


Analýza systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve firmě SPEDITION FEICO, spol. s r.o.

Markéta Smrčková

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta SMRČKOVÁ**
Osobní číslo: **L090480**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza systému vyhledávání, výběru a příjmu
pracovníků ve firmě SPEDITION FEICO, spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Pojednání o základních činnostech personalistiky, zejména o vyhledávání uchazečů, výběru a přijímání pracovníků ve firmě.
2. Zpracování analýzy základních činností personalistiky ve zvolené firmě se zaměřením na systém vyhledávání uchazečů, výběr a příjem pracovníků.
3. Vypracování návrhu vhodných opatření ke zlepšení systému v řešené oblasti.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

[3] STÝBLO, Jiří. Personální management. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-854-2492-4.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Josef Navrátil, DrSc.**
Ústav managementu

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na zpracování analýzy v systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve firmě Spedition Feico spol. s r.o. Je rozdělena na dvě hlavní části. Teoretická část popisuje základní pojmy a principy, které jsou čerpány z odborné literatury. Praktická část uvádí firmu, ve které je analýza vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků zpracována. Závěrem je dle zjištěných informací navrženo opatření ke zlepšení stavu ve firmě.

Klíčová slova: analýza, personální plánování, metody výběru, příjem pracovníků, zdroje vyhledávání, životopis, osobní pohovor, pracovní smlouva.

ABSTRACT

Bachelor thesis is focused on processing the analysis in system of the search, selection and hire workers in the company Spedition Feico al. Ltd. It is divided into two main parts. The theoretical part describes the basic concepts and principles that are drawn from professional literature. The practical part provides the company in which is the analysis of search, selection and hire workers processed. In conclusion is according to obtained information suggested measures to improve the situation in the company.

Keywords: analysis, personnel planning, selection methods, hire workers, search resources, curriculum vitae, personal interview, contract of employment.

V první řadě bych ráda poděkovala panu prof. Ing. Josefu Navrátilovi, DrSc. za velice cenné rady a připomínky. Za jím věnovaný čas, který strávil jako vedoucí mé bakalářské práce a během kterého mi pomohl se získáním důležitých informací.

Dále bych chtěla poděkovat prokuristce firmy Spedition Feico, spol. s r.o. Jitce Čechové a vedoucí personálního oddělení Mgr. Zuzaně Zemánkové za poskytnuté informace a materiály, které mi usnadnily zpracování daného tématu.

Také bych chtěla poděkovat své rodině a blízkým, kteří mě během celého studia podporovali.


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 16. 4. 2012


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 PERSONALISTIKA	10
2 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	16
2.1 ZDROJE VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	16
2.1.1 Vnitřní zdroje	17
2.1.2 Vnější zdroje	17
2.2 POŽADAVKY NA PRACOVNÍKA.....	18
2.3 METODY VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	19
3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	23
4 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	27
4.1 PRACOVNÍ SMLOUVA.....	27
4.2 PŘIZPŮSOBENÍ PRACOVNÍKA	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
5 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY	30
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	30
5.2 HISTORIE FIRMY	31
5.3 PERSONÁLNÍ ČINNOST FIRMY	32
5.4 ZÁKLADNÍ INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH.....	33
6 SYSTÉM VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJMU PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ SPEDITION FEICO, SPOL. S R.O.....	35
6.1 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	35
6.1.1 Zdroje vyhledávání pracovníků.....	35
6.1.2 Metody vyhledávání pracovníků	36
6.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	38
6.3 PŘÍJEM PRACOVNÍKŮ	41
7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	46
ZÁVĚR	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	51
SEZNAM OBRÁZKŮ	53
SEZNAM TABULEK	54
SEZNAM PŘÍLOH	55

ÚVOD

V dnešní době je pro firmy obtížné obstát na trhu před konkurencí a dosahovat požadovaného zisku. Každá firma za svou existenci určitě řešila nežádoucí problémy a to nejenom ekonomické, ale i organizační, distribuční, výrobní či personální.

V České republice je nejrozšířenějším typem podnikání forma malých a středních podniků, kde je možné se setkat s administrativní činností v oblasti řízení lidských zdrojů. Ta probíhá na bázi jednoduché evidence, kterou provádí kvalifikovaný pracovník a stará se o veškeré náležitosti, což některým firmám usnadňuje práci. Vše ale záleží na struktuře firmy a na počtu pracovníků. V České republice existují i velké podniky, ve kterých je problematika personalistiky řešena personálním oddělením.

Samotná personalistika je neustále rozvíjena o nové poznatky a zkušenosti, které nás dennodenně obklopují, a proto bylo mnou zvoleno pro bakalářskou práci téma analýza systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků. Analýza je řešena ve firmě Spedition Feico spol. s r.o. Jedná se o mezinárodního dopravce, který poskytuje přepravní a logistické služby jak pro Českou republiku, tak i pro ostatní země v Evropě. Ke své činnosti využívají automobilní, leteckou i námořní dopravu v režimu „door to door“. Spedition Feico spol. s r.o. je jedna z nejúspěšnějších firem s širokou působností. Díky poskytovaným logistickým službám „na míru“ a díky silnému mezinárodnímu zaměření získala firma dobré jméno mezi svými stálými zákazníky.

