

**České vysoké učení technické v Praze**

**Fakulta strojní**

**Ústav řízení a ekonomiky podniku**



**Personální řízení ve společnosti  
Grammer Automotive CZ s.r.o.**

Bakalářská práce

Vypracovala:  
Zuzana Placková

Vedoucí práce:  
Ing. Libor Rejř, CSc.

© 2017 ČVUT v Praze

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Placková** Jméno: **Zuzana** Osobní číslo: **438621**  
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**  
Zadávající katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**  
Studijní program: **Výroba a ekonomika ve strojírenství**  
Studijní obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Personální řízení ve společnosti Grammer Automotive CZ s.r.o.**

Název bakalářské práce anglicky:

**Personnel management at Grammer Automotive CZ s.r.o.**

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod - zdůvodnění zadání
2. Teoretická část - teorie personálního řízení
3. Analytická část - analýza situace podniku v oblasti personálního řízení
4. Návrhová část - návrhy k zefektivnění personálního řízení
5. Závěr - celkové zhodnocení

Seznam doporučené literatury:

Milkovich, G.T.: Bodreau, J.W: Řízení lidských zdrojů. Grada. Praha 1993  
Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Grada Publishink, a.s., Praha 2002

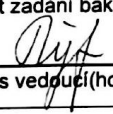
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

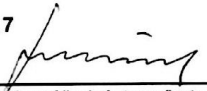
**Ing. Libor Rejf CSC., ústav řízení a ekonomiky podniku FS**

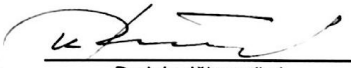
Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **06.04.2017** Termín odevzdání bakalářské práce: **28.07.2017**

Platnost zadání bakalářské práce: **25.08.2017**

  
Podpis vedoucí(ho) práce

  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.  
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

23.6.2017  
Datum převzetí zadání

Placková  
Podpis studentky

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Personální řízení ve společnosti Grammer Automotive CZ s.r.o.“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila žádná autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27.7.2017

---

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Liborovi Rejfovi, CSc. za poskytnuté cenné rady a odborné vedení. Dále děkuji zaměstnancům společnosti Grammer Automotive CZ s.r.o. za poskytnuté informace a spolupráci.

Také bych chtěla poděkovat svým nejbližším, kteří mě po dobu studia velmi podporovali.

## **ABSTRAKT**

Placková, Z. Personální řízení ve společnosti Grammer Automotive CZ s.r.o. Bakalářská práce, Praha, 2017.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou definovány základní pojmy týkající se personální práce. Dále je popsána problematika získávání, výběru, přijímání a adaptace pracovníků.

Praktická část je rozdělena na dvě další části, na část analytickou a návrhovou. V analytické části jsou uvedeny základní informace o podniku a popsán postup získávání, výběru, přijímání a adaptace pracovníků v daném podniku.

Návrhová část se zabývá navržením opatření, které by vedly ke zlepšení současného stavu týkajícího se dané problematiky.

**Klíčová slova:** personální řízení, získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání pracovníků, adaptace pracovníků

## **ABSTRACT:**

Placková, Z. Personnel management at Grammer Automotive CZ s.r.o. Bachelor thesis, Prague, 2017.

The structure of this bachelor thesis is divided into two parts, the theoretical and the practical part. The theoretical part defines basic terms of personnel work. Furthermore, the issue of recruitment, selection, hiring and adaptation of employees is described.

The practical part is divided into two parts, the analytical and the design part. In the analytical part, the basic information about the company is presented and the process of recruitment, selection, hiring and adaptation of employees is described.

The design part deals with proposing measures that would improve the current situation in the company.

**Keywords:** personnel management, recruitment, selection of employees, hiring of employees, adaptation of employees

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>CÍL PRÁCE.....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1</b>	<b>Personální práce.....</b>	<b>10</b>
<b>3.2</b>	<b>Personální řízení a řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>10</b>
<b>3.3</b>	<b>Personální činnosti.....</b>	<b>12</b>
<b>3.4</b>	<b>Získávání, výběr a přijímání nových pracovníků .....</b>	<b>13</b>
3.4.1	Získávání pracovníků .....	13
3.4.1.1	Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků .....	13
3.4.1.2	Využívání vnitřních a vnějších zdrojů pracovníků .....	15
3.4.1.3	Vlastní proces získávání pracovníků .....	16
3.4.2	Výběr pracovníků.....	21
3.4.2.1	Fáze výběru .....	21
3.4.2.2	Kritéria výběru .....	23
3.4.2.3	Metody výběru .....	24
3.4.3	Přijímání pracovníků.....	29
<b>3.5</b>	<b>Adaptace pracovníka v nové práci .....</b>	<b>30</b>
3.5.1	Fáze adaptačního procesu.....	30
3.5.2	Adaptační oblasti.....	31
3.5.3	Roviny adaptace .....	31
3.5.4	Cíle adaptačního procesu .....	33
<b>4</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1</b>	<b>Představení podniku.....</b>	<b>35</b>
4.1.1	Základní informace o podniku .....	35
4.1.2	Historie společnosti .....	36
4.1.3	Struktura podniku.....	37
4.1.4	Základní ekonomické údaje .....	38
4.1.5	Zaměstnanci podniku .....	38

4.1.6	Výrobní program společnosti.....	39
4.1.7	Personální oddělení .....	39
<b>4.2</b>	<b>Získávání, výběr a přijímání pracovníků ve společnosti Grammer Automotive CZ s.r.o. ..</b>	<b>40</b>
4.2.1	Získávání montážních dělníků.....	40
4.2.1.1	Identifikace potřeby montážních dělníků .....	40
4.2.1.2	Specifikace a popis pracovního místa.....	40
4.2.1.3	Zdroje a metody získávání montážních dělníků .....	40
4.2.1.4	Dokumenty požadované od uchazečů .....	42
4.2.1.5	Shromáždění dokumentů a předvýběr uchazečů .....	42
4.2.2	Výběr montážních dělníků .....	42
4.2.3	Přijímání montážních dělníků .....	43
4.2.4	Zaškolení a zácvik montážního dělníka .....	44
4.2.4.1	Zaškolení .....	44
4.2.4.2	Zácvik.....	45
4.2.5	Motivace k práci – benefity.....	48
<b>4.3</b>	<b>Návrhy na zlepšení personální práce v oblasti zajišťování pracovníků ve společnosti Grammer Automotive CZ s.r.o.....</b>	<b>49</b>
4.3.1	Rozšíření personálního oddělení .....	49
4.3.2	Vzhled inzerátu na internetu.....	50
4.3.3	Dotazník .....	51
4.3.4	Životopis .....	52
4.3.5	Postup při výběru, přijímání a zaškolování montážních dělníků.....	54
4.3.6	Školící středisko .....	57
4.3.7	Plán zaškolení.....	58
4.3.8	Shrnutí návrhů.....	58
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>
<b>6</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>61</b>

# 1 Úvod

Každá organizace využívá čtyři základní druhy zdrojů: materiální, finanční, informační a lidské. Lidské zdroje jsou považovány za ty nejcennější. Základem úspěšného chodu všech organizací by měli být kvalitní zaměstnanci. Je tedy nutné věnovat dostatečné množství pozornosti získávání a výběru kvalitních pracovníků. Jakmile získáme dostatečné množství uchazečů, je nutné vybrat ty, kteří se nejvíce hodí pro vykonávání práce daného pracovního místa, které chceme uchazeči obsadit.

Pracovníky by organizace měly vybírat pečlivě s ohledem na tři kritéria: celopodnikové, týmové a pracovního místa. Váhu kritérií si volí každý podnik individuálně. Dále je nutné zvolit vhodné metody výběru pracovníků, které prověří, jaký pracovník má nejlepší předpoklady pro výkon určité práce. Nový pracovník by měl do podniku přinést nové nápady a myšlenky, které případně přispějí k rozvoji organizace.

Po přijmutí nejvhodnějšího uchazeče by měla organizace umožnit novému zaměstnanci, aby se co nejlépe adaptoval na nové sociální a pracovní prostředí. S pracovní adaptací by měla organizace nováčkovi případně pomoci, například prostřednictvím školení, které by zaměstnanci umožnilo bližší seznámení s náplní práce, kterou bude vykonávat.



## **2 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je nejprve zjistit, jak probíhá proces získávání, výběru, přijímání a adaptace pracovníků ve společnosti Grammer Automotive CZ s.r.o. a poté navrhnout několik opatření, která by vedla k optimalizaci zmíněných procesů.

## **3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA**

### **3.1 Personální práce**

Žádná organizace či podnik nemohou fungovat, aniž by se jim podařilo shromáždit a efektivně využívat tyto zdroje:

- a) materiální zdroje;
- b) finanční zdroje;
- c) lidské zdroje;
- d) informační zdroje.

Ustavičné shromažďování a vhodné využívání těchto čtyř zdrojů je nejpodstatnějším úkolem řízení všech podniků a organizací. [1]

Zdroje finanční a materiální patří do skupiny zdrojů neživých, které pro své efektivní využívání potřebují zdroje lidské. Zdroje lidské zas potřebují informační zdroje (znalosti, dovednosti a schopnosti), aby správně fungovaly. Lidské zdroje v podstatě představují motor, který uvádí do pohybu zdroje finanční, materiální a informační zdroje představují palivo pro motor – lidské zdroje. [1]

V odborné literatuře a v praxi se setkáváme hned s několika pojmy souvisejícími s řízením lidí. Jsou to především personální práce, personalistika, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Ačkoli jsou tyto pojmy často považovány za synonyma, jejich definice se liší. [1]

Pojem personální práce nebo také personalistika je považován za generální označení této oblasti řízení podniku či organizace. [1]

### **3.2 Personální řízení a řízení lidských zdrojů**

Jak již bylo řečeno výše, tyto pojmy se mnohdy považují za synonyma, ale v odborné literatuře je od sebe odlišujeme. Termíny personální řízení a řízení lidských zdrojů se od sebe liší především dobou, ve které vznikly. Jedná se tím pádem o dvě různé vývojové etapy a o dvě různá pojetí personální práce. [1]

Personální řízení se jako pojetí personální práce začalo vyskytovat už před druhou světovou válkou a to zejména v podnicích, které se velmi rychle rozrůstaly. Důsledkem

rychlého růstu bylo zapotřebí více pracovní síly a s tím úzce souvisela i potřeba prosazení a aktivního využívání personální práce. Tento fakt způsobil, že se začalo objevovat skutečné personální řízení. Personální řízení zahrnovalo vznik nových personálních útvarů, ve kterých se projednávala personální politika podniku. Personální práci již nemohl vykonávat kde kdo, ale stala se záležitostí odborníků. Hlavní činnosti byly zejména zaměřeny na zaměstnávání nových pracovníků a na hospodaření se zaměstnanci. V této vývojové etapě se ovšem nekladlo příliš důrazu na dlouhodobé strategické otázky týkající se řízení pracovní síly, a proto měla spíše operativní povahu řízení. [1] [2]

Kdežto pojem řízení lidských zdrojů se začíná objevovat v 50. a 60. letech minulého století a představuje nejmodernější pojetí personální práce. V tomto pojetí se kladl důraz jak na vnitroorganizační problémy, tak na dlouhodobé strategické otázky týkající se pracovní síly. Lidské zdroje se považují za nejdůležitější součást podniku, tudíž jejich řízení se stává hlavním předmětem řízení organizace. V této vývojové etapě již nemá personální práce pouze operativní povahu řízení, ale již nabývá skutečné řídicí povahy. [1]

Řízení lidských zdrojů lze vyjádřit i touto rovnicí:

$$HRM = HRE + HRD$$

HRM – Human Resources Management (řízení lidských zdrojů)

HRE – Human Resources Economy (efektivní hospodaření s lidskými zdroji)

HRD – Human Resources Development (rozvoj lidských zdrojů) [2]

HRE se zabývá zejména mzdovým systémem, motivačními programy a organizací práce. Hlavní činnosti HRD jsou personální plánování, personální marketing, získávání, výběr a přijímání pracovníků a profesionální rozvoj zaměstnanců. [2]

Níže uvádím definice řízení lidských zdrojů od tří významných odborníků, kteří se zaměřují na tuto problematiku:

**Koubek, J.** [1997, str. 29] uvádí tuto charakteristiku: „*Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy ekonomické úspěšnosti podniku.*“

**Milkowich, G.** [1993] uvádí toto: *“Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, které ovlivňují výkonnost zaměstnanců i organizace. Základní význam lidských zdrojů je pak vyjádřen konstatováním skutečnosti, že lidé rozhodují, stanovují cíle, navrhují, vyrábějí a prodávají produkty.“*

**Armstrong, M.** [2002, str. 27] uvádí, že: *„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“*

### **3.3 Personální činnosti**

Personální činnosti zaujímají výkonnou část personální práce. Jde zejména o tyto činnosti:

1. **Analýza a formování pracovních pozic:** vytváření nových potřebných pracovních míst, popis úkolů spojených s pracovní pozicí, popis a specifikace pracovní pozice.
2. **Personální plánování:** plánování, kolik pracovníků bude potřeba v podniku.
3. **Získávání, výběr a přijímání nových pracovníků:** připravení informací o volných pracovních místech a jejich zveřejnění, tvorba formulářů, požadavky na potřebné dokumenty od uchazečů o pracovní pozici, shromažďování informací o uchazečích, pořádání výběrových testů a pohovorů, přijímání vhodného uchazeče, adaptace nového zaměstnance v podniku.
4. **Hodnocení pracovníků:** tvorba formulářů, pořizování, vyhodnocování a archivace dokumentů, návrhy případného opatření, kontrola opatření.
5. **Přiřazování pracovníků:** umístování pracovníků na předem určené pracovní místo, přeřazování na jinou práci, povyšování a přeřazování na nižší pozici.
6. **Ukončování pracovního poměru s pracovníky:** propouštění pracovníků, penzionování.
7. **Odměňování pracovníků:** nástroj sloužící k motivování pracovníků, poskytování zaměstnaneckých výhod.
8. **Vzdělávání pracovníků:** pořádání kurzů a školení, testování pracovníků, vyhodnocení výsledků vzdělávání.

9. **Péče o pracovníky:** bezpečnost práce a ochrana zdraví, vytváření vhodného pracovního prostředí, nastavení vhodné pracovní doby, pořádání kulturních a sportovních aktivit.
10. **Pracovní vztahy:** zajišťování komunikace mezi vedením a odbory, vyjednávání, pochvaly, stížnosti.

Personálních činností je celá řada a jsou velice obsáhlé, já se však ve své bakalářské práci budu blíže věnovat činnosti uvedené pod bodem č. 3, to je činnost „získávání, výběr a přijímání nových pracovníků“. [1] [3] [4]

### **3.4 Získávání, výběr a přijímání nových pracovníků**

Proces získávání, výběru a přijímání pracovníků se považuje za jeden z nejdůležitějších procesů v řízení lidských zdrojů, který se přímo odráží na tom, jací pracovníci budou působit v organizaci. Jak již bylo uvedeno výše, je to jedna z hlavních personálních činností. Předním cílem této činnosti je zvolit co nejvhodnějšího kandidáta na organizací nabízené pracovní místo a tím vytvořit podmínky, které by zajišťovaly co nejefektivnější fungování organizace. [1] [3]

#### **3.4.1 Získávání pracovníků**

Hlavním úkolem získávání pracovníků je s co nejmenším vynaložením nákladů přilákat a získat požadované množství a požadovanou kvalitu zaměstnanců, kteří jsou nezbytní k uspokojení potřeby lidských zdrojů v organizaci. Získávání pracovníků je tedy zásadní etapou ve formování pracovní síly podniku (staffingu). [5] [6]

Tento proces se zakládá na identifikaci a vyhledání hodících se pracovních zdrojů, poskytnutí informací o volných pracovních pozicích v podniku, na jednání se zájemci o pracovní pozici a na informování se o zájemcích. [1]

Na získávání pracovníků samozřejmě působí mnoho vlivů. Pro lepší orientaci v těchto vlivech je dobré si je rozdělit na dvě základní skupiny a to na vnitřní podmínky na jedné straně a na podmínky vnější na druhé straně. [1]

##### **3.4.1.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků**

Jak již bylo řečeno, existují dvě základní skupiny podmínek ovlivňující získávání pracovníků. Vnitřní podmínky jsou organizací v rámci možností ovlivnitelné, souvisejí jak

s určitým pracovním místem, tak s organizací samotnou. Druhou skupinou jsou podmínky vnější. Jedná se o vlivy, které působí na organizaci z vnějšku a nedají se organizací ovlivnit. Charakteristickým rysem vnějších podmínek je dosti značná časová proměnlivost. [1] [7]

Mezi podmínky ovlivňující **určité pracovní místo** patří:

- a) charakter práce;
- b) postavení v systému funkcí dané organizace;
- c) požadavky na uchazeče (znalosti, schopnosti, dovednosti atd.);
- d) množství kompetencí, odpovědnosti a povinností;
- e) uspořádání pracovní doby a práce;
- f) místo, kde bude práce vykonávána;
- g) pracovní podmínky (výše ohodnocení, zaměstnanecké výhody, prostředí výkonu práce atd.). [1]