Cílem bakalářské práce je zpracovat pojednání o problematice personalistiky a jejich základních činnostech se zaměřením na problematiku vyhledávání uchazečů na pracovní místa, výběr a přijímání pracovníků. Dále analyzovat tyto činnosti ve zvolené firmě a formulovat návrhy vhodných opatření ke zlepšení systému.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONALISTIKA

V této kapitole je vysvětlen obsah personalistiky, a jak je tato manažerská funkce pro firmu důležitá. Personalistika je manažerská funkce, která sestává z dílčích činností, jež napomáhá ke snadnějšímu plnění předem stanovených cílů v oblasti řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů pro firmu znamená řízení pracovníků, jež v ní pracují a svými pracovními i nepracovními výkony přispívají k dosažení cílů své firmy. Mohou vystupovat jako jedinci nebo pracovní celek. [1]

Nynější ekonomický a vědeckotechnický stav nutí firmy k neustálému zlepšování situace uvnitř firmy. Konkurence se snaží získat výhodu nad ostatními, a proto volí nové metody a procesy, které by zvýšily jejich zisky a úspěšnost. Je jasné, že tyto procesy a metodologické přístupy potřebují ke svému rozvoji lidský zdroj, pohonnou jednotku, která bude dostatečně kvalifikovaná a vyškolená. Takováto pohonná jednotka představuje pro firmu nejcennější zdroj, který je přinejmenším „vyvážen zlatem“. Každá firma by měla do svých pracovníků investovat určitý kapitál, protože inovace a nápady, které přijdou od těchto oceněných zdrojů, se vrátí ve formě konkurenceschopnosti, vyšších zisků a stabilnější pozice na trhu.[5]

Definic personalistiky je několik, proto je v této práci uvedena jedna, která danou problematiku podle mě vystihuje zcela jasně:

„Personalistika představuje soubor činností pro dosažení optimálního počtu a kvalifikace pracovníků na daném pracovišti“. [17]

Personalistika také představuje určitou část řízení, která probíhá uvnitř firmy a orientuje se na zaměstnance, jež pracují ve firmě a svými schopnostmi plní cíle firmy. Dále se orientuje na procesy získávání pracovníků, na pracovní výkon, který odvádí v podniku nebo na mezi vztahy na pracovišti. [8]

I když vypadá personalistika nebo personální řízení jednoduše, není tomu tak. V České republice existuje mnoho firem, které doposud ve své organizaci přežívají s myšlenkou, že personalistika je pouhá administrativa. Vyspělejší a moderní firmy chápou toto řízení jako manažerskou funkci, jež zvýší jejich prestiž.

Personální činnosti

Většina firem, které disponují personálním oddělením, dokáže snadněji řídit lidské zdroje. Personální činnost je souhrnem aktivit souvisejících s interními a externími pracovníky. Tito pracovníci se snaží plnit firemní cíle a činnosti, které byly schváleny podle podnikových stanov. Stanovy a jiné dokumenty, které řídí a ovlivňují fungování firmy, musí být v souladu se všemi zákony a v oblasti personalistiky v souladu se zákoníkem práce.

Personální činnosti jsou:

- analýza pracovních míst, tj. analýza, která poskytuje obraz požadované práce na konkrétních pracovních místech,
- personálního plánování, tj. činnost, jež napomáhá firmě k ucelenému náboru nových pracovníků, vytváří propracovaný časově ohraničený plán,
- vyhledávání pracovníků, tj. činnost, která zabezpečí s přiměřenými náklady a v potřebném termínu vhodné uchazeče na volná pracovní místa,
- výběr pracovníků, tj. činnost, při které dochází k rozpoznání nejlépe vhodných pracovníků na příslušná pracovní místa,
- přijímání pracovníků, tj. činnost, při které jsou vybraní pracovníci informováni o přijetí do firmy,
- rozmisťování pracovníků, tj. zařazení správných pracovníků na správná místa
- hodnocení pracovníků, tj. soubor pravidel, které slouží k přiznávání mezd a dalších výhod ve formě peněžní i nepeněžní,
- rozvoj kvalifikace pracovníků, tj. formování pracovních schopností jednotlivých pracovníků,
- vztahy na pracovišti,
- péče o pracovníky, tj. personální činnost, ve které se prolínají a vzájemně ovlivňují zájmy a cíle firmy se zájmy pracovníků [17]

Jelikož je bakalářská práce zaměřena na analýzu systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků, zbývající personální činnosti jsou pouze nastíněny.

Analýza pracovních míst

Smyslem analýzy je získat informace, které budou sloužit k tvorbě popisů volných pracovních míst, k jasnému vymezení nároků na pracovníky či k tvorbě profilů schopností pracovníků. Analýza pracovních míst je proces, který má za cíl shromažďovat a vyhodnocovat informace o obsahu určité práce nebo pracovního místa. Dále umožňuje odlišit pracovní místo či práci od jiných prací ve firmě. Analýza práce je většinou zajišťována specialisty, např. analytikem práce, ergonomem, psychologem specializujícím se na oblast psychologie apod.

Informace, které jsou během analýzy shromažďovány, a jejich důležitost se mění podle typu práce. Mohou se lišit svým obsahem, např. informace důležité o postoji při práci či technické podmínky budou jinak důležité v porovnání s informacemi o administrativních pozicích apod. [7]

Personální plánování

Smyslem plánování je určit, jaké požadavky a cíle budou na firmu kladeny a za jakých okolností. Na základě takto stanovených cílů se definují potřeby personálu. Jelikož se prostředí v okolí firmy rychle měnilo a stávalo nejistým, nebylo možné tyto cíle plnit. Většina firem tedy zvolila jasný manažerský tah a to takový, že personální plánování spojili s plánováním strategickým, aby dosáhli dlouhodobějšího charakteru a byli tak flexibilnějšími na trhu.

Z praktického hlediska zde může být uplatněna predikce poptávky po lidských zdrojích na základě vývoje technologií informačních či znalostních obecně. Také se používá systém „360°zpětné vazby“, kdy by tyto požadavky byly posuzovány a k nimž by se vyjadřovali experti z oboru, přímí nadřízení, kolegové nebo samotní zaměstnanci. Tímto způsobem by mohl být naplněn cíl personálního plánování, který navazuje na znalostní management v oblasti rozhodování o vyhledávání zaměstnanců, dále pak v oblasti předcházení velkého počtu zaměstnanců, rozmístění zaměstnanců a jejich vzdělávání, nebo v oblasti organizaci práce. [2]

Rozmíst'ování pracovníků

Firma se snaží o realizaci hlavních úkolů v oblasti řízení lidských zdrojů, tzn., že se snaží o umístění správného člověka na správné místo s optimálním využitím jeho schopností. Dále firma formuje týmy a respektuje potřebu personálního a sociálního rozvoje jednotlivých pracovníků.

Rozmíst'ování pracovníků lze definovat jako „... *kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.*“ [8]

Je to nepřetržitý proces v důsledku změn techniky, technologií, tržních požadavků, měnících se požadavků na pracovní místa a také na schopnosti pracovníků ve firmě. [7]

Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je významnou činností poskytující firmě představu o pracovních výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivých pracovníků. Pro jednotlivce znamená hodnocení tzv. zpětnou vazbou k jejich působení ve firmě. Některé systémy hodnocení jsou velice účinným motivačním nástrojem. Tyto systémy jsou zaměřeny na rozvoj schopností lidí a jejich kariéry.

Ve firmách, kde hodnocení pracovníků není nijak zvlášť zaměřeno na specifické výkony, probíhá hodnocení v různých podobách. Ve většině případů je možné se setkat se systémem hodnocení, který se zaměřuje na hodnocení pracovního výkonu, který je provázán se vzděláním, osobním rozvojem pracovníka a řízením jeho kariéry. Účelem hodnocení pracovníků ve firmě je získat informace o výkonu práce a pracovním chování jednotlivců.

Hlavním cílem hodnocení pracovníků je zlepšit výkonnost na pracovišti a pracovní chování. Dále získat informace, které povedou k osobnímu rozvoji. [7]

Rozvoj kvalifikace pracovníků

V dnešní době se požadavky na znalosti pracovníků neustále mění, a proto jsou nuceni své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Samotné vzdělávání se v dnešní společnosti stává celoživotním procesem, ve kterém důležitou roli hraje firma a jí organizované vzdělávací aktivity.

Základním prvkem podnikání a též i úspěšností firmy je její flexibilita, která je tvořena flexibilními lidmi. Tito lidé jsou nejen připraveni na změnu, ale akceptují ji a podporují. Proto je nejdůležitějším úkolem personální práce péče o tvarování pracovních schopností pracovníků ve firmě. Je třeba zajistit, aby rozvoj pracovních schopností byl neustále v určitém předstihu a souladu se strukturou rozvoje techniky, která se ve firmě nyní používá, a nebo teprve používat bude z důvodu budoucích inovací. Pro firmu je prvořadé, aby její manažeři byli schopni pružně reagovat na požadavky trhu a na potřeby neustálého zdokonalování systému řízení organizace. [8]

Vztahy na pracovišti

Vztahy mezi lidmi se vytvářejí při jakékoliv činnosti a mohou mít širokou škálu kvality, od pozitivních vyloženě k negativním vztahům. Je jisté, že vztahy mezi lidmi vznikají i při vykonávání určité práce a mohou odrážet charakteristiky osobnosti účastníků, ale i vztahy formální, upravované nejrůznějšími pravidly, které mohou být platné buď pouze v rámci pracovní skupiny, v rámci firmy a v rámci platných uznávaných zákonů.