Další vnitřní podmínky jsou **podmínky související s organizací** a mezi tyto zahrnujeme:

- a) hospodářské výsledky a význam organizace;
- b) postavení organizace ve společnosti;
- c) pověst organizace (jak dobré vztahy má k zaměstnancům a zákazníkům);
- d) výše hodnocení zaměstnanců v porovnání s jinými organizacemi;
- e) míra péče o zaměstnance v porovnání s jinými organizacemi;
- f) vzdělávací programy a programy pro personální rozvoj nabízené organizací;
- g) kvalita interpersonálních vztahů v organizaci;
- h) vztah organizace k životnímu prostředí, ve kterém se nachází. [1]

Druhou skupinou jsou **podmínky vnější**, mezi které zejména patří:

- a) demografické vlivy: struktura obyvatelstva (věk, rasa, pohlaví), hustota osídlení v oblasti organizace;
- b) ekonomické vlivy: míra zaměstnanosti nebo nezaměstnanosti v okolí organizace, poměr mezi nabídkou a poptávkou pracovních míst, prosperita národního hospodářství;

- c) sociální vlivy: vzdělání obyvatelstva, orientace žen na rodinu;
- d) technologické vlivy: vytváření nových pracovních míst a zanikání starých pracovních míst vlivem změny technologie;
- e) politicko-legislativní vlivy: soulad se zákoníkem práce, zabránění diskriminace, regulace trhu práce. [1]

Z výše uvedených podmínek je zřejmé, že vnitřní podmínky spíše ovlivňují rozhodování uchazečů, zda se mají ozývat na nabídku práce danou organizací. Zatímco vnější podmínky ovlivňují především působení organizace, které tyto podmínky musí brát jako dané, respektovat je a řídit se jimi. [1]

### **3.4.1.2 Využívání vnitřních a vnějších zdrojů pracovníků**

Organizace při získávání pracovníků mohou využít jak vnějších, tak vnitřních lidských zdrojů. V nynější době je upřednostňováno získávání z řad zaměstnanců organizace. Je tomu tak, aby zaměstnancům byla zajištěna možnost pracovního postupu a také pohyb v organizaci. Tento způsob motivace především přispívá ke zdokonalení pracovní morálky zaměstnanců, dále přispívá ke spokojenosti stávajících zaměstnanců a má také určitou důležitost v tom, že upoutává pozornost zájemců o práci z okolí organizace. [4] [7]

Vnitřní zdroje pracovníků tvoří především pracovníci, kteří dokončili práci na nějakém projektu, pracovníci, kteří dospěli k tomu, aby vykonávali složitější práci, dále pracovníci, kteří mají zájem přejít na jinou pozici a pracovníci, kteří byli uvolněni v důsledku nahrazení jejich činnosti strojem či jiným zařízením. [1]

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má své výhody, ale i nevýhody.

Výhody:

- podstatně nižší náklady spojené se získáním pracovníků,
- organizace má již dobré povědomí o schopnostech a dovednostech uchazeče,
- uchazeč zná již dobře organizaci,
- vyšší motivovanost pracovníků k podávání lepších výkonů,
- snížení míry fluktuace. [7] [8]

Nevýhody:

- organizace má na výběr z velmi omezeného počtu uchazečů,
- zabránění přístupu nového podnikového smýšlení,
- narušení mezilidských vztahů v organizaci vlivem rivality mezi zaměstnanci. [7] [8]

Druhým zdrojem, ze kterého může organizace získávat zaměstnance je zdroj vnější. Mezi vnější zdroje spadají hlavně absolventi škol, nezaměstnaní lidé hledající uplatnění, zaměstnanci jiných podniků, kteří chtějí změnit zaměstnavatele. Dále to mohou být ženy v domácnosti či na mateřské dovolené, studenti a důchodci. [4] [9]

Jak již tomu bylo u vnitřních zdrojů, tak tomu je i u zdrojů vnějších. Také mají výhody a nevýhody.

Výhody:

- podstatně vyšší možnost výběru uchazečů,
- přínos nových pohledů, myšlenek, názorů a zkušeností,
- nižší požadavky na náklady spojené se vzděláním uchazeče (organizace přijme uchazeče, který splňuje kvalifikovanost potřebnou k vykonávání práce),
- nový zaměstnanec je rychleji uznáván původními zaměstnanci. [9] [8]

Nevýhody:

- obtížnější přilákání uchazečů,
- získání uchazeče je mnohem nákladnější,
- delší adaptace nového zaměstnance v organizaci,
- zabránění kariérního postupu uchazeče z organizace,
- přispění ke zvýšení fluktuace v organizaci. [9] [8]

### **3.4.1.3 Vlastní proces získávání pracovníků**

V dnešní době je již proces získávání pracovníků svým způsobem standardizován a skládá se z několika daných kroků, kterých je dobré se držet, aby organizace docílila co nejlepších výsledků v tomto procesu.



Než zahájíme proces získávání pracovníků, je třeba provést analýzu pracovních míst a personální plánování. Poté pak můžeme odstartovat vlastní proces získávání, který se skládá z těchto po sobě jdoucích kroků:

1. **Identifikace potřeby získávání pracovníků** – ta musí vystupovat z plánů organizace, které se týkají výroby, technického rozvoje, investic atd. Z těchto plánů se zhruba určí, kolik pracovníků bude v následujícím období nutno zajistit, aby byly pokryty potřeby organizace.
2. **Popis a specifikace obsazovaného místa** – je třeba jasně určit, co nabízená pracovní pozice obnáší. To znamená jasně popsat náplň práce, pracovní podmínky a požadavky, které jsou na uchazeče kladeny. Až poté víme, koho oslovit a komu adresovat nabídku. Když se na tuto problematiku podíváme z úhlu pohledu uchazeče, víme, že při správném popisu a identifikaci pracovního místa máme větší šanci, že se přihlásí vhodný kandidát.
3. **Zvážení alternativ** – jelikož i pracovní síla představuje omezený zdroj, je dobré zvážit, zda je opravdu třeba vytvářet nové pracovní místo. Vytváření nového pracovního místa samozřejmě zvažujeme i z finančního hlediska, protože se klade důraz na snižování pracovních nákladů. Z tohoto důvodu je dobré zvážit několik alternativních rozhodnutí. Jsou to například: úplné zrušení pracovního místa, rozdělení náplně práce nového pracovního místa mezi stávající pracovní místa, pokrytí práce formou částečného úvazku, dohodou o provedení práce, dohodou o pracovní činnosti, pokrytí práce formou přesčasů nebo částečného úvazku. Pokud zjistíme, že ani jedna ze jmenovaných alternativ nedostačuje, práce vyžaduje plný úvazek.
4. **Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků** – popis a specifikace pracovního místa jsou mnohdy natolik rozsáhlé, že je velice obtížné najít uchazeče, který by splňoval všechny body uvedené v těchto dokumentech. Kdyby organizace uváděly veškeré chtěné požadavky, bylo by to nejen velice nákladné, ale také by to mohlo odradit uchazeče, který by se na dané místo hodil. Organizace ve většině případů počítají s tím, že žádný uchazeč nebude splňovat všechny požadavky, vybírají uchazeče, který se na nabízené místo hodil nejvíce a jeho případné mezery by organizace doplnila vzdělávacími

programy a školeními. V tomto bodě je tedy hlavním úkolem zvolit, jaké požadavky musí uchazeč nutně splňovat, tedy jaké jsou nezbytné, jaké jsou žádoucí, vítané a okrajové. Co se týká popisu pracovního místa, je nezbytné uvést místo výkonu práce, název pracovního místa, za co bude uchazeč zodpovědný, hlavní náplň práce, pracovní a platové podmínky. V požadavcích na pracovníka je nezbytné uvést základní osobní údaje, vzdělání a kvalifikaci, dovednosti a schopnosti, předchozí pracovní zkušenosti a charakteristiky osobnosti.

5. **Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů** – již bylo uvedeno, že organizace mohou čerpat jak ze zdrojů vnitřních, tak ze zdrojů vnějších. V tomto bodě se rozhoduje o tom, jaký zdroj zvolíme. Je třeba zvážit, jaké jsou výhody a nevýhody obou zdrojů a zda je vůbec možné najít vhodného kandidáta z řad stávajících pracovníků.
6. **Volba metod získávání pracovníků** - tato volba velmi závisí na tom, jaké rozhodnutí učiníme v bodě č. 5, tedy na tom, jestli organizace zvolila vnitřní nebo vnější zdroj uchazečů. Poté můžeme zvolit hned několik metod, jak získáme pracovníky. Metod existuje hned několik, jsou to například tyto:
  - a. **uchazeči se nabízí sami** - tato metoda funguje v případě, pokud má organizace dobrou pověst, a proto se uchazeči hlásí sami. Výhodou jsou především nulové náklady spojené s inzercí. Nevýhodou je ale to, že se mnohdy hlásí uchazeči, kteří jsou nepotřební nebo se hlásí průběžně, i v době, kdy není žádné pracovní místo volné, to pak akorát zatěžuje personální útvar.
  - b. **doporučení od zaměstnance** – při této metodě obvykle současný zaměstnanec doporučí vhodného kandidáta. Pokud tento kandidát pracovní místo získá, zaměstnanec, který ho doporučil, většinou dostane mimořádnou odměnu. Výhodou je, že doporučovaný je většinou velice dobrým kandidátem s dobrými povahovými rysy, protože stávající pracovník si nechce poškodit pověst u svého zaměstnavatele. Další výhodou jsou také nízké náklady na získání pracovníka. Nevýhodou je hlavně to, že výběr uchazečů je dosti omezený.

- c. **přímé oslovení jedince** – tato metoda spočívá v tom, že organizace přímo osloví jedince, kterého má vyhlídnutého. Nevýhodou je, že se často jedná o zaměstnance z jiné organizace a jeho přestup znamená, že se podstatně zhorší vztahy mezi organizacemi. Výhodou jsou opět nižší náklady na získání pracovníka a také to, že pracovník je vhodný na pracovní pozici, kterou organizace chce obsadit.
  - d. **nábory na vzdělávacích institucích** – jedná se především o spolupráci organizace se školami. Mnoho organizací provozuje nebo se alespoň na provozu vzdělávacích institucí podílí, tím si vychovává a zajišťuje budoucí pracovní sílu. Výhodou je, že se organizace může přímo podílet na výchově budoucího zaměstnance a má možnost ho blíže poznat. Nevýhodou je především to, že nástup absolventa do zaměstnání je omezen termínem dokončení studia.
  - e. **inzerce ve sdělovacích prostředcích** – v dnešní době je tato metoda stále jedna z nejrozšířenějších. Inzerovat můžeme pomocí tiskovin, rozhlasu, televize, anebo na internetových adresách, které jsou k inzerci určené. Výhodou je rychlost, kterou se nabídka dostane k případnému uchazeči a také to, že se nabídka dostane k podstatně většímu množství uchazečů. Nevýhodou jsou naopak náklady, které jsou za inzerci mnohdy velmi vysoké.
  - f. **využívání personálních agentur** – jelikož je proces získávání pracovníků často velice náročný a zdlouhavý, organizace si na tuto činnost najímají personální agentury. Ty mají za úkol nejen získat, ale již provést předvýběr uchazečů. Na organizaci pak zbývá už jen konečné rozhodnutí. Výhodou je úspora času a přenechání veškeré práce spojené se získáváním pracovníků personální agentuře, která má v této oblasti bohaté zkušenosti. Nevýhodou je ale vysoká cena, kterou si za poskytnutou službu agentura požaduje.
7. **Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů** – zvolením požadovaných dokumentů organizace velice ovlivňuje to, jaké množství informací o uchazeči získá. Jedná se především o životopis, motivační dopis, reference z minulého zaměstnání, doklady o dosaženém vzdělání, lékařskou

zprávu o zdravotním stavu, výpis z trestního rejstříku a vyplněný dotazník organizace.

8. **Formulace nabídky zaměstnání** – vyhotovuje se na základě popisu a specifikace pracovní pozice. Bere ohled na to, z jakého zdroje se pracovníci čerpají. Přihlíží k metodě získávání pracovníků a k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazečů. Organizace musí zvážit, co do nabídky uvede, tedy její obsah, a musí také zvolit správnou formu a umístění nabídky. Pokud organizace zvolí formu inzerátu, nabídka by měla obsahovat přinejmenším název pracovního místa, stručný popis práce a činností organizace, místo výkonu práce, název a adresu organizace, specifické požadavky na uchazeče, pracovní podmínky, dokumenty požadované od uchazeče a kontakt, na který se má zájemce ozvat.
9. **Uveřejnění nabídky zaměstnání** – předchozích osm bodů lze považovat jako přípravnou fázi, která předchází samotnému uveřejnění nabídky. Uveřejněním započne fáze, při které se začínají hlásit uchazeči o zaměstnání, a organizace o nich začíná sbírat potřebné informace. Období, kdy je nabídka uveřejněna, je omezené. Měla by být vhodně zvolena jeho délka, která závisí na urgentnosti obsazení pracovního místa.
10. **Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů** – po uveřejnění nabídky až do doby, kdy je nabídka odstraněna, zasílají uchazeči dokumenty, které si organizace vyžádala. Tento krok je zásadní, protože rozhoduje o tom, kdo se ze zájemce stane skutečným uchazečem.
11. **Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací** – spočívá v tom, že na základě nashromážděných dokumentů od zájemců se vybírají ti, kteří se jeví být vhodnými kandidáty pro zařazení už do samotného procesu výběru. Předvýběr se zakládá na porovnávání zaslaných dokumentů s požadavky na pracovní pozici. Uchazeči, kteří projdou fází předvýběru, se řadí do tří skupin:
  - a. **velmi vhodní** – tito musí být pozváni k výběrovému řízení,
  - b. **vhodní** – pokud je počet velmi vhodných kandidátů nízký, vhodní kandidáti jsou zařazeni do výběrového řízení,

- c. **nevhodní** – v tomto případě se zájemcům pošle zdvořilý dopis, ve kterém organizace zájemce odmítá a děkuje jim za zájem.

**12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám** – tento krok je konečný v procesu získávání pracovníků. Počet uchazečů na seznamu se může lišit, závisí především na počtu velmi vhodných uchazečů. Počet pět až deset uchazečů se považuje za ideální, umožňuje zodpovědně přistupovat k výběru a zároveň finančně a časově nezatěžuje organizaci. Je vhodné seznam seřadit abecedně, aby se předešlo ovlivňování rozhodování o výběru pracovníka. Pořadí uchazečů by se mělo utvářet až po celém výběrovém řízení. [1] [6] [7] [8] [9] [10]

### **3.4.2 Výběr pracovníků**

Výběr pracovníků je proces, který následuje po procesu získávání pracovníků. Hlavním úkolem tohoto procesu je zjistit, který ze zájemců o pracovní místo ze všech shromážděných uchazečů z předešlého procesu získávání bude s největší pravděpodobností splňovat požadavky organizace, přinese nové myšlenky a bude jen přínosem do stávajícího kolektivu zaměstnanců. [1] [10]

#### **3.4.2.1 Fáze výběru**

Nelze přesně určit, kdy se již jedná o proces výběru pracovníků, anebo se stále organizace pohybuje v procesu získávání pracovníků. Jak již bylo řečeno, součástí procesu získávání pracovníků je takzvaný předvýběr. Ten lze považovat jak za součást získávání, tak za součást výběru. Nicméně výběr pracovníků se skládá ze dvou po sobě jdoucích fází a ty jsou následující:

1. **Předběžná fáze** - začíná samotnou potřebou organizace obsadit volnou pracovní pozici. Poté musí organizace provést následující kroky:
  - a. Organizace musí nejprve jasně vymezit pracovní místo, tedy provést popis pracovního místa a určit hlavní pracovní podmínky této pozice.
  - b. V druhém kroku musí organizace určit, jaké znalosti, dovednosti, schopnosti a osobnostní charakteristiky by měl mít uchazeč, aby mohl efektivně pracovat na pracovním místě popsaném v kroku „a“. Jinak řečeno, v tomto kroku se vymezují specifikace pracovního místa.