Pracovní vztahy a jejich kvalita významně ovlivňují dosahování firemních cílů, ale i pracovních i životních jednotlivých zaměstnanců. Harmonické a uspokojivé pracovní prostředí spolu s pozitivními mezilidskými vztahy vytváří produktivní klima, které má kladný vliv na výkon firmy.

Vztahy na pracovišti ve firmě ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně určují jejich efektivnost. Pokud jsou vztahy nezdravé a neuspořádané, vytvářejí turbulentní prostředí, ve kterém se nepadno předvídá a plánuje. Také je pro firmu velice obtížné plnit vytyčené cíle a může docházet ke vzniku konfliktů, stížností a stávek z řad zaměstnanců. [8]

Péče o pracovníky

Protože jsou pracovníci nejdůležitějším zdrojem, který má firma k dispozici a z hlediska tržního prostředí také nejdražším zdrojem, zaměstnavatelé si stále více uvědomují jejich potřebnost. Úspěšnost firmy a konkurenceschopnost je ve větší míře závislá na zaměstnancích a jejich schopnostech, na jejich pracovním chování a jejich spokojenosti. Na firmy je vyvíjen stále větší tlak prostřednictvím odborů, státu či mezinárodních institucí, který směřuje k rozšiřování a zkvalitňování péče o pracovníky.

Firma o své pracovníky pečuje různě, a proto se péče o pracovníky dělí do 3 skupin.

- povinná péče, tj. péče, která je předepsaná zákony nebo kolektivními smlouvami vyšší úrovně
- smluvní péče, tj. péče, která je dána kolektivními smlouvami na úrovni firmy
- dobrovolná péče, tj. péče, která je výrazem firmy v oblasti personální politiky [8]

2 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Vyhledávání pracovníků je pro firmu velice důležitou činností, jež má přilákat dostatečný počet uchazečů na volná pracovní místa s optimálními náklady a včas. Spočívá ve vyhledávání vhodných uchazečů, informování o volných pracovních místech a jejich nabízení, v jednání a v získávání dostatečných informací o uchazečích a administrativním zabezpečení těchto činností. [8]

Je důležité nezapomenout na to, že je každé pracovní místo charakterizováno sociálním rozvojovým potenciálem, jenž je klasifikován z pohledu nároků uchazeče, a to na úroveň:

- organizačních podmínek, tj. pracovní režim, pracovní řízení,
- technických podmínek, tj. bezpečnost na pracovišti, hygiena,
- sociálně psychologických podmínek, tj. kvalifikace uchazečů, tvořivost jednotlivců a skupin. [12]

Je tedy jasné, že nejdůležitější činností firmy je si ujasnit, jakého pracovníka bude potřebovat a na které pracovní pozici. Vyhledávání pracovních sil probíhá mezi dvěma stranami a to mezi firmou a uchazeči. Uchazeči, kteří mají zájem o volné pracovní místo, mohou být i stávající zaměstnanci firmy.

2.1 Zdroje vyhledávání pracovníků

Situace na trhu a to jak na místním či mezinárodním nutí firmy neustále měnit podmínky pro výběr uchazečů na obsazení volných pracovních míst. Základní bází vyhledávání budoucích pracovníků pro obsazované pracovní místo jsou nároky na pracovníka. Firma musí vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností samotného pracovníka.

Pro různé typy pracovních pozic jsou využívány různé metody vyhledávání. Firma musí rozhodnout, které informace uchazečům o volná pracovní místa nabídne. Důležitá je také výměna informací mezi firmou, která nabízí volná pracovní místa a uchazeči, kteří o tato místa mají zájem. Na druhé straně mohou být informace ovlivněny několika faktory, které působí zvnějšku na firmu. Vyhledávání pracovníků se tedy rozděluje na vyhledávání z vnitřních zdrojů a vyhledávání z vnějších zdrojů. [7]

2.1.1 Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje uchazečů jsou prvotním zdrojem pro výběr na volná místa. Tento výběr by měl být využit přednostně v případech, kdy lze reálně předpokládat, že ve firmě jsou pracovníci, kteří mají předpoklady po určité přípravě, tzv. zaškolení, uvolněné pracovní místo zastávat. [17]

Mezi vnitřní zdroje patří:

- pracovně nevyužitá osoba v důsledku technických inovací,
- propouštěná osoba v důsledku změn v podniku, tj. zrušení určitého oddělení,
- osoba, která je ochotna a sama se nabídne na uvolněnou pracovní pozici.

Výhody vnitřních zdrojů:

- náklady jsou nižší v případě vyhledávání „nových“ pracovníků,
- dobrá informovanost a znalost spolupracovníků,
- budoucí pracovník zná interní prostředí.

Nevýhody vnitřních zdrojů:

- omezený výběr,
- vyšší náklady na vzdělávání. [9]

2.1.2 Vnější zdroje

Vnějších zdrojů firma využívá zejména v případě, kdy vnitřní zdroje neposkytují dostatečný počet nebo kvalitu potenciálních zaměstnanců o volná pracovní místa. Firma tak činí i z důvodu, že vyhledávání z vnitřních zdrojů nesplnilo svůj účel a uchazeči nebyli nalezeni.

Mezi vnější zdroje například patří:

- zaměstnanec z jiné firmy, který je rozhodnut opustit stávající místo a to díky své vlastní iniciativě nebo z důvodu inzerátu cizí firmy,
- studenti, kteří dokončili patřičné vzdělání,
- nezaměstnaní, kteří jsou zapsáni v evidenci na úřadu práce či lidé, kterým je práce zprostředkována díky agenturám,

Výhody vnějších zdrojů:

- výběr pracovníků s sebou přináší více možností oproti zdrojům vnitřním,
- vyšší šance „objevení“ vhodného uchazeče,
- firma získá nové pohledy, inovace, poznatky a názory.

Nevýhody vnějších zdrojů:

- časově náročné,
- firma musí vyčlenit určité náklady,
- přizpůsobení pracovníků mimo firmu je delší a náročnější. [9]

2.2 Požadavky na pracovníka

Při vyhledávání a výběru uchazečů je nutné rozhodnout, jaké požadavky jsou pro popis pracovního místa důležité. Firmě jde především o to, aby poskytla možným budoucím zaměstnancům co nejpřesnější obraz o volném pracovním místě, jaké požadavky budou kladeny na zaměstnance a jestli je vůbec schopen tuto pozici vykonávat.

Požadavky na pracovníka:

- odborné schopnosti – co musí uchazeč znát a co by měl být schopen vykonat při plnění kompetentní role,
- požadavky na chování a postoje – firma od pracovníka očekává určitý typ chování, aby bylo při výběru jasné, že bude odpovídat kultuře firmy,
- odborná příprava a výcvik – požadované povolání, odbornost, vzdělání,
- zkušenosti, praxe – zkušenost ve stejném oboru, jež by svědčila o úspěšném vykonání práce na novém pracovním místě,
- zvláštní požadavky – pracovník by měl uspět v určitých oblastech, např. zlepšovat prodej, implementovat nové systémy,
- vhodnost pro firmu – schopnost pracovníka se přizpůsobit firmě a její kultuře. [1]

Z hlediska vyhledávání a výběru pracovníků je možné požadavky dělit na:

- nezbytné, tj. požadavky, které firma od pracovníka vyžaduje,
- žádoucí, tj. požadavky, které nejsou pro zaměstnance nutné, ale vedou k lepšímu pracovnímu výkonu,
- vítané, tj. požadavky, které zvyšují flexibilitu pracovníka ve firmě,
- okrajové, tj. požadavky, které nejsou firmou vyžadovány pro výkon na pracovním místě. [9]

2.3 Metody vyhledávání pracovníků

Metod k získávání pracovníků existuje několik. Úkolem firmy je vybrat vhodné metody získávání, protože by firma měla mít ujasněno, jestli bude hledat pracovníky ze zdrojů vnitřních, či vnějších. Dále by firma měla vědět, jaké požadavky je potřeba klást na budoucí zaměstnance, množství nejen finančních prostředků na získání pracovníků a v jakém časovém horizontu je třeba volnou pracovní pozici obsadit. [8]

Podle zákona o zaměstnanosti bylo povinností firmy, aby hlásila každou volnou pracovní pozici na Úřadu práce. Novela z roku 2011 tento zákon zrušila a nahradila jej nově schváleným zákonem o Úřadu práce, který firmám v administrativní stránce mnohé ulehčí. Pobočky na Úřadu práce budou muset vynaložit mnohem více úsilí, co se týče vyhledávání pracovních pozic. Tato novela by měla vést ke zlepšení služeb pro uchazeče o volné pracovní místo. [3]

Spolupráce s úřady práce

Nejvíce využívaným způsobem, jak najít a získat práci se stal pro uchazeče o nové pracovní místo Úřad práce. Ten slouží nejen těmto osobám, ale i firmám, které hledají „nové tváře“, kvalifikované zaměstnance s určitou praxí nebo čerstvé absolventy. Je tedy na místě tuto metodu firmám doporučit. Financování vyhledávání se děje na základě státních prostředků a Úřady práce se podílí na zaměstnání naprosto bezplatně. Děje se tak nejenom pro stranu uchazeče, ale i pro stranu firmy. Další výhodou této metody je situace, kdy by si firma zjišťovala veškeré informace o uchazeči sama, Úřad práce tuto stránku zajistí zcela sám. Nedostatkem je omezený výběr zájemců o pracovní místo. [8]

Inzerce

Inzerce patří mezi často používané metody získávání pracovníků objevující se především v novinách či odborných časopisech. V dnešní době se ale stále častěji využívá inzerce v rádiu nebo na internetu. Firma se může rozhodnout, jestli bude inzerce zaměřena na region, kde se nachází, nebo na území celé republiky. Důvodem je otázka, jak těžké je najít potřebného pracovníka.