- c. Tento krok je v podstatě založen na tom, že se specifikace pracovního místa vyhotovené v kroku „b“ rozeberou více dopodrobna. Definují se konkrétně požadavky na vzdělání, specializaci délku praxe a jiné požadavky, které organizace poptává od vhodného uchazeče.
2. **Vyhodnocovací fáze** – je druhou fází výběru a následuje po první fázi až s určitou časovou prodlevou. Dochází totiž ke shromažďování potřebných dokumentů od uchazečů v procesu získávání zaměstnanců. Vyhodnocovací fáze se stejně jako fáze předběžná skládá hned z několika kroků. Ty se na rozdíl od kroků předběžné fáze mohou, ale nemusí přesně dodržet. Kroky vyhodnocovací fáze jsou tyto:
- a. Organizace zkoumá dokumenty zasláné uchazečem, které si vyžádala.
  - b. Dále probíhá předběžný pohovor, který má více přiblížit vlastnosti uchazeče organizaci.
  - c. Průběh testů pracovní způsobilosti, či jiných diagnostických programů.
  - d. Výběrový pohovor.
  - e. Zkoumání posudků od bývalých zaměstnavatelů.
  - f. Hodnocení zdravotního stavu.
  - g. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
  - h. Informování vybraného uchazeče o úspěchu a ostatních uchazečů o neúspěchu při výběru. [1] [11]

Každá organizace si sama určuje, jaké kroky při vyhodnocovací fázi zvolí a také jakým způsobem budou uchazeči průběžně postupovat. Uchazeči jsou buďto vyřazováni po neúspěšném absolvování jednotlivých kroků, anebo jsou jejich výsledky vyhodnoceny až po absolvování všech kroků, které organizace zvolila. [1]

Při výběru musí brát organizace zřetel nejen na odborné znalosti a dovednosti, ale také na osobnostní rysy uchazeče, na to, zda je dostatečně flexibilní a zda má dostatečný potenciál pro to, aby byl do budoucna pro organizaci prospěšný. [1]

Je nutno si uvědomit, že než začneme s výběrem, musíme nejdříve určit kritéria, podle kterých budeme posuzovat vhodnost uchazeče. [1]

### 3.4.2.2 Kritéria výběru

Existují rovnou tři druhy kritérií, podle kterých organizace vybírají své pracovníky. Je dobré vybírat dle všech kritérií, avšak mnohdy tomu tak není a organizace vybírají své zaměstnance jen podle toho, jak splňují požadavky na pracovní místo, které nabízejí. [1] [11]

Kritéria výběru jsou následující:

1. **Celopodniková kritéria** – se zaměřují na vlastnosti, které jsou v souladu s kulturou organizace. Například pokud je organizace spíše konzervativní, hledá určitou konzervativnost i u svých zaměstnanců, naopak je-li organizace zastáncem inovativního smýšlení, je vhodné, aby její zaměstnanci byli také inovativní. Dále se tyto kritéria vztahují k vlastnostem, kterých si organizace u svých zaměstnanců velice cení. Každá organizace si tyto vlastnosti určuje sama a v nabídce práce nejsou běžně uváděna.
2. **Týmová kritéria** – se soustředí na vlastnosti, jež by měl mít pracovník, který bude pracovat v určitém týmu. Pracovník by měl mít smysl pro spolupráci s jinými zaměstnanci a neměl by být takzvaný „sólový hráč“. Požadované vlastnosti a dovednosti se samozřejmě odvíjí od toho, v jakém odvětví by uchazeč měl působit.
3. **Kritéria pracovního místa** – se týkají především těch vlastností, které požadujeme od uchazeče na dané pracovní místo. Jinými slovy, odráží se od specifikace pracovního místa, ve které je uvedeno, jaké vlastnosti, schopnosti a dovednosti organizace od uchazeče požaduje. [1] [11]

Je čistě na každé organizaci, jakému kritériu přiloží největší váhu, obecně vzato stále platí, že kritérium pracovního místa má největší význam, ale nemělo by se opomíjet na to, jak bude uchazeč zapadat do organizační kultury a jednotlivých týmů. [1]

Než začneme s vlastním výběrem pracovníků, je potřeba vyhledat a vybrat metody, pomocí kterých bychom nezaujatě prokázali, v jakém rozsahu uchazeč odpovídá zvoleným kritériím.

### **3.4.2.3 Metody výběru**

Jelikož mají údaje a dokumenty zaslané uchazeči nízkou vypovídací hodnotu, nebylo by vhodné na nich zcela zakládat posuzování vhodnosti. Proto se k výběru používají různé metody, které slouží k doplnění informací o uchazečích. Použití hned několika metod výběru organizaci poskytne již poněkud komplexní pohled na uchazeče. [11]

V praxi se nejčastěji užívá hned několik metod, nebo skupin metod, které si níže uvedeme a blíže je rozebereme.

#### **Dotazník**

Užívá se především ve větších organizacích, které si ho tvoří samy. Uchazeči jej vyplňují ručně nebo elektronicky. Po přijmutí uchazeče se vyplněný dotazník zakládá do osobní složky pracovníka. [1]

Rozlišujeme dvě hlavní podoby dotazníků – dotazník jednoduchý a otevřený. Oba dva druhy dotazníků se skládají ze dvou částí, při čemž první část mají obvykle stejnou. Bývají v ní kolonky, do kterých se vyplňuje jméno a příjmení uchazeče (provdané ženy musí uvést rodné příjmení), adresa trvalého bydliště, kontaktní údaje, datum a místo narození, rodné číslo a číslo občanského průkazu, rodinný stav, počet dětí, státní příslušnost, dosažená vzdělání a další informace. Jednoduchý a otevřený dotazník se liší v druhé části. Zatímco v jednoduchém se vyplňuje pouze výčet předchozích zaměstnání a pracovních zkušeností, v otevřeném dotazníku má uchazeč příležitost se podrobněji rozepsat o předchozích zaměstnáních, zálibách, silných a slabých stránkách osobnosti a tak dále. Závěr obou dotazníků obsahuje podpis uchazeče a datum vyplnění. [1] [7]

#### **Zkoumání životopisu**

Spadá mezi další často užívané metody, většinou se ale užívá spolu s jinou metodou. Při zkoumání životopisu se organizace nejvíce zaměřují na praxi a dosažené vzdělání, ale také na osobnost uchazeče, o které samotný životopis dost vypoví. [11]

#### **Testy pracovní způsobilosti**

V dnešní době je tato metoda již méně využívána a považuje se spíše jako doplňkový nástroj výběru zaměstnanců. Klade se na ně důraz především při výběru pracovníků do vyšších pozic (vysoce kvalifikovaní specialisté, manažeři, prodejci apod.). [1]



Testů pracovní způsobilosti je poměrně docela dost druhů s různým zaměřením, avšak jejich spolehlivost se různí. Nejčastěji používané testy jsou následující:

- a) **Testy inteligence** – posuzují, jak jsou uchazeči schopni přemýšlet a zkoumají také psychické schopnosti, jako jsou například paměť, prostorové vidění, délka pozornosti, práce s čísly a další.
- b) **Testy osobnosti** – často označovány jako psychologické testy. Kladením otázek se pokoušíme posoudit uchazečovu osobnost a povahové rysy, jestli je uchazeč spíše introvert, anebo extrovert. Dále posuzujeme, zda je uchazeč společenský nebo uzavřený, zda je konzervativní nebo přístupný novým věcem. Také se zaměřujeme na emoční stabilitu, příjemnost k ostatním lidem a svědomitost testovaného. Některé z testů osobnosti jsou orientovány i na zájmy uchazeče a životní hodnoty uchazeče.
- c) **Testy schopností** – jsou orientovány především na mechanické, verbální, numerické schopnosti, také na schopnosti vnímání nebo na prostorové vidění. Testují se jak existující, tak potenciální schopnosti uchazeče, u kterých se předpokládá, že se dále rozvinou. Testy schopností se často prolínají s testy inteligence.
- d) **Testy znalostí a dovedností** – posuzují hloubku znalostí a odborných návyků, které měl uchazeč získat při studiu či při přípravě na povolání. Při těchto testech se většinou provádí simulace práce, při které testovaný simuluje daný pracovní postup.
- e) **Další formy test** - jsou okrajové a nepříliš využívané. Patří mezi ně například grafologie (rozbor písma), testování na polygrafu (detektoru lži), testy čestnosti, zdravotní, genetické a drogové testy. [1] [6] [11] [12]

### **Zkoumání referencí**

Jde o posuzování referencí z předchozích pracovišť nebo ze školy. Záměrem je získání důvěrných informací a názorů na povahu a vhodnost uchazeče pro pracovní místo. Reference bývají často objektivní, a proto se informace v nich obsažené považují za podstatné. Klade se především důraz na to, proč uchazeč opustil své předchozí zaměstnání, na dobu trvání předchozího pracovního poměru a na povahu předchozího pracovního místa. Reference jsou na jednu stranu i nespolehlivým zdrojem, hlavně co se

názorů na charakter uchazeče týká. Bývalí zaměstnavatelé většinou nesdělí úplný pohled na povahu bývalého zaměstnance, protože nechtějí uvádět negativní rysy jedince, tudíž posouzení může být více lichotivé než samotná skutečnost, a proto by se mělo na reference pohlížet s určitou rezervou. [6] [10]

### **Lékařské vyšetření**

Tato metoda se většinou využívá v podnicích, ve kterých hrozí zhoršení zdravotního stavu, anebo ve kterých by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (např. v potravinářském průmyslu). Tato metoda se čím dál tím více považuje za diskriminační, protože uchazeči s poškozeným zdravím nejsou příliš vítáni v organizacích. [1]

### **Assessment centre**

Do češtiny se tento pojem nepřekládá, ale občas se používá český ekvivalent diagnosticko-výcvikový program. Tato metoda je založena na standardizovaném hodnocení jednání člověka. Využívá se především při výběru manažerů a specialistů. Neslouží pouze při výběru, ale organizace pomocí užití této metody mohou hodnotit pracovní výkon současných zaměstnanců. Používá se také při povyšování pracovníků a při vzdělávání a rozvoji dovedností. [6]

Assessment centre se zakládá na postupech, které obsahují skupinové a individuální úkoly. Přiměřeně velká skupina pracovníků nebo uchazečů simuluje ve speciálním zařízení (centru) typické pracovní činnosti, které jsou podstatou určitého pracovního místa, zatímco je skupina šesti až osmi posuzovatelů (většinou to bývají psychologové, vyšší manažeři, externí odborníci) ve dvojicích pozorují a zaznamenávají chování zúčastněných. Proces assessment centre trvá zhruba tři až čtyři dny. Během těchto dnů účastníci absolvují pohovory a úkoly, při kterých řeší simulované problémy týkající se pracovního místa. Dále řeší případové studie a navrhují jejich řešení, poté probíhá neřízená skupinová diskuze, ve které se opět má vyřešit nějaký praktický úkol, pak probíhají manažerské hry, které simulují vnitřní a vnější podmínky organizace a organizaci samotnou. Výsledkem této hry by mělo být rozhodnutí vycházející z nasimulované situace. Nakonec probíhají testy osobnosti a schopností. Výstupem assessment centre je přibližně 20 – 25 charakteristik každého z účastníků. Závěr procesu je posouzení schopností a dovedností jedinců a následně se určí jejich pořadí. [6] [11]

Nevýhoda této metody spočívá v její nákladnosti, avšak zaručuje větší efektivnost výběru pracovníků.

### **Výběrový pohovor**

Jedná se o nejpoužívanější a neúčinnější metodu výběru pracovníků. Účinnost však závisí na připravenosti a propracovanosti výběrového pohovoru. Když je pohovor dobře vedený, lze jeho pomocí umožnit zaměstnavateli získat spoustu informací o uchazeči a naopak. Ke vzájemnému poznávání slouží jak verbální, tak neverbální komunikace. Při výběrovém pohovoru se organizace zaměřují především na dosavadní vzdělání a pracovní zkušenosti a na osobnostní kvality uchazeče. Uchazeč na druhou stranu hodnotí organizaci, jak zvládá pohovor z hlediska administrativy, organizace a etiky. Při výběrovém pohovoru jde především o posouzení pracovní způsobilosti uchazeče, ale také jde o další tři hlavní cíle, ty jsou následující:

1. **získat podrobnější a hlubší informace o uchazeči;**
2. **umožnit uchazeči získat více informací o podniku, o práci v ní a o nabízeném pracovním místě;**
3. **posoudit osobnost a povahové rysy uchazeče. [4] [6]**

Existuje několik typů pohovorů, ty můžeme rozdělit buďto podle množství a struktury účastníků, anebo podle obsahu a průběhu pohovoru.

1. Rozdělení **podle množství a struktury účastníků:**
  - a. **Pohovor jednoho s jedním (1+1, individuální)** – probíhá za účasti jednoho uchazeče a jednoho představitele organizace. Jedná se o nejběžněji využívaný pohovor, doporučuje se ale spíše při výběru pracovníků do manuálně nebo administrativně zaměřených pracovních míst, tedy do míst s méně kvalifikovanou prací. Výhodou tohoto pohovoru je navázání bližšího kontaktu mezi vedoucím pohovoru a uchazečem. Naopak nevýhodou je, že může dojít k mylnému a povrchnímu rozhodnutí.
  - b. **Pohovor před komisí (panelem posuzovatelů)** - jedná se o pohovor, kterého se účastní jeden uchazeč a dva a více lidí, kteří uchazeči kladou otázky. Tato skupina lidí se označuje jako komise, panel posuzovatelů

či pohovorový panel. Panel nejčastěji tvoří personalista, nadřízený obsazovaného místa a psycholog. Výhoda tohoto typu pohovoru je ta, že vyhodnocení úspěšnosti uchazeče je více objektivní a nehrozí povrchní posuzování jako u individuálního pohovoru. Tento typ pohovoru je vhodné volit při obsazování pracovních pozic s náročnější náplní práce.

- c. **Skupinový pohovor** - patří k méně využívaným typům pohovorů. Jedná se o diskuzi jednoho nebo více posuzovatelů a dvou či více uchazečů. Hlavní výhoda tohoto pohovoru spočívá v tom, že šetří čas a uchazeči mohou přehrávat různé role (např. prodejce vs. kupující), posuzovatelé mají více prostoru je při tom sledovat a vyhodnocovat. Nevýhodou je však fakt, že skupinový pohovor je náročný na připravenost a pozornost posuzovatelů a také se může stát, že některému z uchazečů je věnována větší pozornost a ostatní pozornosti unikají.
- d. **Postupný pohovor** – jedná se o několik pohovorů typu 1+1 jdoucích za sebou. Jeden uchazeč je posuzován postupně hned několika vedoucími pohovoru. Hlavním cílem tohoto pohovoru je vytvoření objektivnějšího úsudku. Nevýhodou ale je jeho časová náročnost a uchazeč je s přibývajícimi pohovory méně spontánní a jeho odpovědi na otázky jsou připravené a promyšlené.

## 2. Rozdělení podle obsahu a průběhu:

- a. **Strukturovaný (řízený) pohovor** – se vyznačuje tím, že jeho obsah, pořadí otázek a čas pro ně vymezený jsou předem připraveny a plánovány. Otázky mohou být uzavřené ale i otevřené. Tazatelé mají připravené modelové odpovědi a s nimi porovnávají uchazečovy odpovědi, pohovor je standardizován. Spolehlivost tohoto typu pohovoru je větší, zároveň je efektivnější, objektivnější a přesnější.
- b. **Nestrukturovaný (neřízený) pohovor** – je neplánovaný, obvykle má volnější průběh a probíhá v uvolněnější atmosféře. Forma tohoto pohovoru není příliš vhodná, jelikož je obtížné na základě odpovědi srovnávat způsobilost uchazečů. Při tomto pohovoru je možné, že se posuzovatel zapomene zeptat na důležité a věcné otázky a místo nich

klade otázky spíše osobního charakteru. Nestrukturovaný pohovor se považuje za méně spolehlivý a více subjektivní.

- c. **Kombinovaný (polostrukturovaný) pohovor** – jak už název napovídá, jedná se o pohovor, který se snaží propojit výhody a odstranit nevýhody strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru. Tento pohovor se většinou skládá ze dvou částí. První část je ve stylu strukturovaného pohovoru a druhá je volně plynoucí.
- d. **Nátlakový pohovor** - jedná se o typ pohovoru, který se zřídka kdy využívá. Průběh tohoto pohovoru spočívá v tom, že je na uchazeče vyvíjen nátlak, aby se zjistilo, jak se jedinec chová při stresových situacích. Pro uchazeče je tento pohovor velice nepříjemný a zajisté neklade dobré světlo na pověst podniku. Jeho etická stránka je také diskutabilní.
- e. **Sebeprezenční pohovor** – při tomto typu pohovoru dostane uchazeč časový limit a po jeho dobu trvání se musí co nejlépe odprezentovat přímo před jedním či více personalisty.
- f. **Případová studie** - při tomto pohovoru je uchazeči zadáný nějaký problém, který musí vyřešit. Personalista se nezaměřuje na výsledek řešení problému, ale na průběh a postupy řešení. [6] [10] [11] [12]

Ať už organizace zvolí jakýkoli typ pohovoru, nejdůležitější je, aby byl pohovor důkladně připravený. Pohovor by neměl být narušován jinými osobami, telefonáty a posuzovatelé by neměli opouštět místnost. Posuzovatelé by neměli dávat příliš prostoru uchazečům k rozpovídání se, aby se předešlo odbíhání od tématu. Uchazeč by měl být vřele uvítán a při skončení pohovoru by se mu mělo poděkovat za jeho čas a spolupráci.