Ať už firma zvolí jakoukoli metodu získávání pracovníků, musí brát v úvahu tři kritéria, a to:

- náklady, tj. jakou výši finančních prostředků je firma ochotna investovat do vybrané metody,
- rychlost, tj. délka časového rozhraní od vystavení inzerátu po přijetí pracovníka,
- pravděpodobnost získání dobrých uchazečů.

Cíl inzerce spočívá:

- upoutat pozornost, tj. mít lepší a konkurenceschopnější inzerát než jiné podniky,
- vytvářet a udržovat zájem, tj. udržování zájmu uchazeče o volné pracovní místo v podobě působivého inzerátu,
- stimulovat akci, tj. upoutání uchazeče takovým způsobem, aby si inzerát přečetl až do konce. [1]

Letáky

Tato metoda získávání pracovníků je z pohledu firmy podstatně nákladnější. Čím více chce firma oslovit uchazečů, tím více musí investovat do počtu letáků. Z hlediska oslovení uchazečů se firma musí též zabývat formulací vzhledu daných letáků, aby uchazeče oslovily a oni měli zájem vyhledat další informace o volném pracovním místě. Výhodou této metody je rozšíření pracovní nabídky širokému počtu obyvatel. Pro firmu z této metody také plyne nevýhoda, kdy se mohou na inzerát přihlásit uchazeči s nižší kvalifikací, jež firma nemusí v dané chvíli potřebovat. [8]

Nabídky ze vzdělávacích zařízení

V dnešní době je široce využívanou metodou k získávání budoucích zaměstnanců kooperace se školami, které vzdělávají budoucí „kapacity“. Některé firmy si své zaměstnance získávají tak, že úzce spolupracují se vzdělávacími institucemi nebo tyto instituce dokonce vlastní a mají tak zajištěn přísun nových zaměstnanců. Pokud firma kooperuje se středními nebo vysokými školami, usnadňuje si tak získávání dalších zaměstnanců. [8]

Internetová komunikace

Mezi metody získávání pracovníků také patří použití internetu. K tomuto účelu se využívají firemní webové stránky pro umístění nabídky práce nebo hromadné stránky s nabídkami, na které může uchazeč o pracovní pozici odpovědět. Mezi největší výhodu této metody se řadí nízká cena s množstvím informací, které může uchazeč nalézt na jednom místě a ušetří si tak čas, jež by strávil hledáním inzerátu na Úřadu práce. Nedostatkem občas bývá právě použití internetové komunikace v případě, že by byl zájemce o tuto pozici staršího věku a neměl přístup k internetu nebo s tímto komunikačním prostředkem neuměl pracovat. [8]

Vývěsky

Jedná se o vývěsní skříňky, kde jsou uvedeny nabídky s volnými pracovními místy určité firmy. Tyto skříňky mohou být umístěny buď mimo nebo v prostorách firmy. Důležité je, aby tato forma získávání byla na viditelném místě. Pokud se nachází uvnitř firmy, měla by být na místě, kudy prochází všichni pracovníci. Pokud se jedná o prostředí mimo firmu, měla by být vývěska umístěna tak, aby k ní měla přístup veřejnost, která na území podniku běžně nevstupuje. Existují i možnosti, kdy může být vedle vývěsky umístěn jiný prvek, který přiláká pozornost. [6]

Doporučení

Finančně nenáročná metoda získávání pracovníků do firmy. Je založena na doporučení od stávajícího zaměstnance, jemuž firma sdělí potřebné informace o volné pracovní pozici. Jednou z výhod této metody je, že stávající zaměstnanec nedoporučí někoho nevhodného, kdo by mu poškodil dobré jméno ve firmě. Další výhodou je rychlejší a levnější způsob získání. Na druhou stranu je takovému zaměstnanci nabídnuta nějaká odměna. [6]

Přímé oslovení zájemce

Firma tuto metodu použije v případě, kdy hledá zaměstnance pro výše postavené a pracovníě náročnější pozice. Je vhodná pro menší firmy a přináší výhodnější postavení v situaci, kdy dochází k oslovení jedinců. Přímé oslovení znamená zvýšené nároky na všechny vedoucí pracovníky, protože je od nich vyžadován přehled, kdo je v určitém oboru dobrý, kdo má nápady apod. Firma se tedy aktivně zúčastňuje odborných setkání a získává informace o vhodných odbornících. Jestliže jej firma bude potřebovat, osloví ho a předloží mu svou nabídku. Výhodou oslovení je fakt, že takto oslovení jedinci jsou zpravidla svými odbornými vlastnostmi vhodní a firma tak ušetří za inzerování nebo jiné služby komerčních institucí. Nevýhodou této metody jsou možné neshody s ostatními podniky, kterým se snaží pracovníky přebrat na své pracovní pozice. [8]

3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Výběr pracovníků se provádí výběrovým řízením, jež je procesem sestávajícím z několika kroků, které směřují k rozhodnutí výběru kandidátů na obsazovaná pracovní místa. Výběr je procesem, který začíná okamžikem přihlášení uchazeče k výběrovému řízení firmy do chvíle, kdy je uchazeč přijat.

Výběrové řízení, známo také jako konkurz, má předem určený postup. A to od chvíle, kdy je vyhlášeno do momentu, kdy jsou výsledky uzavřeny. Výběrová komise je vždy oficiálně jmenovaná a umožňuje více lidem z firmy posuzovat uchazeče a porovnávat si své poznatky. Před konáním pohovoru s uchazečem může komise volit mezi dvěma postupy. V prvním případě má komise předem daný soubor stejných otázek, které pokládá každému uchazeči o volné pracovní místo. Ve druhém případě má komise určitý čas před pohovorem, kdy si každý účastník vytvoří svůj seznam otázek. Komise má také tendence pokládat i neplánované otázky.

Předsudky a stanoviska členů komise, a to zejména těch v nadřazených pozicích, mohou převážit názory ostatních členů. Výběrová komise má náchylnost být nakloněna sebejistým a hlavně výřečným uchazečům, kteří mohou působit příznivým dojmem, a proto může komise přehlédnout slabiny těchto jedinců. Z formálního hlediska může být průběh řízení s větším počtem členů výběrové komise zavádějící a atmosféra napjatá. To může negativně ovlivnit výkon uchazečů.[7]

Výběr pracovníků je možno vymezit do následujících kroků:

1. zkoumání dokumentů uchazečů o volné pracovní místo,
2. první kontaktování uchazečů v rámci výběru,
3. upřesňování a shromažďování dalších informací o budoucích zaměstnancích, např. psychologické testy, interview, lékařské vyšetření či znalost anglického a německého jazyka
4. zkoumání referencí,
5. prohlídka pracoviště,
6. přijímací pohovor,
7. rozhodnutí o příjmu pracovníka či pracovníků,
8. zkontaktování uchazeče o přijetí a ostatních o nepřijetí

Tento postup osmi kroků zahrnuje též i předvýběr, jehož úkolem je posoudit vhodné uchazeče na hledané místo. Jsou porovnáváni s důležitými požadavky pracovního místa a obvykle se třídí do tří skupin. První skupina jsou velmi vhodní uchazeči, další jsou méně vhodní uchazeči a poslední skupinu tvoří uchazeči zcela nevhodní. Pokud je však zjištěn nedostatek v počtu velmi vhodných uchazečů, jsou někteří vhodní uchazeči přiřazeni do první skupiny, popřípadě je vytvořena rezerva k pozdějšímu výběru. [7]

Dokumenty uchazečů

Životopis a motivační dopis

Na jeho základě a to nejenom formálním, ale i gramatickém a slohovém, může firma vyčíst velice důležité informace. Životopis by měl být přehledný a měl by uvádět pravdivé informace, dále by měl být logicky uspořádaný a dlouhý nanejvýš na dvě strany. Oproti tomu motivační dopis by měl být stručnějšího charakteru a měl by vypovídat o tom, co uchazeč může firmě nabídnout. Dále jeho silné stránky a důvod, proč o volné pracovní místo stojí. [12]

Dotazník

Ve většině případů jej vyplňují uchazeči o místo ve větších firmách. Každá firma má svůj vlastní dotazník, který je strukturován dle vyhledávané pozice. V minulosti se však používal celostátně platný dotazník, jenž nerozlišoval obsah práce hledaného pracovního místa. Jeho použití firmě slouží jako jeden z několika zdrojů informací. [8]

Doklady o vzdělání a praxi

Doklady o vzdělání a praxi se liší dle obsazovaného pracovního místa, tzn., že je rozdíl, zda je hledán pracovník do skladu nebo jako manažer nákupu. Firma bez rozdílu po uchazečích požaduje:

- doklad o dosaženém vzdělání,
- doklad o dosavadní praxi v oboru nebo v příbuzném oboru,
- doklad o absolvovaných kurzech apod.

Tyto materiály by měl mít uchazeč ověřené jednotlivými institucemi a ve dvou provedeních, originál a kopie. Kopie se zasílá do firmy spolu s dalšími požadovanými dokumenty, aby byl v případě ztráty schopen doložit tyto dokumenty co nejrychleji. Dokladem o absolvovaných kurzech je myšleno studium cizích jazyků ve školících

zařízeních, které mohl uchazeč navštěvovat, aby tak zvýšil svůj vědomostní potenciál. V některých firmách je mezi základní požadavky na volné pracovní místo také řazena aktivní znalost anglického nebo německého jazyka, což může být pro některé uchazeče problém. [7]

Psychologické testy

Psychologické testy jsou tvořeny testy nejrůznějších zaměření. Jedná se především o to, jaké testy firma využije a jaké informace z nich získá. Všeobecně jsou psychologické testy brány jako pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. Firma si může vybrat mezi testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností nebo testy osobnosti. [8]