Výsledkem procesu výběru pracovníků by mělo být vybrání nejvhodnějšího uchazeče a následně by měl proběhnout proces přijímání. [1]

### 3.4.3 Přijímání pracovníků

Přijímáním pracovníků se rozumí proces, který následuje po výběru a informování uchazeče o jeho vybrání a po přijmutí nabídky uchazečem. Tento proces končí v den nástupu pracovníka do nové práce. [9]

Než pracovník nastoupí na nové pracovní místo, je třeba, aby se provedlo několik kroků. Nejdůležitějším krokem v procesu přijímání pracovníků je sestavení a následné předložení pracovní smlouvy k podepsání pracovníkovi. Smlouva by neměla být sestavována pouze organizací, návrh smlouvy by měl být ukázán pracovníkovi. Ten by měl dostat prostor se k návrhu vyjádřit a případně o znění pracovní smlouvy vyjednávat. Ještě před tím, než pracovník podepíše pracovní smlouvu, měl by být obeznámen personalistou s jeho právy a povinnostmi a měl by absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. [1] [9]

Dalším krokem by mělo být zařazení pracovníka do personální evidence a vyhotovení podnikového průkazu. Organizace by měla převzít zápočtový list od předchozího zaměstnavatele. [1]

V neposlední řadě by měl být pracovník uveden na své nové pracoviště a tam by měl být řádně seznámen se svým přímým nadřízeným a svými spolupracovníky. Nakonec by měla osoba, která pracovníka přijímá, vyjádřit novému zaměstnanci důvěru a popřát mu úspěšné působení v nové práci. [9]

### **3.5 Adaptace pracovníka v nové práci**

Pojem adaptace je většinou chápán jako proces přizpůsobování se a vyrovnávání se se změnami v sociálním prostředí. Proces adaptace je zcela individuální záležitost, protože každý jedinec má odlišnou osobnost a se změnami se vyrovnává rozdílným způsobem. [13]

#### **3.5.1 Fáze adaptačního procesu**

V literatuře se většinou rozeznávají čtyři fáze procesu adaptace z pohledu pracovníka, ty jsou následující:

1. fáze **přípravná** – pracovník se rozhodl pro pracovní místo a začíná se připravovat na nástup do nové práce;
2. fáze **konfrontační** – pracovník již nastoupil do nové práce a dochází ke střetu dosavadních představ a očekávání s realitou;
3. fáze **integrační** – pracovník se zapracovává a začleňuje do kolektivu pracovníků, v této fázi se může stát, že se pracovník nedokáže zapracovat a začlenit do kolektivu, a proto se rozhodne nové zaměstnání opustit;

4. fáze **organizačního členství** – nový pracovník se stává plnohodnotným členem organizace. [9]

### 3.5.2 Adaptační oblasti

Pracovník, který nastupuje do nové práce je nucen se adaptovat na velkou škálu nových podmínek a zorientovat se v novém prostředí. Tyto podmínky lze rozdělit do třech základních oblastí, ve kterých by se měl nový pracovník co nejrychleji zorientovat, aby urychlil proces adaptace:

1. **Celoorganizační orientace** – nový pracovník získává obecné informace o organizaci, které jsou společné pro všechny zaměstnance nehledě na jejich pracovní postavení a náplň práce. Tyto informace se především týkají výrobního programu a procesu, cílů a vizí organizace.
2. **Útvarová (skupinová, týmová) orientace** – se týká pracovního úseku, do kterého je nový zaměstnanec zařazen. Pracovník se seznamuje s bližšími informacemi, které se vztahují k útvaru, ve kterém bude pracovník působit.
3. **Orientace na konkrétní pracovní místo** – pracovníkovi je do detailu objasněn obsah nové práce, specifikace pracovního místa a zvláštní požadavky. [1] [3]

### 3.5.3 Roviny adaptace

Adaptační proces probíhá v několika rovinách, které se dělí do následujících skupin:

1. **formální a neformální adaptace;**
2. **sociální a pracovní adaptace;**
3. **adaptace na kulturu organizace.** [9] [14]

#### **Formální a neformální adaptace**

Formální adaptace představuje řízený a plánovaný proces, při kterém je nový zaměstnanec začleňován pomocí personalistů či nadřízených do chodu organizace. Pojmem neformální adaptace lze chápat přirozený a samovolný proces adaptace, který je zajišťován spolupracovníky. [9]

## **Pracovní adaptace**

Při pracovní adaptaci se pracovník seznamuje s pracovními úkoly a požadavky, které jsou kladeny na nové pracovní místo, zároveň se snaží si osvojit a zvládnout tyto prvky. [9]

Pracovní adaptace je tedy proces, při kterém se pracovník přizpůsobuje pracovnímu prostředí, pracovním podmínkám a práci samotné. Pracovní adaptace zároveň znamená průběžnému přizpůsobení se změnám, ke kterým dochází vlivem vědeckotechnického pokroku. [16]

Pracovní adaptace začíná nástupem pracovníka do zaměstnání, po nějakou dobu trvá a několikrát se během pracovní dráhy opakuje. Předpokladem, aby nový zaměstnanec úspěšně zvládl zadání pracovních úkolů, je jeho dostatečná odborná připravenost, s kterou do nové práce přichází. Je jistě zřejmé, že požadavky nového pracoviště téměř nikdy zcela nekorespondují s dosavadními pracovními zkušenostmi a vzděláním nově přichozího zaměstnance. Je tedy nutné, aby si nový zaměstnanec své mezery doplnil pomocí školení a vzdělávacích programů organizace. [9] [16]

Výsledkem pracovní adaptace je pracovní adaptovanost. Pracovní adaptovanost znamená, že se pracovník vyrovná s pracovní situací na určité úrovni, tudíž již dokáže plnit kvalitu a kvantitu zadaných úkolů, je samostatný, aktivní a spokojený v nové práci. [16]

## **Sociální adaptace**

Při sociální adaptaci se snaží jedinec seznámit a začlenit se do nového sociálního prostředí, do pracovní skupiny a do struktury společenských a mezilidských vztahů v rámci organizace. Seznámit se s projevy sociálního chování umožňuje jednotlivci osobní styk s ostatními členy skupiny. Dále se nový pracovník snaží o seznámení se se zvyky, tradicemi, sociálními hodnotami a cíli organizace. [16] [17]

Hlavním cílem sociální adaptace je, aby se zaměstnanec zařadil do již existujícího systému mezilidských vztahů v organizaci a na pracovišti. Sociální adaptace se skládá ze dvou částí, z akomodace a asimilace. Akomodace zde znamená, že si nový pracovník osvojuje podmínky společenského prostředí. Asimilace znamená, že si zaměstnanec přizpůsobuje prostředí k vlastním a osobním potřebám. Sociální adaptace je velice individuální proces, protože každý jedinec vnímá a přejímá vlivy prostředí jinak. [16] [17]



Při sociální adaptaci dochází ke střetu hodnot a cílů zaměstnance s hodnotami a cíli organizace. Výsledkem úspěšné sociální adaptace je pak ztotožnění se s hodnotami a cíli organizace, k tomu ne vždy dojde a může se stát, že dojde k jejich odmítnutí. [17]

Je třeba si uvědomit, že sociální a pracovní adaptace se navzájem prolínají, tudíž je nelze od sebe úplně oddělit. Úspěšné zvládnutí adaptačního procesu je podmíněno zvládnutím obou rovin adaptací. [15]

### **Adaptace na kulturu organizace**

Kultura jednotlivých organizací je rozdílná, a proto je důležité, aby se nový zaměstnanec s novou firemní kulturou ztotožnil. S projevy kultury organizace se pracovník setkal již před nástupem do ní a je velice pravděpodobné, že to byl jeden z faktorů, který ovlivnil jeho rozhodnutí k přijetí nabízeného pracovního místa. [14]

Organizace by ve svém vlastním zájmu měla poskytnout pracovníkovi informace o podniku samotném, o svých vyhlídkách, o pracovním režimu, o organizačním uspořádání a o zásadách personální politiky. O organizační kultuře mnohé vypoví způsob, jakým tyto informace pracovníkovi organizace podává. Velkou vypovídací hodnotu má také přístup nových spolupracovníků a nadřízeného k novému zaměstnanci, rychlost obstarání potřebných pracovních pomůcek a způsob seznámení pracovníka s náplní práce a pracovním místem. [18] [19]

Výsledkem úspěšné adaptace na kulturu organizace je ztotožnění se nového pracovníka s firemní kulturou, pracovník kulturu přijímá a v nejlepším případě se s ní identifikuje. Může se ale stát, že si zaměstnanec vytvoří negativní vztah k firemní kultuře, není schopen se jí přizpůsobit a z organizace raději odchází. [14]

### **3.5.4 Cíle adaptačního procesu**

Cíle adaptačního procesu rozdělujeme do dvou skupin, ty jsou následující:

#### **1. Cíle z hlediska pracovníka:**

- a. co nejrychleji a úspěšně zvládnout nároky a požadavky nového zaměstnání;
- b. vhodně se začlenit do nového pracovního kolektivu;
- c. vidět perspektivu svého následujícího odborného růstu.

**2. Cíle z hlediska organizace:**

- a. snižování nákladů a zvyšování ziskovosti;
- b. zvýšení efektivnosti práce;
- c. zajistit růst stability pracovních skupin a týmů. [9] [14]

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1 Představení podniku

Svojí praktickou část bakalářské práce jsem se rozhodla napsat ve spolupráci s podnikem, který je v obchodním rejstříku zapsán pod firmou Grammer Automotive CZ s.r.o.

#### 4.1.1 Základní informace o podniku

Grammer Automotive CZ s.r.o. je společností s ručením omezeným a má sídlo na adrese U Obecního lesa 2988, 470 01 Česká Lípa. Tato společnost je součástí nadnárodního koncernu GRAMMER AG. [20]



Obr. 1: Logo společnosti GRAMMER AG [21]

Akciová společnost GRAMMER AG, která je mateřskou společností, se zaměřuje na vývoj a výrobu komponentů a systémů pro interiéry osobních vozů a sedadel do terénních užitkových vozidel, nákladních automobilů, autobusů a vlaků. Společnost GRAMMER AG má dvě divize – Automotive<sup>1</sup> a Seating Systems<sup>2</sup>, které mají zastoupení po celém světě. Divize Automotive se zabývá výrobou hlavových a loketních opěrek a středových konzolí. Divize Seating Systems navrhuje a vyrábí sedadlové systémy pro řidiče komerčních užitkových vozidel (zemědělských a stavebních vozů, vysokozdvížných vozíků), nákladních vozidel, autobusů a pro cestující v železniční dopravě. [22]

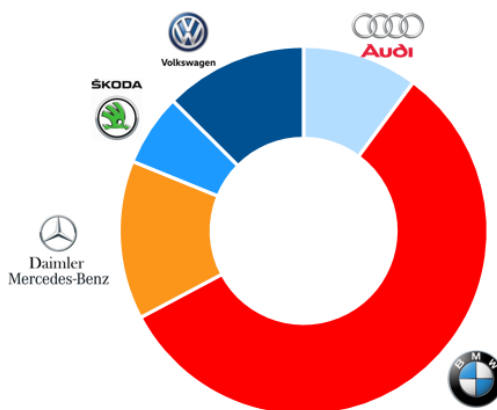
GRAMMER AG má v České republice hned několik poboček, v Žatci, Mostě, Dolních Kralovicích, Tachově a v České Lípě. [23]

---

<sup>1</sup> Anglický výraz označující výroby automobilového průmyslu.

<sup>2</sup> Anglický výraz, lze přeložit jako sedadlové systémy.

Pobočka Grammer Automotive CZ s.r.o. v České Lípě se zabývá výrobou hlavových opěrek pro významné automobilové společnosti, jako jsou BMW, Audi, Volkswagen, Škoda a Daimler Mercedes-Benz. Rozložení zákazníků dle počtu odbíraných výrobků lze vidět na obr. 2. [23]



Obr. 2: Názorné rozložení zákazníků dle počtu odbíraných výrobků [24]

#### 4.1.2 Historie společnosti

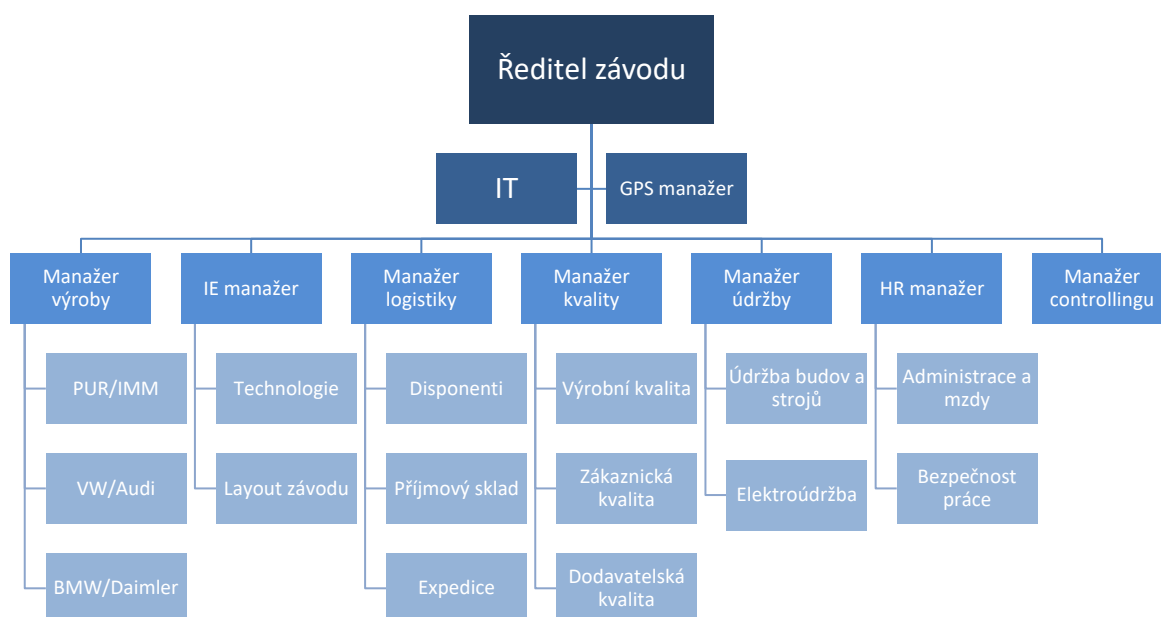
Historie společnosti GRAMMER se začala psát před více jak sto lety. Willibald Grammer tehdy v Ambergu otevřel sedlářství a od tohoto momentu se společnost stále rozvíjí. [24]

Významné milníky společnosti GRAMMER:

- 1880 – Willibald Grammer zakládá sedlářství;
- 1954 – Georg Grammer vyrábí polstrování pro sedadla do traktorů;
- 1970 – sériová produkce dělených sedadel;
- 1982 – výroba sedadel pro nákladní automobily a autobusy;
- 1985 – založení divize interiérů pro automotive;
- 1990 – výroba sedadel pro cestující ve vlaku;
- 1996 – vstup společnosti GRAMMER AG na burzu;
- 2004 – vývoj a produkce středových konzolí;
- 2005 – otevření dvou výrobních závodů v Číně;
- 2008 – vstup na ruský trh s nákladními automobily;
- 2011 – převzetí společnosti EiA Electronics N. V. v Belgii;

- 2012 – joint venture<sup>3</sup> s Yuhua v Číně na výrobu sedadel do nákladních aut;
- 2013 – převzetí společnosti Nectec v České republice;
- 2014 – začátek výroby ve městě Tupelo v USA;
- 2015 – převzetí společnosti REUM Kunststoff- und Metalltechnik GmbH
- 2016 – joint venture se Shaanxi v Číně na výrobu sedadel do nákladních aut;
- 2017 – strategické partnerství s Ningbo Jifeng Auto Parts. [24]

### 4.1.3 Struktura podniku



Obr. 3: Organizační struktura Grammer Automotive CZ s.r.o. [vlastní zpracování dle interních informací firmy]

V čele pobočky v České Lípě sedí ředitel závodu, jeho přímými podřízenými jsou GPS<sup>4</sup> manažer a IT<sup>5</sup> manažer. Pod ně poté spadá sedm manažerů. Manažer výroby má na starosti řízení výroby výplně a plastových koster do opěrek a také samotnou montáž opěrek. IE<sup>6</sup> manažer se zabývá výrobní technologií a layoutem závodu. Manažer logistiky má na starosti obchodní zástupce, expedici výrobků a příjmový sklad. Manažer kvality se zabývá výrobní, zákaznickou a dodavatelskou kvalitou. Manažer údržby zodpovídá

<sup>3</sup> Forma spojení dvou podniků, které sdílí zisk, ztrátu a podílí se na řízení.

<sup>4</sup> Global Positioning System – globální polohový systém.

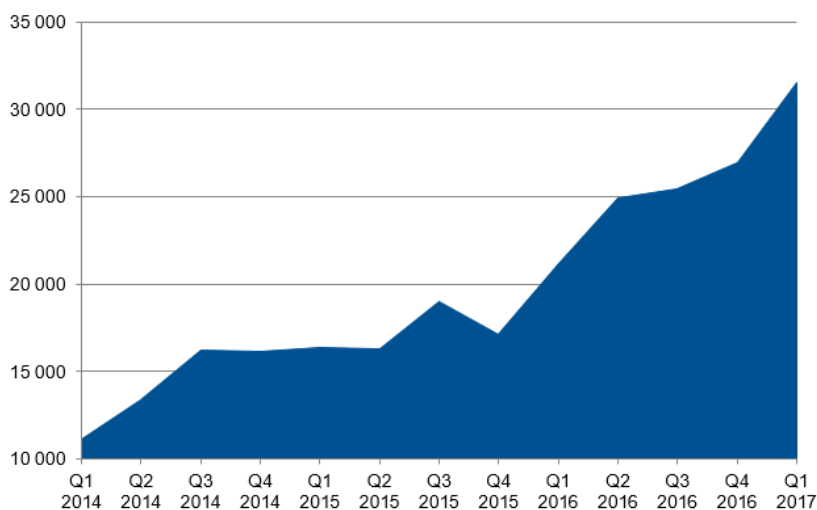
<sup>5</sup> Informační technologie.

<sup>6</sup> Industrial Engineering – průmyslové inženýrství.

za elektroúdržbu a údržbu strojů a budov. HR<sup>7</sup> manažer řeší administraci, mzdy a bezpečnost práce. Manažer controllingu se zabývá plánováním.

#### 4.1.4 Základní ekonomické údaje

Společnost Grammer Automotive CZ s.r.o. vykazuje za poslední rok prudký nárůst tržeb. Oproti roku 2015 společnost v roce 2016 zaznamenala nárůst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb o cca 36 % (tj. 704 974 tis. Kč) a to na částku 2 663 236 tis. Kč. Avšak současně v roce 2016 vykázal podnik ztrátu 117 242 tis. Kč. Záporný hospodářský výsledek je především zapříčiněn nepřipraveností závodu na velký nárůst zakázek. Prudký nárůst zakázek se odrazil na kvalitě výrobků a zhoršil logistické procesy. Tato skutečnost vedla ke zvýšení nákladů, které byly vynaloženy na externí konzultanty, kvalitářské a logistické reklamace, třídění výrobků v závodě i u zákazníků a na speciální dopravu materiálu do závodu a výrobků k zákazníkům. [20] [25]



Obr. 4: Graf znázorňující nárůst obrátu (údaje v tisících EUR) [24]

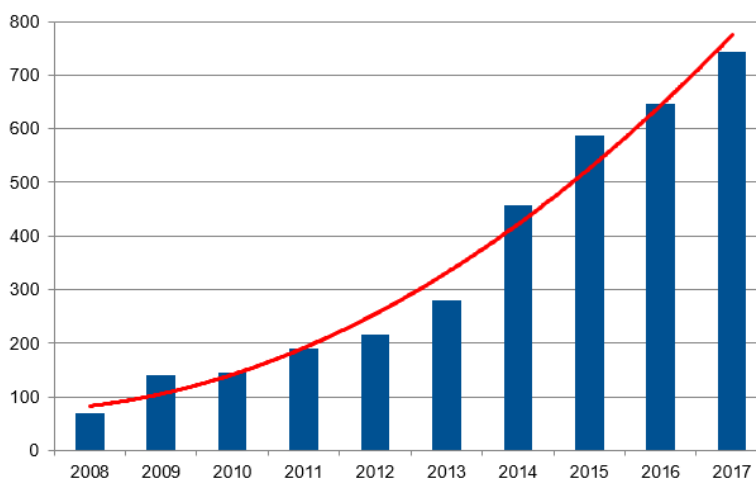
#### 4.1.5 Zaměstnanci podniku

Během roku 2016 proběhla v závodě reorganizace na vedoucích pozicích. Velká část managementu podniku byla vyměněna společně s ředitelem závodu. Výměna vedení vedla ke stabilizaci managementu. [25]

Z níže uvedeného grafu (obr. 5) je patrné, že za 10 let existence společnosti byl zaznamenán od roku 2013 prudký nárůst zaměstnanců z cca 280 míst na současných cca

<sup>7</sup> Human Resources – lidské zdroje.

750 pracovních pozic, což může být především zapříčiněno rostoucími zakázkami a tím i potřebou navýšení počtu montážních dělníků (obr. 5).



Obr. 5: Graf nárůstu zaměstnanců za poslední roky [24]

#### 4.1.6 Výrobní program společnosti

Jak již bylo řečeno, společnost Grammer Automotive CZ s.r.o. se zabývá výrobou hlavových opěrek pro několik předních automobilových značek, jako jsou například Audi, BMW, Volkswagen, Škoda a další.

Závod v České Lípě se věnuje spíše kompletaci jednotlivých komponentů, ze kterých se hlavové opěrky skládají. Podnik si sám vyrábí pěnové výplně a plastové kostry do opěrek. Zbytek součástí, jako jsou potahy, kovová ramena, elektronické součásti a další, jsou dodávány od sesterských společností či jiných dodavatelů.

#### 4.1.7 Personální oddělení

Personální oddělení se skládá z personálního manažera a dvou personálních specialistů. Ačkoli je personální oddělení malé, má na starosti spoustu činností. Mezi hlavní činnosti personálního oddělení patří:

- a) popisování pracovních pozic a inzerování volných pozic;
- b) organizace výběrových řízení;
- c) nábor nových pracovníků;
- d) adaptace a zaškolování nových pracovníků;
- e) ukončování pracovních poměrů;
- f) prodlužování pracovních smluv.

## **4.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků ve společnosti Grammer Automotive CZ s.r.o.**

Jelikož má společnost Grammer Automotive CZ s.r.o. v poslední době čím dál tím více zakázek, je třeba, aby zajistila dostatečný počet zaměstnanců, kteří jsou nezbytní pro plnění závazků vůči zákazníkům. Podnik tedy neustále nabírá zejména montážní dělníky. Budu se tedy zabývat náborem montážních dělníků. Jak tento proces probíhá ve vybrané společnosti, popíšu v následující části mé bakalářské práce.

### **4.2.1 Získávání montážních dělníků**

V tomto bodě se budu zabývat tím, jak probíhá proces získávání montážních dělníků ve společnosti Grammer.

#### **4.2.1.1 Identifikace potřeby montážních dělníků**

V první řadě je třeba identifikovat, kolik nových montážních dělníků je nutné zajistit. V současné době společnost Grammer stále potřebuje nové pracovníky. Tato potřeba souvisí především s nárůstem zakázek, ale také s náročností pracovního místa. Náplň práce montážního dělníka spadá do třetího stupně zátěže podle hygieny pracovního prostředí. Pracoviště označená třetím stupněm zátěže vykazují významnou míru zdravotního rizika, protože překračují povolené limity. Na pracovištích se třetím stupněm zátěže hrozí nemoci z povolání (ve společnosti Grammer především karpální tunely), a proto je vedení nuceno provést technická a organizační opatření. Práce montážního dělníka je velmi náročná a ne každý ji dokáže vykonávat dlouhodobě, tím pádem je zapotřebí neustále doplňovat volná místa, která vznikají odchodem pracovníků. [26]

#### **4.2.1.2 Specifikace a popis pracovního místa**

Dále je zapotřebí popsat a specifikovat obsazované pracovní místo, tedy místo montážního dělníka. Tuto činnost má na starosti personální manažer. Informace obsažené v popisu pracovního místa se pak využijí k formulaci nabídky zaměstnání a nejdůležitější charakteristiky slouží k posouzení vhodnosti uchazeče.

#### **4.2.1.3 Zdroje a metody získávání montážních dělníků**

Společnost Grammer využívá při obsazování pozice montážního dělníka především vnější zdroje a volí hned několik metod získávání pracovníků. Pro získávání pracovníků spolupracuje s úřady práce, které posílají jimi vybrané uchazeče, kteří by mohli být vhodní



pro vykonávání obsazovaného místa. Dále se uchazeči nabízejí sami, ať už osobně, telefonicky nebo prostřednictvím e-mailu. Podnik také využívá k získávání pracovníků inzerci v rádiu a hlavně na internetu. Ukázkou nabídky práce na internetové stránce můžeme vidět na obrázku 6. Značné množství montážních dělníků také zajišťují najaté personální agentury. Ačkoli se v literatuře uvádí, že tento způsob získávání je nákladný, v konečném výsledku jsou zprostředkovaní pracovníci levnější pracovní síla, protože jsou zaměstnanci agentury a ne přímo podniku, tudíž nemají nárok na benefity, které svým kmenovým zaměstnancům podnik poskytuje.

### Dělník/polstrování/přípravné práce/montáž modulu

**Grammer Automotive CZ s.r.o.**

 Místo pracoviště	U Obecního lesa 2988, Česká Lípa, 470 01, Česká Lípa 
 Pracovní poměr	Plný úvazek
 Minimální vzdělání	základní
 Hrubý plat	83 Kč / hodinu
 Směnnost	Třísměnný provoz
 Pracovní období	od 4.7.2017

**Popis pracovní nabídky**

Místo výkonu práce: Česká Lípa  
 Třísměnný provoz – pondělí – pátek – ranní/odpolední/noční.  
 Vzdělání – základní.  
 Náplň práce:  
 Výroba hlavových opěrek pro osobní automobily. Přípravné práce na lince, polstrování hlavových opěrek, kompletace dílů – nejedná se o šití potahů.  
 Nabízíme:  
 Hlavní pracovní poměr s dlouhodobou perspektivou zaměstnání.  
 Základní hodinová sazba 83,70Kč + příplatky odpolední směna (8.–Kč/hod.) a noční směna (příplatek 10% průměrného výdělku) a po zaučení prémie za kvalitu  
 Benefity: 5 týdnů dovolené. 13. a 14. mzda.  
 Závodní stravování – 25.–Kč jídlo pro zaměstnance.  
 Všechni uchazeči o zaměstnání nejprve projdou testem ve školicím centru, kde si vyzkouší polstrování hlavové opěrky. Test je součástí výběrového řízení.

Kontakt POUZE e-mailem [poslat email](#) nebo je možné na recepci společnosti předat životopis a vyplnit osobní dotazník – provoz recepce po-pá 8:00 – 15:30h.

**Benefity**

- Podnikové stravování – 25 Kč jídlo
- Dovolena navíc
- Zvláštní prémie – 13 a 14 mzda

Obr. 6: Nabídka práce na internetové stránce [www.easy-prace.cz](http://www.easy-prace.cz) [27]

#### 4.2.1.4 Dokumenty požadované od uchazečů

Dokumenty, které firma požaduje od uchazečů, jsou životopis a vyplněný dotazník, který ovšem může uchazeč vyplnit až při výběrovém pohovoru, na který je pozván na základě zaslání svého životopisu. Dotazník má společnost Grammer svůj vlastní (viz příloha 1), uchazeč v něm je povinen uvést základní osobní údaje (jméno, datum narození, trvalé bydliště, kontakt atd.), rodinné příslušníky, dosažené vzdělání a jiné znalosti a dovednosti, dosavadní zaměstnání a další doplňující údaje jako například, zda je proti uchazeči vedeno exekuční nebo insolvenční řízení.

#### 4.2.1.5 Shromáždění dokumentů a předvýběr uchazečů

Zaslané dokumenty (životopis, dotazník) personální oddělení shromáždí a na základě jejich přezkoumání vybere vhodné uchazeče, kteří budou přizváni k výběrovému řízení.

#### 4.2.2 Výběr montážních dělníků

Každé pondělí probíhá výběrové řízení, kdy uchazeč po krátkém individuálním pohovoru nejprve projde školicím centrem. Jelikož je práce montážního dělníka hlavových opěrek poměrně náročná na zručnost, je třeba si ověřit, zda má uchazeč pro tuto práci správné vlohy. Ve školicím centru uchazeč absolvuje tři testy na manuální zručnost. Jeden z testů zkoumá, jak je uchazeč schopen vykonávat manuální úkoly dle napsaných pokynů (obr. 7), další zas prověřuje, jak je uchazeč schopen používat obě ruce zároveň (obr. 8).

Mistr, který dohlíží na testované uchazeče, již při těchto testech dokáže odhadnout, zda se uchazeč hodí či nehodí pro vykonávání práce montážního dělníka.



Obr. 7: Testovací pomůcka č. 1  
[vlastní zpracování]



Obr. 8: Testovací pomůcka č. 2  
[vlastní zpracování]

Uchazeč, který úspěšně absolvuje výběrové řízení, je za čtrnáct dní přizván na schůzku s personalistou, se kterým vyřizuje náležitosti nezbytné pro přijetí do zaměstnání.

### 4.2.3 Přijímání montážních dělníků

Po informování uchazeče, že byl vybrán a nabídku zaměstnání sám akceptuje, probíhá každý pátek ve společnosti Grammer přijímací řízení. Součástí přijímacího řízení je i lékařská prohlídka prováděna závodním lékařem přímo v podniku.

Po lékařské prohlídce následuje administrativní část přijímacího řízení. Během ní již přijatý uchazeč musí přečíst a podepsat několik dokumentů. Jsou to následující:

1. **Pracovní smlouva** – podoba šablony pracovní smlouvy společnosti Grammer je uvedena v příloze 2.
2. **Mzdový výměr** – univerzální šablona je uvedena v příloze 3. Nástupní hodinová mzda montážního dělníka činí 83,70 Kč/h. Po zapracování, kdy zaměstnanec projeví svou šikovnost a schopnost plnit denní výrobní limity v dané kvalitě, se hodinová mzda zvyšuje na 89 Kč/h.
3. **Předávací protokol** – jeho součástí je i čipová karta, která slouží k evidenci docházky, vstupu do areálu a také k objednávání obědů. Spolu s předávacím protokolem a čipovou kartou dostane zaměstnanec klíč od šatní skřínky.
4. **Informace o obsahu pracovního poměru** – kde jsou uvedené informace o datu vyplácení mzdy, dovolené, výpovědní době, druhu směnového režimu atd.
5. **Souhlas se zpracováním osobních údajů.**

Veškeré tyto dokumenty podepisuje za podnik ředitel závodu.

Dále si musí nový zaměstnanec důkladně přečíst pracovní řád a bezpečnost práce a následně musí podepsat dokument, kde potvrzuje, že se s pracovním řádem a s bezpečností práce seznámil.

Po výše uvedených náležitostech je pracovník oficiálně přijat a musí se zaevidovat do podnikového evidenčního systému. V následujících dvou dnech projde pracovník zaškolením, poté může jít po úspěšném školení do výroby.

#### 4.2.4 Zaškolení a zácvik montážního dělníka

Po přijetí nastupuje pracovník do nového zaměstnání, kde nejprve musí projít zaškolením a zácvikem, než bude standardně vykovávat práci montážního dělníka.

##### 4.2.4.1 Zaškolení

Během dvou dnů probíhá zaškolování montážního dělníka ve školicím centru. První den je zaškolení rozděleno na dvě části, na část teoretickou a praktickou. Teoretické školení trvá přibližně 4 hodiny, během něj se pracovníci podrobně seznamují s bezpečností práce na pracovišti (školení BOZP<sup>8</sup>), s dopravním řádem na pozemku podniku, dále jsou seznámeni s přestávkovým režimem, poučeni o zákazu požívání alkoholu a drog a o zákazu používání mobilních telefonů. Montážní dělníci mají také zakázáno na svém pracovišti jíst a pít z neuzavíratelných nádob, protože hlavové opěrky jsou nejen bezpečnostním, ale také designovým prvkem automobilu, tudíž musí být naprosto čisté. Pracovníci nesmí při práci nosit prstýnky a náramky, aby při polstrování neponičili a nepoškrábali potahový materiál. Zaměstnanci jsou také provedeni podnikem, aby věděli, kde se například nachází jídelna a toalety.

Po teoretickém školení nastává čtyřhodinové školení, kde se zaměstnanci pod vedením trenéra učí a testují výrobu hlavových opěrek na tréninkové lince. Tréninková linka má tři stanoviště: vakuování, zapínání a vyžehlování, kontrola. Během těchto čtyř hodin by měl být zaměstnanec schopen splnit 60 % výrobního plánu školicího střediska. 100 % výrobního plánu školicího centra představuje 44 hlavových opěrek, což je zhruba desetina skutečného plánu výroby za směnu.

Druhý den trvá školení již celých 8 hodin, tedy jako jedna směna. Během tohoto dne musí zaměstnanec splnit 100 % výrobního plánu školicího střediska a na konci dne probíhá test, při kterém musí zaměstnanci zvládnout polstrování 5 kusů hlavových opěrek za hodinu.

Již během zaškolení se ukáže, kdo může postoupit do další fáze řízeného adaptačního procesu. Často se stává, že nový zaměstnanec již ve školicím středisku není schopen plnit výrobní plán, a proto je poměr s ním ukončen. Nastávají ale ovšem i případy, ve kterých se zaměstnanec rozhodne skončit ze své vůle, protože práci z nějakého důvodu vzdá.

---

<sup>8</sup> BOZP – zkratka pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci

Zhruba tři z deseti nových zaměstnanců práci vzdají již během školení. Tento fakt působí dojmem, že má podnik vysokou míru fluktuace. Avšak roční míra fluktuace společnosti Grammer Automotive CZ s.r.o., do které se nezapočítává zkušební doba, činí cca 4 %.

#### **4.2.4.2 Zácvik**

Po úspěšném absolvování školení ve školicím centru může jít zaměstnanec již přímo do výroby. Nový zaměstnanec je přidělen na určitou směnu tam, kde je třeba zaplnit uvolněné místo po odchozím pracovníkovi.

Nejprve, než nový zaměstnanec nastoupí do výroby, dostane od podniku pracovní obuv s tvrzenou špičkou, ochranné brýle, tričko s logem společnosti, reflexní vestu s nápisem „ZÁCVIK“ a visáčku se jménem svého trenéra.

Délka zácviku je rozdílná, liší se podle náročnosti vykonávané práce. Zácvik na jednoduchou práci trvá dva týdny, na náročnou práci čtyři týdny a na velmi náročnou práci trvá šest týdnů.


K evidenci o tom, jak se nový zaměstnanec zacvičuje, slouží společnosti Grammer „plán zaškolení“ (příloha 4). Jedná se o dokument, ve kterém trenér pracovníka v zácviku zaznamenává, kolik hlavových opěrek zaměstnanec za směnu vyrobil, ten se poté porovnává s plánovaným počtem. Tento dokument je k dispozici k vidění na tabuli umístěné v blízkosti pracoviště montážního dělníka. Na této tabuli jsou připnuté plány zaškolení pracovníků v zácviku, tudíž se kdokoli z nadřízených může podívat, jak se pracovníkovi vede.

Plán zácviku začíná úvodní hlavičkou (tabulka 1), do které se vyplňují následující údaje:

- LINKA – označení výrobní linky, na které se pracovník zacvičuje;
- OPERACE – název operace (činnosti), kterou pracovník na lince vykonává;
- NORMA – zde je uvedena výrobní norma, tedy počet kusů, které by měl pracovník vyrobit za směnu, norma je také uváděna v čase potřebného na výrobu jednoho kusu;
- JMÉNO PRACOVNÍKA;

- ZAČÁTEK ZÁCVIKU – tedy datum započnutí zácvičku;
- TYP ZAŠKOLENÍ – zda se jedná o nástup nového zaměstnance nebo o rekvalifikaci stávajícího zaměstnance;
- OSOBNÍ ČÍSLO;
- JMÉNO MISTRA.

Tabulka 1: Hlavička plánu zaškolení [vlastní zpracování dle interních informací firmy]

PLÁN ZAŠKOLENÍ: 4 TÝDNY				ZÁVOD ČESKÁ LÍPA			
LINKA:		OPERACE:		NORMA:			
JMÉNO PRACOVNÍKA:				OSOBNÍ ČÍSLO:			
ZAČÁTEK ZÁCVIKU:		NOVÝ NÁSTUP: <input type="checkbox"/>	REKVALIFIKACE: <input type="checkbox"/>	JMÉNO MISTRA:			

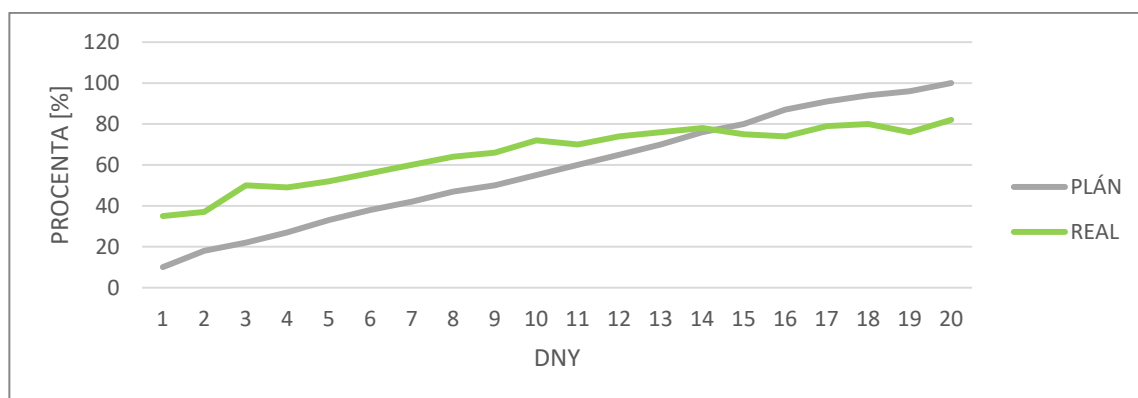
V další části plánu zaškolení je tabulka (tabulka 2), do které se zapisuje, kolik výrobků v daný den pracovník byl schopen vyrobit. Skutečný vyrobený počet se poté porovnává s počtem výrobků, který měl pracovník vyrobit. Z těchto údajů se pak vyhodnocuje, na kolik procent pracovník splnil denní zácvičkový výrobní plán. Výrobní plán pracovníka v zácvičku se každým dnem po dobu trvání zácvičku zvyšuje. Pracovník je tudíž nucen svůj výkon zlepšovat, aby byl schopný plnit plán.

Tabulka 2: Část tabulky výkonu pracovníka [vlastní zpracování dle interních informací firmy]

DEN	DATUM	VÝKON KS/SMĚNA		PROCENTA			VADNÉ VÝROBKY	
		MÁ BÝT	JE	PLÁN	REAL	VÝKON	REWORK	ŠROT
1		44		10 %	- %	- %		
2		79		18 %	- %	- %		
3		96		22 %	- %	- %		
4		118		27 %	- %	- %		
5		144		33 %	- %	- %		

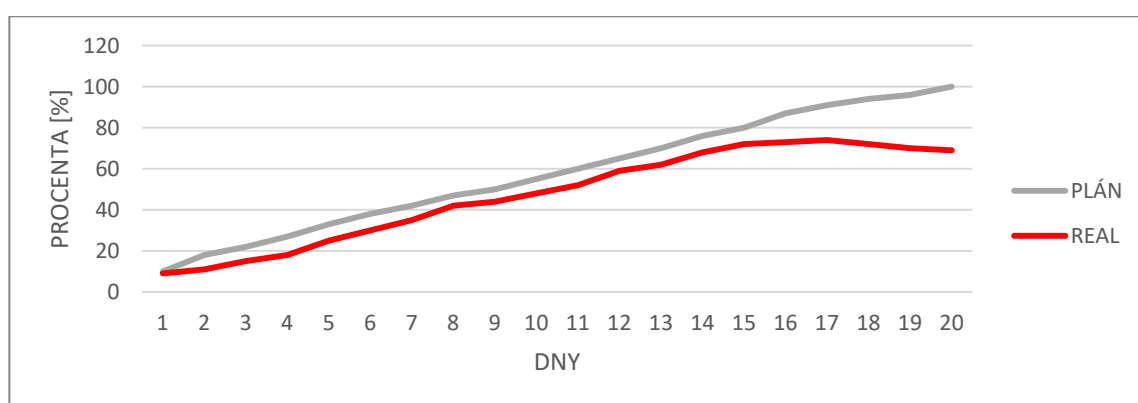
Po skončení doby zácvičku proběhne závěrečné vyhodnocení, kde se porovnávají skutečné a plánované hodnoty. Výkon pracovníka může být vyhodnocen jako vynikající, vyhovující, anebo nevyhovující. Vyhodnocení musí být stvrzeno podpisem kvalitáře, mistra a pracovníka. Podle toho, jakého výkonu pracovník dosáhne, je rozhodnuto, zda bude v práci ve společnosti Grammer nadále pokračovat, anebo s ním bude pracovní poměr ukončen.

V následujících dvou grafech (obr. 9, obr. 10) můžeme vidět dva výsledky zácviku, které mohou nastat. V grafu na obrázku 9 je znázorněna situace, kdy pracovník po většinu doby trvání výcviku plní výrobní plán. Křivka „REAL“ je po zhruba tři čtvrtě doby nad úrovní křivky „PLÁN“. Na tento výsledek zaškolovacího plánu je nahlíženo pozitivně, pracovník je vyhodnocen jako vyhovující, tudíž má společnost zájem o další spolupráci s pracovníkem.



Obr. 9: Vyhodnocení výkonu – pracovník prošel zácvikem [vlastní zpracování dle interních informací firmy]

V grafu na obrázku 10 však můžeme vidět opačnou situaci než na obrázku 9. Křivka „REAL“ je po celou dobu trvání zácviku pod úrovní křivky „PLÁN“, to značí, že pracovník nebyl žádný den schopen plnit výrobní plán zácviku. Na tento výsledek je nahlíženo negativně, pracovník je vyhodnocen jako nevyhovující, v tom případě společnost nadále nemá zájem s pracovníkem udržovat pracovní poměr.



Obr. 10: Vyhodnocení výkonu – pracovník neprošel zácvikem [vlastní zpracování dle interních informací firmy]

Po závěrečném vyhodnocení plánu zaškolení se dokument v elektronické podobě zakládá do osobní složky zaměstnance. Tím celý proces zaškolení končí, a pokud zaměstnanec zůstává v podniku nadále pracovat, je už zcela způsobilý k výkonu své práce za standardních podmínek a může se již kompletně začít adaptovat v novém zaměstnání.

#### **4.2.5 Motivace k práci – benefity**

Nakonec analytické části by bylo vhodné se zmínit o zaměstnaneckých benefitech, které společnost Grammer Automotive CZ s.r.o. montážním dělníkům nabízí.

Benefity poskytované firmou jsou následující:

- 5 týdnů dovolené;
- docházkový bonus;
- příspěvek na penzijní či životní pojištění;
- 13. a 14. plat;
- příspěvek na stravování;
- příspěvek na masáže;
- bonusy za odpracovaná léta, životní jubileum, narození dítěte, svatbu a odchod do důchodu.

Tyto zmíněné benefity slouží jak k motivaci budoucím pracovníkům, tak k motivaci pracovníkům stávajícím, aby podávali ve své práci co nejlepší výkon.

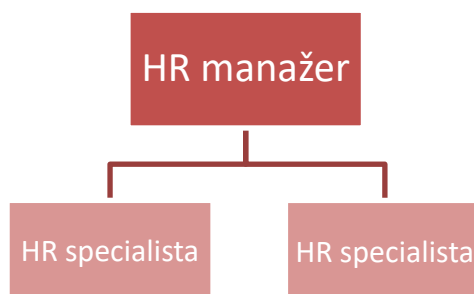


### 4.3 Návrhy na zlepšení personální práce v oblasti zajišťování pracovníků ve společnosti Grammer Automotive CZ s.r.o.

V průběhu analyzování současného stavu personálního řízení ve společnosti Grammer Automotive CZ s.r.o. jsem narazila na několik oblastí, ve kterých by bylo dobré provést několik drobných změn, které by vedly k zefektivnění procesu získávání, výběru a přijímání nových montážních dělníků.

#### 4.3.1 Rozšíření personálního oddělení

V současné době tvoří personální oddělení dohromady tři pracovníci – HR manažer a dva HR specialisté.



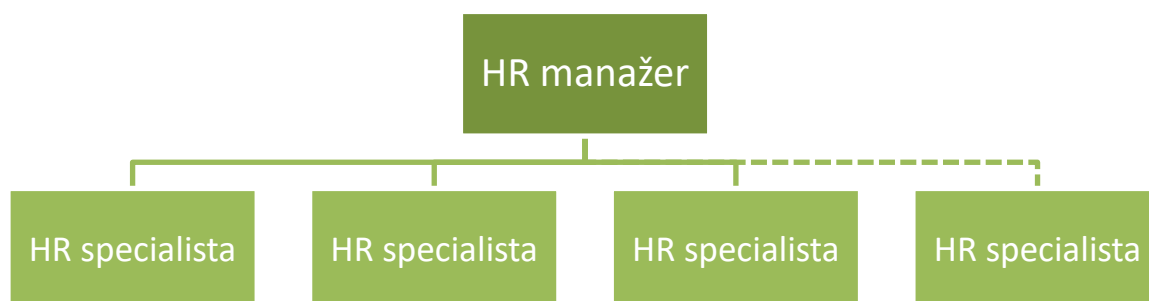
Obr. 11: Současná organizační struktura personálního oddělení [vlastní zpracování]

Vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců (cca 750 zaměstnanců) je počet zaměstnanců pracujících na personálním oddělení nepřiměřeně nízký. Dále je také nutné přihlídnout k rozsahu činností, které musí zaměstnanci personálního oddělení v tak nízkém počtu vykonávat, a proto by bylo vhodné, aby se stav personálního oddělení navýšil o jednoho až dva další personalisty.

Díky navýšení stavu by se personální činnosti rozdělily mezi vícero pracovníků, ti by měli více času na jejich plnění, tudíž by mohli odvádět kvalitnější výkon. Zajisté by při vyšším počtu pracovníků personálního oddělení nebyl jednotlivec vystaven takovému stresu na pracovišti, což by vedlo k lepší pracovní pohodě, která také přispívá k vyšší efektivitě práce.

Již samotný proces nábory pracovníků je velice náročný nejen z hlediska času, ale také z hlediska administrativy, zejména nábor montážních dělníků, kteří tvoří většinu zaměstnanců podniku a stále je zapotřebí jejich přijímání.

Výběrové řízení montážních dělníků probíhá v současné době v podniku každé pondělí. Rozšíření personálního oddělení o jednoho či dva další personalisty by podniku umožnilo pořádat výběrové řízení například i ve středu.



Obr. 12: Navrhovaná organizační struktura personálního oddělení [vlastní zpracování]

#### 4.3.2 Vzhled inzerátu na internetu

V analytické části mé bakalářské práce jsem uvedla příklad inzerátu na webové stránce [www.easy-prace.cz](http://www.easy-prace.cz) (obr. 6). Dle mého názoru je tento inzerát špatně strukturovaný a na uchazeče může působit neatraktivně. To může být zapříčiněno především jednoduší textu (inzerát je nepřehledný) a nabízené benefity jsou velmi stručně vypsané, měly by být dle mého názoru rozebrány více dopodrobna, jelikož benefity jsou jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Nevím, zda je to vina společnosti Grammer, anebo webové stránky, nicméně podnik by si měl sám pohlídat, jak je jeho firma nejen na internetu prezentována.

Je jasné, že podnik Grammer nemůže zmíněné webové stránce striktně nařídit, jaký má mít inzerát na nabídku práce ve firmě vzhled, ale má možnost volby inzerovat prostřednictvím jiných webových stránek, které nabízejí atraktivnější zpracování nabídky.

Při mém internetovém vyhledávání nabídek práce společnosti Grammer jistě nabídka na serveru [easy-prace.cz](http://easy-prace.cz) nebyla jediná, ale patřila k těm nejméně atraktivním, proto si myslím, že by společnost měla věnovat více pozornosti tomu, na jakých webech budou jejich nabídky práce zveřejňovány.

### 4.3.3 Dotazník

Při analýze podniku bylo zjištěno, že společnost Grammer požaduje od uchazečů vyplněný dotazník. Dotazník uchazeč může vyzvednout na recepci podniku a předá ho ještě před výběrovým řízením na personální oddělení, v tomto případě dotazník může nahradit životopis. V druhém případě se dotazník vyplňuje až při přijímacím řízení a slouží především k doplnění informací o uchazečovi.

Ačkoli je dotazník společnosti velmi dobře zpracovaný a jeho prostřednictvím získáme o uchazeči dost zásadních informací, nenahrazovala bych jím funkci životopisu. Informace obsažené v dotazníku a v životopisu jsou často stejné, ale životopis, který uchazeč sám zpracoval, nám dokáže více přiblížit, jaký uchazeč je a co umí, protože se v něm může více rozepsat. Kdežto v dotazníku jsou přesně dané informace, které musí uchazeč poskytnout, tím pádem nemá žádný prostor pro to, aby se rozepsal.

Dále navrhuji, aby se dotazník digitalizoval a byl uveřejněn na webových stránkách společnosti. Buďto by bylo možné ho vyplňovat elektronicky a rovnou jej zasílat na personální oddělení, anebo by byl k dispozici ke stažení a uchazeči by si dotazník sami vytiskli, vyplnili a zaslali prostřednictvím e-mailu. Toto opatření by bylo zejména úsporou času pro uchazeče. Uchazeči, kteří mají přístup k internetu, by nemuseli dojíždět do podniku, aby si vyzvednuli dotazník. Stále by tu ovšem možnost osobního vyzvednutí dotazníku na recepci byla pro ty, kteří internet nemají. Dále by to způsobilo snížení nákladů na tisk dotazníků. Elektronická podoba dokumentu se také lépe archivuje, není potřeba žádného prostoru na skladování těchto dokumentů.

#### 4.3.4 Životopis

Další z návrhů se týká životopisu. Vzhledem k tomu, že se o práci montážního dělníka často hlásí uchazeči, kteří mají pouze základní vzdělání, tudíž neměli příležitost se ve škole seznámit s tím, jak se životopis píše, navrhuji, aby podnik vytvořil vlastní šablonu strukturovaného životopisu.

Šablona by měla být jednoduchá a přehledná, aby vyplňování nebylo pro uchazeče náročné, zároveň aby se v ní personalisté, kteří mají na starosti vyhodnocování životopisů, dobře a snadno orientovali.

Šablona strukturovaného životopisu by se stejně jako dotazník měla digitalizovat a měla by být k dispozici ke stažení na webových stránkách společnosti Grammer nebo by bylo možné ji přímo vyplňovat elektronicky a následně ji ihned odesílat na personální oddělení. Toto opatření by způsobilo lepší orientování se personalistů v životopisech. S tímto opatřením také souvisí vytvoření systémové databáze, kde by se životopisy i dotazníky archivovaly, tudíž by společnost nepotřebovala žádný hmotný prostor, kde by se tyto dokumenty skladovaly. Vytvoření databáze by také usnadnilo zpětné vyhledávání v životopisech a dotaznících.

Na obrázku 13 můžeme vidět příklad šablony životopisu. Šablona není nijak složitá, je přehledná. Šablona životopisu obsahuje osobní údaje a fotografii, dosažené vzdělání, pracovní zkušenosti, počítačové a jiné dovednosti, jazykové znalosti a ostatní informace o jedinci.

## ŽIVOTOPIS

### OSOBNÍ ÚDAJE

---

**Jan Novák**

Adresa: Malinová 21, Praha

Telefon: 777 888 999

E-mail: jan.novak@seznam.cz

Datum narození: 11.11.1971



### DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ

---

Střední průmyslová škola Teplice - 1986 – 1990

### PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

---

Údržbář - elektřikář – AGC, a.s.

Srpen 2008 – DOSUD

Pracovník s povinnostmi:

- Údržba, opravy a seřizování automatizovaných linek
- slaboproud, senzorika

---

Údržbář – mecha nik – Impress, a.s.

Červen 1991 – Srpen 2008

Pracovník s povinnostmi:

- Údržba, opravy a seřizování automatizovaných linek
- pneumatika, hydraulika

### POČÍTAČOVÉ A JINÉ DOVEDNOSTI

---

Microsoft Office – Word, Excel, Outlook, PowerPoint, Project

### JAZYKOVÉ ZNALOSTI

---

Anglický jazyk: aktivní (A2)

### OSTATNÍ

---

Řidičský průkaz skupiny: A1, B

Obr. 13: Navrhovaný vzhled šablony životopisu [vlastní zpracování]

### **4.3.5 Postup při výběru, přijímání a zaškolování montážních dělníků**

V současné době nábor montážních dělníků probíhá tak, že na základě zaslaných životopisů či dotazníků jsou vybráni nejvhodnější uchazeči k výběrovému řízení. Výběrové řízení zahrnuje krátký pohovor a následně jdou uchazeči do školicího střediska, kde absolvují tři testy zkoumající manuální schopnosti.

Na základě těchto testů trenér ve školicím středisku vyhodnotí, zda má uchazeč vůbec nějaké předpoklady pro danou práci. Pokud usoudí, že předpoklady pro výkon práce má, je uchazeč přizván na přijímací řízení, kde absolvuje lékařskou prohlídku a podepíše pracovní smlouvu a jiné dokumenty.

V následujících dvou dnech probíhá teoretické a praktické školení, kde je uchazeči přiblížena náplň práce montážního dělníka. Již během školení se stane, že si několik nových zaměstnanců uvědomí, že práce pro ně není vhodná nebo naopak, trenér rozhodne, že nový zaměstnanec není vhodný pro danou práci, a proto se pracovní poměr s novým uchazečem ukončí.

V opačném případě, kdy trenér usoudí, že nový zaměstnanec se pro výkon práce hodí a zároveň sám zaměstnanec o práci montážního dělníka zájem má, se pokračuje výcvikem již ve výrobě. Zde je zaměstnanci přidělen trenér, který dohlíží na to, jak zaměstnanec plní plán zaškolení.

Po skončení zácviku, který může trvat dva, čtyři či šest týdnů, záleží na náročnosti přidělené práce, se vyhodnotí, zda je zaměstnanec vynikající, vyhovující nebo nevyhovující pro plnění práce. Podle konečného výsledku je zaměstnanec přijat, anebo s ním je pracovní poměr ukončen.

Na obrázku 14 můžeme názorně vidět kroky výše popsaného současného postupu výběru, přijímání a zaškolování montážních dělníků.



Obr. 14: Současný postup při výběru, přijímání a zaškolování montážních dělníků [vlastní zpracování]

Dle mého názoru by se mělo při výběru, přijímání a zaškolování montážních dělníků postupovat trochu jinak. Pozvání k výběrovému řízení by se mělo zakládat na prozkoumání životopisu a dotazníku zaslaném uchazečem. Prvně by se měl provést s uchazečem pohovor a v ten samý den (v pondělí) by uchazeč také absolvoval tři testy manuálních schopností. Pohovor a testy by už nepatrně vyřadily nevhodné uchazeče.

Uchazeči, kteří by se jevíli býti vhodnými, by byli pozváni na další kolo výběrového řízení. V návaznosti na výše popsany návrh týkající se navýšení stavu pracovníků personálního oddělení, by se toto kolo mohlo pořádat ve středu. Toto kolo by spočívalo v již samotném zkoušení vyrábění hlavových opěrek ve školicím středisku.

Zkoušení by trvalo jednu až dvě hodiny. Během nich by měl být uchazeč schopný vyrobit alespoň pět hlavových opěrek v určité kvalitě. Aby společnosti Grammer nevznikaly další zbytečné náklady, používal by se materiál z neopravitelných zmetků vzniklých ve skutečné výrobě.

Dle mého názoru by toto kolo odhalilo, kdo se pro výkon práce montážního dělníka skutečně hodí a naopak uchazeči by měli příležitost si vyzkoušet konkrétní práci, kterou by vykonávali. Je zřejmé, že by toto kolo vyřadilo lépe nevhodné uchazeče, ať už na základě svého rozhodnutí, anebo rozhodnutí trenéra ve školicím středisku.

Myslím si, že je pro společnost lepší vyřadit nevhodné uchazeče ještě předtím, než jsou na základě pohovoru a testů zručnosti přijati, ale později se zjistí, že ve spolupráci s nimi

není možné pokračovat. Není totiž neobvyklé, že se již po přijetí několik čerstvých zaměstnanců rozhodne po absolvování praktického školení zaměstnání ukončit nebo o jejich skončení pracovního poměru rozhodne vedoucí ve školicím středisku.

Personální manažer uvádí, že fluktuace zaměstnanců je ve společnosti zhruba 3-4 %, do tohoto čísla však nezahrnuje ty pracovníky, kteří odešli ze zaměstnání již ve zkušební době. Mohl by se ovšem najít někdo, kdo by do fluktuace zaměstnanců ve společnosti Grammer započítal i pracovníky, kteří opustili zaměstnání ve zkušební době, což by výsledné číslo míry fluktuace značně navýšilo. To by pak na společnost mohlo z vnějšího okolí vrhat negativní pohled. Proto by mnou navrhované přidání výběrového kola, spočívajícím ve zkoušení vyrábění hlavových opěrek ještě před uzavřením pracovního poměru, vyřadilo právě ty jedince, kteří končí pracovní poměr již ve školicím středisku. Právě tito jedinci tvoří výraznou část těch, kteří opouštějí zaměstnání již ve zkušební době. Toto opatření by zapříčinilo snížení míry fluktuace zaměstnanců, do které se započítává i období zkušební doby.

Pro společnost Grammer Automotive CZ s.r.o. by tato změna v postupu výběru nových pracovníků také znamenala úsporu času, který je vynaložen při následném přijímacím řízení. Přijímali by se totiž ti uchazeči, kteří byli pečlivěji vybráni a mají větší předpoklad, že v zaměstnání setrvají déle.

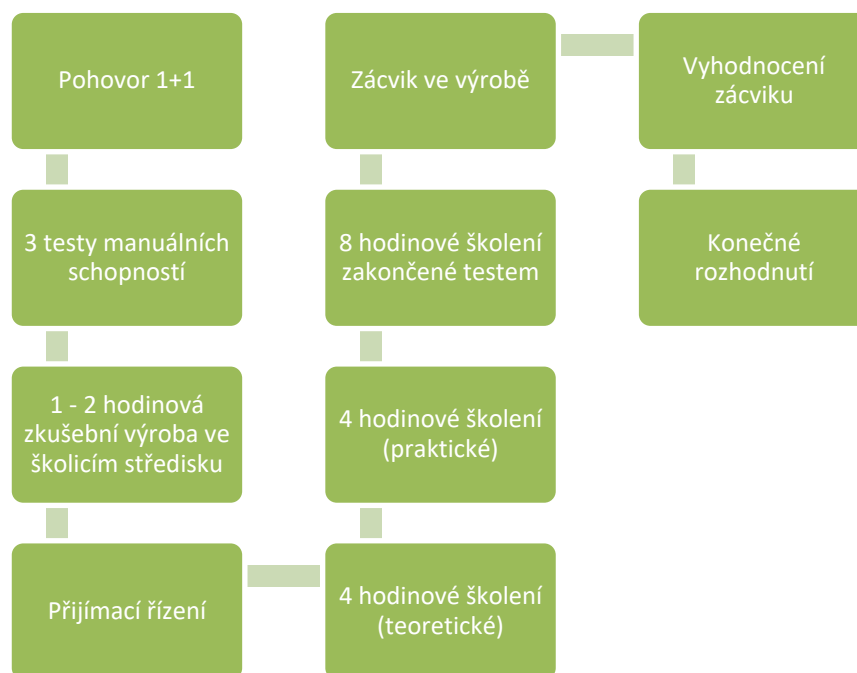
Někdo by mohl namítat, že uchazeči nebudou ochotni věnovat svůj volný čas na zkoušení práce, za kterou nebudou odměněni. Na druhou stranu je nezaměstnanost na Českolipsku poměrně vysoká, tudíž jsou lidé ochotni pro získání dobře placené práce podstoupit i náročnější výběrové řízení a ti, kteří jej nejsou ochotni podstoupit, nejeví už zpočátku o práci takový zájem, tudíž by o takové uchazeče neměla jevit zájem ani společnost sama. Navíc by si uchazeč udělal skutečnější představu o tom, jaký typ práce by vykonával po delší časové období. Rozhodoval by se na základě skutečného seznámení se s prací na vlastní kůži a ne jen na základě popisu náplně práce personalistou při výběrovém pohovoru.

Následný proces zaškolení a zácvičení bych ponechala takový, jak je momentálně nastaven. Případně bych býti vedením pouze zvážila zpřísnění požadavků při zaškolování ve školicím středisku, jelikož se zaměstnanci s konkrétní prací seznámili již při výběrovém



řízení, tudíž jim daná práce není už tolik cizí a měli by podávat při jejím plnění lepší výkon.

Na obrázku 15 můžeme názorně vidět kroky výše popsané navrhované změny v postupu výběru, přijímání a zaškolování montážních dělníků.



Obr. 15: Navrhovaný postup při výběru, přijímání a zaškolování montážních dělníků [vlastní zpracování]

#### 4.3.6 Školicí středisko

Výše popisují návrh na změnu postupu při výběru montážních dělníků, který zahrnuje přidání dalšího kola výběrového řízení. Toto kolo spočívá ve zkoušení výroby hlavových opěrek ve školicím středisku.

Zkoušení výroby ve školicím středisku zvyšuje požadavky nejen na čas, ale také na prostor, proto navrhuji, aby se do školicího střediska zavedla další simulační výrobní linka, na které by se zkoušení mohlo provádět. Pro společnost by to byla sice větší investice, ale zavedení další simulační výrobní linky by zapříčinilo zvýšení kapacity školicího centra, tudíž by se mohlo zkoušet a školit více jedinců najednou, což by na druhou stranu snížilo požadavky na potřebný čas.

### 4.3.7 Plán zaškolení

Ačkoli plán zaškolení shledávám velice dobrým a efektivním, narazila jsem při analyzování současného stavu na jeden nedostatek. Požadavky v plánu zaškolení na počet kusů vyráběných hlavových opěrek nezohledňují tu skutečnost, kdy není schopné plán plnit v důsledku vadného materiálu.

Stává se totiž, že vadný materiál zabraňuje v mnoha případech i schopnému novému montážnímu dělníkovi plnit daný plán výroby. Na konci závěru je tím pádem pracovník vyhodnocen jako nevyhovující. To ovšem neznamená, že s ním je pracovní poměr ukončen. Ti, kteří mají ve společnosti Grammer na starosti pracovníky v závěru, znají podmínky výroby jednotlivých druhů hlavových opěrek a při závěrečném vyhodnocení na tyto podmínky berou zřetel.

Vzhledem k výše popsané situaci navrhuji, aby se plánovaný počet vyráběných hlavových opěrek nastavil s ohledem na podmínky, které ovlivňují výrobu jednotlivých druhů opěrek. Toto opatření by usnadnilo závěrečné vyhodnocování a pracovník by nemusel být vystaven takovému stresu z toho, že i když vykonává práci, jak nejlíp umí, není schopen plnit nastavený plán.

### 4.3.8 Shrnutí návrhů

Ke zlepšení současné situace jsem navrhla několik změn, které na sebe navazují a souvisí spolu.

Mé návrhy jsou následující:

1. **navýšení stavu pracovníků personálního oddělení;**
2. **pečlivější zvážení, na jakých internetových stránkách společnost uveřejňuje nabídky práce;**
3. **digitalizace dotazníku a následné uveřejnění na webové stránky podniku, kde by si uchazeči mohli dotazník stáhnout, případně umožnit elektronické vyplňování;**
4. **vytvoření šablony životopisu, následně životopis digitalizovat, uveřejnit na webové stránky, umožnit stažení souboru, anebo zavést elektronické vyplňování;**

5. **zavedení dalšího kola výběrového řízení, které by ověřilo schopnost uchazeče vykonávat práci montážního dělníka**
6. **zavedení další simulační výrobní linky ve školicím středisku;**
7. **přizpůsobení plánu zaškolení podmínkám, které ovlivňují výrobu jednotlivých druhů hlavových opěrek.**

## 5 ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala personálním řízením v podniku, především jsem se zaměřila na proces získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců.

Na základě odborné literatury jsem zpracovala teoretickou část bakalářské práce, která slouží jako podklad pro část praktickou.

V praktické – analytické části jsou obsaženy základní informace o společnosti Grammer Automotive CZ s.r.o. V této části se také zaměřuji na proces získávání, výběru a přijímání montážních dělníků, kteří tvoří většinu zaměstnanců ve společnosti Grammer a je stále zapotřebí přijímat nové.

V poslední části bakalářské práce, tedy v části praktické – návrhové, se věnuji návrhům změn v procesu získávání, výběru, přijímání a adaptace pracovníků, které by vedly ke zlepšení současného stavu.

Jako první navrhuji, aby se zvýšil počet zaměstnanců personálního oddělení, jelikož současný stav personalistů je nízký vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců. Podnik by měl také věnovat více pozornosti tomu, na jakých webech nechává zveřejňovat nabídky práce, protože ne každá webová stránka nabídku zpracuje tak, aby dokázala pozitivně zaujmout uchazeče. Dále navrhuji vytvoření šablony životopisu, která by se společně s dotazníkem společnosti digitalizovala a následně uveřejnila na webové stránky podniku, kde by byla k dispozici ke stažení. Podnik by se měl zaměřit na zefektivnění procesu výběru pracovníků, proto navrhuji zařadit další kolo do výběrového řízení, které by prověřilo schopnost uchazeče vykonávat práci montážního dělníka, v návaznosti na tento návrh by bylo vhodné rozšířit školicí středisko o další simulační výrobní linku, aby došlo k navýšení kapacity školicího střediska. Poslední návrh se týká plánu zaškolení, ten by se měl přizpůsobit podmínkám, které ovlivňují výrobu jednotlivých druhů hlavových opěrek.

Na závěr je třeba dodat, že je nezbytné se dané problematice neustále věnovat, aby se proces získávání a výběru zaměstnanců co nejvíce optimalizoval a tím pádem byl maximálně efektivní.

## 6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [2] GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-915-0.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] KOUBEK, Josef. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-080-5.
- [6] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [7] JOHN, Vladimír. *Jak hledat nové zaměstnance* [online]. MERIGLOBE BUSINESS ACADEMY, 2016 [cit. 2017-07-10]. ISBN 978-19-1043-557-1.
- [8] REJF, Libor. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2., přeprac. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2009. ISBN 978-80-01-04388-2.
- [9] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [10] NÝVLTOVÁ, Václava. *Personální management*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2003. ISBN 80-7080-511-0.
- [11] VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.
- [12] KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.
- [13] PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.
- [14] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

- [15] VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2792-9.
- [16] NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0384-x.
- [17] REICHEL, Jiří. *Kapitoly systematické sociologie*. Vyd. 2., přeprac. a dopl. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2594-9.
- [18] RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985. Racionalizace práce vedoucího. ISBN.
- [19] ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- [20] GRAMMER AUTOMOTIVE CZ S.R.O. *Výroční zpráva - rok 2016* [online]. Česká Lípa: Grammer Automotive CZ, 2017 [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=48068462&subjektId=35893&spis=562396>
- [21] *Logo společnosti GRAMMER AG* [online]. GRAMMER AG, 2017 [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: <https://cz.grammer.com/fileadmin/default/templates/images/logo.gif>
- [22] *Profil společnosti* [online]. GRAMMER AG, 2017 [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: <https://cz.grammer.com/o-spolecnosti-grammer/profil-spolecnosti.html>
- [23] *Společnost Grammer v ČR* [online]. GRAMMER AG, 2017 [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: <https://cz.grammer.com/o-spolecnosti-grammer/spolecnost-grammer-v-cr.html>
- [24] GRAMMER AUTOMOTIVE CZ S.R.O. *Interní zdroje společnosti*. Česká Lípa: Grammer Automotive CZ, 2017.
- [25] GRAMMER AUTOMOTIVE CZ S.R.O. *Výroční zpráva - rok 2015* [online]. Česká Lípa: Grammer Automotive CZ, 2016 [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=43876592&subjektId=35893&spis=562396>
- [26] *Hygiena práce a pracovního prostředí* [online]. 2016 [cit. 2017-07-25]. Dostupné z: <http://www.bezpecnostprace.info/item/hygiena-prace-a-pracovniho-prostredi>

[27] Easy-prace.cz. *Dělník/polstrování/přípravné práce/montáž modulu* [online]. 2017 [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: <https://www.easy-prace.cz/volne-misto/delnikpolstrovani pripravne-pracemontaz-modulu/423251>

## Seznam obrázků

Obr. 1: Logo společnosti GRAMMER AG .....	35
Obr. 2: Názorné rozložení zákazníků dle počtu odbíraných výrobků .....	36
Obr. 3: Organizační struktura Grammer Automotive CZ s.r.o. ....	37
Obr. 4: Graf znázorňující nárůst obrátu (údaje v tisících EUR) .....	38
Obr. 5: Graf nárůstu zaměstnanců za poslední roky .....	39
Obr. 6: Nabídka práce na internetové stránce www.easy-prace.cz.....	41
Obr. 7: Testovací pomůcka č. 1 .....	42
Obr. 8: Testovací pomůcka č. 2 .....	42
Obr. 9: Vyhodnocení výkonu – pracovník prošel zácvikem.....	47
Obr. 10: Vyhodnocení výkonu – pracovník neprošel zácvikem.....	47
Obr. 11: Současná organizační struktura personálního oddělení.....	49
Obr. 12: Navrhovaná organizační struktura personálního oddělení .....	50
Obr. 13: Navrhovaný vzhled šablony životopisu.....	53
Obr. 14: Současný postup při výběru, přijímání a zaškolování montážních dělníků ...	55
Obr. 15: Navrhovaný postup při výběru, přijímání a zaškolování montážních dělníků	57


## Seznam příloh

Příloha 1: Osobní dotazník společnosti Grammer .....	65
Příloha 2: Šablona pracovní smlouvy společnosti Grammer .....	67
Příloha 3: Šablona mzdového výměru společnosti Grammer .....	69
Příloha 4: Čtyřtýdenní plán zaškolení společnosti Grammer .....	70



**Grammer Automotive CZ s.r.o., U Obecního lesa 2988, 470 01 Česká Lípa**

**OSOBNÍ DOTAZNÍK**



**Osobní údaje**

Jméno a příjmení Rodné a všechna ostatní příjmení

--	--

Adresa trvalého bydliště Adresa pro doručování pošty

--	--

Datum a místo narození Státní příslušnost Rodinný stav

--	--	--

Rodné číslo Občanský průkaz číslo \*Číslo cestovního pasu / platnost do

--	--	--

Telefon E-mail \*pouze u cizinců

--	--	--

Manžel/ka, druh, družka Adresa Rodné číslo

--	--

Děti Adresa Rodné číslo


Ostatní vyživované osoby Adresa

--	--

**Vzdělání**

Základní škola Rok ukončení

--	--

Odborné učiliště

Název školy	Zaměření, specializace	Rok ukonč.	Druh zkoušky

Střední školy

Název školy	Zaměření, specializace	Rok ukonč.	Druh zkoušky

Vysoké školy

Název školy	Zaměření, specializace	Rok ukonč.	Druh zkoušky

Jazykové znalosti (označte zakřížkováním podle vlastního hodnocení)

Jazyk	Základní znalost	mírně pokročilý	středně pokročilý	výborné	Způsob a místo kde jste se jazyk naučil(a)
Německý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Anglický	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Kvalifikační kurzy a další dovednosti (PC, řidičský průkaz, vysokoškolní vozík apod.)

--

### Dosavadní zaměstnání

Uveďte průběh dosavadních zaměstnání

Název firmy	Náplň práce, funkce	Zaměstnán od - do

### Doplňující údaje

Vedlejší činnost (např. OSVČ apod.) - druh činnosti  od-do

Důchod (druh, datum výměru)

Změněná pracovní schopnost (druh a datum výměru)

Je proti Vám vedeno řízení:  EXEKUCE  ANO  NE   INSOLVENCE  ANO  NE

Zdravotní pojišťovna

Údaje pro poukazování mzdy (číslo účtu, peněžní ústav)

Ochranné pomůcky:

Pracovní oděv - uveďte velikost  Pracovní obuv - uveďte velikost

Prohlašuji, že jsem nic nezamtlal/a a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé.

V případě, že je proti mé osobě vedeno exekuční nebo insolvenční řízení, jsem povinen/a uvést všechny rodinné příslušníky, kteří se mnou žijí ve společné domácnosti (pro uplatnění životního minima).

Zavazuji se bez zbytečného odkladu nahlásit jakoukoli změnu zpracovávaných osobních údajů na personální oddělení.

Datum vyplnění dotazníku

Podpis



**GRAMMER**

**Grammer Automotive CZ, U Obecního lesa 2988, 470 01 Česká Lípa**

Grammer Automotive CZ, s. r. o.

se sídlem U Obecního lesa 2988, 470 01 Česká Lípa

IC: 27315835

zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ústí nad Labem, oddíl C, vložka 24004

(dále též „zaměstnavatel“)

a

Jméno a příjmení: [Jméno a příjmení]

Datum narození: [Datum narození]

Trvalé bydliště: [Trvalé bydliště]

(dále též „zaměstnanec“)

uzavírají tuto

## PRACOVNÍ SMLOUVU

1. Zaměstnanec bude u zaměstnavatele pracovat na pozici **[Název pozice]**.
2. Místem výkonu práce je Česká Lípa.
3. Pracovní poměr na základě této pracovní smlouvy vzniká dnem **[Datum]**, který je sjednán jako den nástupu do práce.
4. Pracovní poměr se sjednává na dobu **[ne/určitou] do [Datum]**.
5. Sjednává se **zkušební doba** v délce trvání **[3/6] měsíců** po sobě jdoucích ode dne vzniku pracovního poměru.
6. Zaměstnanec a zaměstnavatel se dohodli na těchto dalších podmínkách:
  - a) Na vyslání zaměstnance na pracovní cestu po dobu nezbytné potřeby mimo sjednané místo výkonu práce, a to jak v rámci České republiky, tak i mimo Českou republiku.
  - b) Na výkonu pracovní pohotovosti ze strany zaměstnance pro sjednaný druh práce.
7. Zaměstnanec prohlašuje, že jej zaměstnavatel před uzavřením této pracovní smlouvy seznámil s:
  - a) jeho právy a povinnostmi vyplývajícími pro něj z pracovního poměru,
  - b) pracovními a mzdovými podmínkami,
  - c) vnitřními předpisy zaměstnavatele,
  - d) příslušnými předpisy vztahujícími se k zaměstnancem vykonávané práci, včetně právních a ostatních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
  - e) kolektivní smlouvou, mzdovým předpisem a pracovním řádem,a je si vědom všech povinností z těchto dokumentů vyplývajících, což níže potvrzuje svým podpisem této smlouvy.
8. Povinnosti zaměstnance:
  - a) Zaměstnanec je povinen dodržovat veškeré příslušné právní předpisy, vnitřní předpisy zaměstnavatele, jakož i pokyny nadřízených či jiných osob k tomuto účelu zaměstnavatelem pověřených.
  - b) Zaměstnanec je povinen zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, o nichž se dozvěděl při výkonu práce u zaměstnavatele a které v zájmu zaměstnavatele či jeho klientů nelze sdělovat jiným osobám; zvláště o výrobní technologii, systému práce zaměstnavatele, obchodní politice, pracovních postupech, obchodních vztazích a kontaktech, způsobu a výši odměňování zaměstnanců, identitě klientů, jakýchkoli informacích týkajících se klientů,



**GRAMMER**

**Grammer Automotive CZ, U Obecního lesa 2988, 470 01 Česká Lípa**

- jakýchkoli finančních nebo personálních údajích týkající se zaměstnavatele, vnitřní organizaci podnikatelské činnosti zaměstnavatele, technickém vybavení a produktech či službách. Zaměstnanec nesmí využívat těchto skutečností ve svůj prospěch, ani ve prospěch jiné osoby. Tato povinnost trvá v plném rozsahu obdobně také po skončení pracovního poměru.
- c) Zaměstnanec se dále zejména zavazuje nepožítovat pro sebe ani pro třetí osobu bez vědomí zaměstnavatele či v rozporu se zájmy zaměstnavatele žádné kopie ani opisy dokumentů či jakýchkoli dat.
  - d) Při ukončení pracovního poměru nebo kdykoli na žádost zaměstnavatele je zaměstnanec povinen vrátit zaměstnavateli veškeré předměty, data, dokumenty, podklady a písemné materiály, jakož i jejich kopie, které obdržel nebo jiným způsobem získal v souvislosti s výkonem práce pro zaměstnavatele, které jsou však majetkem zaměstnavatele nebo by zaměstnavatel měl být jejich oprávněným držitelem. V tomto případě nemá zaměstnanec právo nadále mít v držení tyto předměty, dokumenty, data, podklady či pracovní materiály, jakož i jejich případné kopie.
  - e) Zaměstnanec se zavazuje, že bude bez zbytečného odkladu hlásit zaměstnavateli veškeré změny v osobních údajích, k nimž dojde za trvání pracovního poměru, zejména údaje pro daňové účely a pro zdravotní a sociální pojištění, jakož i veškeré okolnosti, které mohou mít vliv na výkon práce a na práva a povinnosti vyplývající z pracovního poměru.
9. Zaměstnanec dále souhlasí, že:
- a) nebude činit nic, co by mohlo způsobit zaměstnavateli finanční nebo jinou újmu a/nebo co by mohlo jakýmkoli způsobem poškodit pověst zaměstnavatele, zejména, nikoli však výlučně, při jednání s ostatními zaměstnanci, s veřejností nebo se třetími osobami, s nimiž je zaměstnanec v obchodním kontaktu,
  - b) přijme veškerá přiměřená opatření k ochraně majetkových zájmů a k ochraně majetku zaměstnavatele před odcizením, vykrádáním nebo poškozením,
  - c) bude vždy loajální k zájmům zaměstnavatele.
10. Práva a povinnosti smluvních stran vyplývající z pracovního poměru, která nejsou upravena v této pracovní smlouvě, se řídí ustanoveními zákoníku práce a jinými obecně závaznými právními předpisy.
11. Stanou-li se jednotlivá ustanovení pracovní smlouvy neúčinnými nebo neproveditelnými, není tímto dotčena účinnost ostatních ustanovení. Namísto neúčinného nebo neproveditelného ustanovení musí být sjednáno takové účinné ustanovení, které co možná nejvíce odpovídá smyslu a účelu této smlouvy.
12. Změny této pracovní smlouvy jsou možné pouze ve formě písemných dodatků podepsaných oběma smluvními stranami.
13. Tato pracovní smlouva je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž každá ze smluvních stran obdrží po jednom.
14. Obě smluvní strany prohlašují, že tato pracovní smlouva je jejich projevem svobodné a vážné vůle a na důkaz srozumění a souhlasu s jejím obsahem tuto smlouvu vlastnoručně podepisují.

V České Lípě dne [Datum]

\_\_\_\_\_  
Zaměstnanec

\_\_\_\_\_  
Zaměstnavatel



**GRAMMER**

**Grammer Automotive CZ, U Obecního lesa 2988, 470 01 Česká Lípa**

Grammer Automotive CZ, s. r. o.  
se sídlem U Obecního lesa 2988, 470 01 Česká Lípa  
IČ: 27315835  
zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ústí nad Labem, oddíl C, vložka  
24004  
(dále též „zaměstnavatel“)

### MZDOVÝ VÝMĚR

Jméno a příjmení: [Jméno a příjmení]  
Datum narození: [Datum narození]  
Trvalé bydliště: [Trvalé bydliště]  
(dále též „zaměstnanec“)

1. Tento mzdový výměr **platí od [Datum]**.
2. Na základě sjednaného druhu práce v pracovní smlouvě uzavřené mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ve znění jejích případných dodatků, se zaměstnanci podle platného mzdového předpisu stanovuje **základní hodinová mzda ve výši [Číslo] Kč**.
3. Další složky mzdy mohou zaměstnanci náležet v souladu s platnou kolektivní smlouvou nebo mohou být stanoveny také vnitřními předpisy vydanými u zaměstnavatele.
4. Smluvní strany se dohodly, že mzda včetně všech odměn bude ve výplatním termínu vyplácena bezhotovostně, a to převodem na bankovní účet určený zaměstnancem vedený u peněžního ústavu v České republice.
5. Číslo bankovního účtu je zaměstnanec povinen zaměstnavateli sdělit bez zbytečného odkladu po nástupu do zaměstnání a jeho změnu sdělit zaměstnavateli alespoň 10 dní před výplatním termínem.
6. Zaměstnavatel a zaměstnanec se dohodli, že zaměstnavatel nebude zaměstnanci před nastoupením dovolené vyplácet mzdu splatnou během dovolené, případně-li termín výplaty na období dovolené. Tato mzda bude zaměstnanci vyplácena v pravidelném výplatním termínu.
7. Tento mzdový výměr ruší všechny předchozí mzdové výměry a dohody o mzdě uzavřené mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, s čímž zaměstnanec souhlasí. Na důkaz toho zaměstnanec připojuje svůj podpis.

V České Lípě dne [Datum]

\_\_\_\_\_  
Zaměstnavatel

Osobně převzal/a:

Datum:

Podpis:

Příloha 4: Čtyřtýdenní plán zaškolení společnosti Grammer [24]

<b>PLÁN ZAŠKOLENÍ: 4 TÝDNY</b>										<b>ZÁVOD ČESKÁ LÍPA</b>		
LINKA: L3 AU BASIS		OPERACE: POLSTROVÁNÍ		NORMA: 437 ZA SMĚNU 60,41 sek. / kus								
JMÉNO PRACOVNÍKA :				OSOBNÍ ČÍSLO :								
ZAČÁTEK ZÁCVIKU:				NOVÝ NÁSTUP: <input checked="" type="checkbox"/>		JMÉNO MISTRA:						
				REKVALIFIKACE: <input type="checkbox"/>								
DEN	DATUM	VÝKON KS / SMĚNA		PROCENTA			VADNÉ VÝROBKY		DATUM	POZNÁMKY, PŘERUŠENÍ OD DO		
		MÁ BÝT	JE	PLÁN	REAL	VÝKON	REWORK	ŠROT				
1	0.1.1900	44 ks		10 %	0 %	0 %						
2		79 ks		18 %	0 %	0 %						
3		96 ks		22 %	0 %	0 %						
4		118 ks		27 %	0 %	0 %						
5		144 ks		33 %	0 %	0 %						
6		166 ks		38 %	0 %	0 %						
7		184 ks		42 %	0 %	0 %						
8		205 ks		47 %	0 %	0 %						
9		219 ks		50 %	0 %	0 %						
10		240 ks		55 %	0 %	0 %						
11		262 ks		60 %	0 %	0 %						
12		284 ks		65 %	0 %	0 %						
13		306 ks		70 %	0 %	0 %						
14		332 ks		76 %	0 %	0 %						
15		350 ks		80 %	0 %	0 %						
16		380 ks		87 %	0 %	0 %						
17		398 ks		91 %	0 %	0 %						
18		411 ks		94 %	0 %	0 %						
19		420 ks		96 %	0 %	0 %						
20		437 ks		100 %	0 %	0 %						
<b>SOUČET KVALITY</b>				<b>0</b>								

PRŮMĚR ZA OBDOBÍ		HODNOCENÍ
KVALITA %	VÝKON %	1 AŽ 3
#####	0%	#####

LEGENDA: HODNOCENÍ		
1	2	3
VYNIKAJÍCÍ	VYHOVUJÍCÍ	NEVYHOVUJÍCÍ

### ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ

Kvalifikační matice

1.KROK	X				ZAUČOVÁNÍ	<input type="checkbox"/>	DATUM	
2.KROK	X	X			PLNÍ KVALITU	<input type="checkbox"/>	ZODPOVĚDNÝ QS PODPIS	
3.KROK	X	X	X		PLNÍ I NORMU	<input type="checkbox"/>	ZODPOVĚDNÝ MISTR PODPIS	
4.KROK	X	X	X	X	SCHOPEN ZAUČIT	<input type="checkbox"/>	NÁSTUP PODPIS	

GRAMMER CZ, závod ČESKÁ LÍPA	Plány zaškolení BCD	VERZE1.0 1.9.2016
------------------------------	---------------------	----------------------