Lékařské vyšetření

Lékařské vyšetření se používá zejména u takových pracovních míst, kde je vnitřními předpisy a stanovami firmy povinně dáno lékařské vyšetření. Je písemně zpracováno a potvrzeno obvodním lékařem uchazeče. V dokumentu by mělo být uvedeno, zda je uchazeč způsobilý vykonávat danou práci nebo způsobilý není. Výjimku tvoří tzv. způsobilost k výkonu za určitých podmínek. Tyto podmínky by měly být v lékařském vyšetření uvedeny pro případné nesrovnalosti. [6]

Pohovor

Vedle životopisu je pohovor druhou základní metodou pro výběr zaměstnanců. Největší výhodou této metody je osobní styk s uchazečem a možnost klást otázky, které si zaměstnavatel předem připravil. Důležitým faktorem je, aby byl pohovor předem připraven a aby nedošlo k improvizaci. Firma musí vědět, co chce a pohovor nasměrovat správnou cestou. [12]

Pohovor by měl zjistit:

- jaký je skutečný zájem uchazeče o volné pracovní místo
- jak by zvládal uchazeč práci na této pozici
- jaký výkon by byl schopen podat
- jak velké má předpoklady pro rozvíjení kvalifikace a své osobnosti

Pokud se však jedná o firmu, pohovor by jí měl přinést důležité informace o uchazeči, tj.:

- profesionální úroveň
- všeobecné znalosti
- psychologický stav; jak dobře umí ovládat stresové situace
- vnější dojem
- úroveň komunikace

Z hlediska časové náročnosti pohovoru je důležité se držet pravidla, že čím vyšší je odpovědnost obsazované pracovní pozice, tím delší a náročnější by měl pohovor být. Firma, nebo spíše výběrová komise by měla ve větší míře spíše naslouchat, aby v co nejkratším časovém horizontu získala maximum informací o uchazeči. [7]

4 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Obecně lze přijímání pracovníků charakterizovat jako řadu procedur, které jsou firmou spuštěny po rozhodnutí manažera s odpovídající rozhodovací pravomocí o přijetí uchazeče na volné pracovní místo. Ten je informován o tom, že byl vybrán a souhlasí s nabídkou práce ve firmě. Přijímání pracovníka je ukončeno během dne nástupu zaměstnance na pracovní pozici. Nejdůležitější částí v oblasti přijímání pracovníků je vypracování a podepsání pracovní smlouvy.

4.1 Pracovní smlouva

Dle zákoníku práce je pracovní smlouva dvoustranným právním úkonem, který musí splňovat určité formální a obsahové náležitosti. Povinností zaměstnavatele je, že smlouva musí být v písemné formě a musí být sepsána a vyhotovena nejpozději v den nástupu pracovníka na pracovní místo. [10]

Základní informace, které by měla pracovní smlouva obsahovat, jsou flexibilní a mění se dle pracovní pozice ve firmě. Avšak typickými body pracovní smlouvy jsou:

- název práce nebo pracovní pozice
- úkoly a povinnosti zaměstnance
- datum, kdy zaměstnanec začne pracovat ve firmě a pravidla pro výpočet doby zaměstnání
- mzdový nebo platový tarif, různé příplatky a termín výplaty
- pracovní doba i s přestávkami
- dovolená, maximální délka, zástup po dobu dovolené
- nemoc, doba vyplácení nemocenských dávek, hlášení nemoci [1]

V okamžiku, kdy pracovník podepíše pracovní smlouvu, následuje jeho zařazení do evidence zaměstnanců, vytvoří se jeho složka s veškerými údaji a další potřebné materiály pro pohyb ve firmě. Důležitým krokem je také představit nového pracovníka kolegům a seznámit ho tak s celým pracovištěm.

4.2 Přizpůsobení pracovníka

V dnešní době se stalo vyhledávání a přijímání nových pracovníků finančně náročným procesem. Objevují se však výjimky mezi firmami, které nadále přijímají nové zaměstnance, kterým nevěnují pozornost a pak se za pár měsíců loučí s nedávno přijatými lidmi. V opačném případě může být příliš pozdě ke zjištění, že přijatý pracovník pracoval málo a měl nedostatečné zkušenosti v oboru.

Oblast přizpůsobení nových pracovníků musí být pro firmu stejně důležitá jako jejich výběr. Vrcholový management by měl pochopit důležitost procesu adaptace pracovníků jako nedílnou součást personalistiky. Pro pracovníky je velice důležité se co nejrychleji orientovat na pracovní pozici, aby byli schopni podávat výkony, které se od nich očekávají. Dále má adaptace i vzdělávací význam, kde dochází k formování pracovních schopností zaměstnanců.

V praxi se přizpůsobování zaměstnanců nezaměřuje pouze na nově přijaté, ale i na stávající, kteří jsou např. přemístěni na jiný druh práce. Existují také orientační balíčky, které firma dá novým pracovníkům a nechá jim volný prostor k nastudování a pozdějším dotazům ohledně pracovního místa apod. Svým obsahem jsou balíčky skoro identické, protože seznam položek je předem stanoven.

Orientační balíček obsahuje:

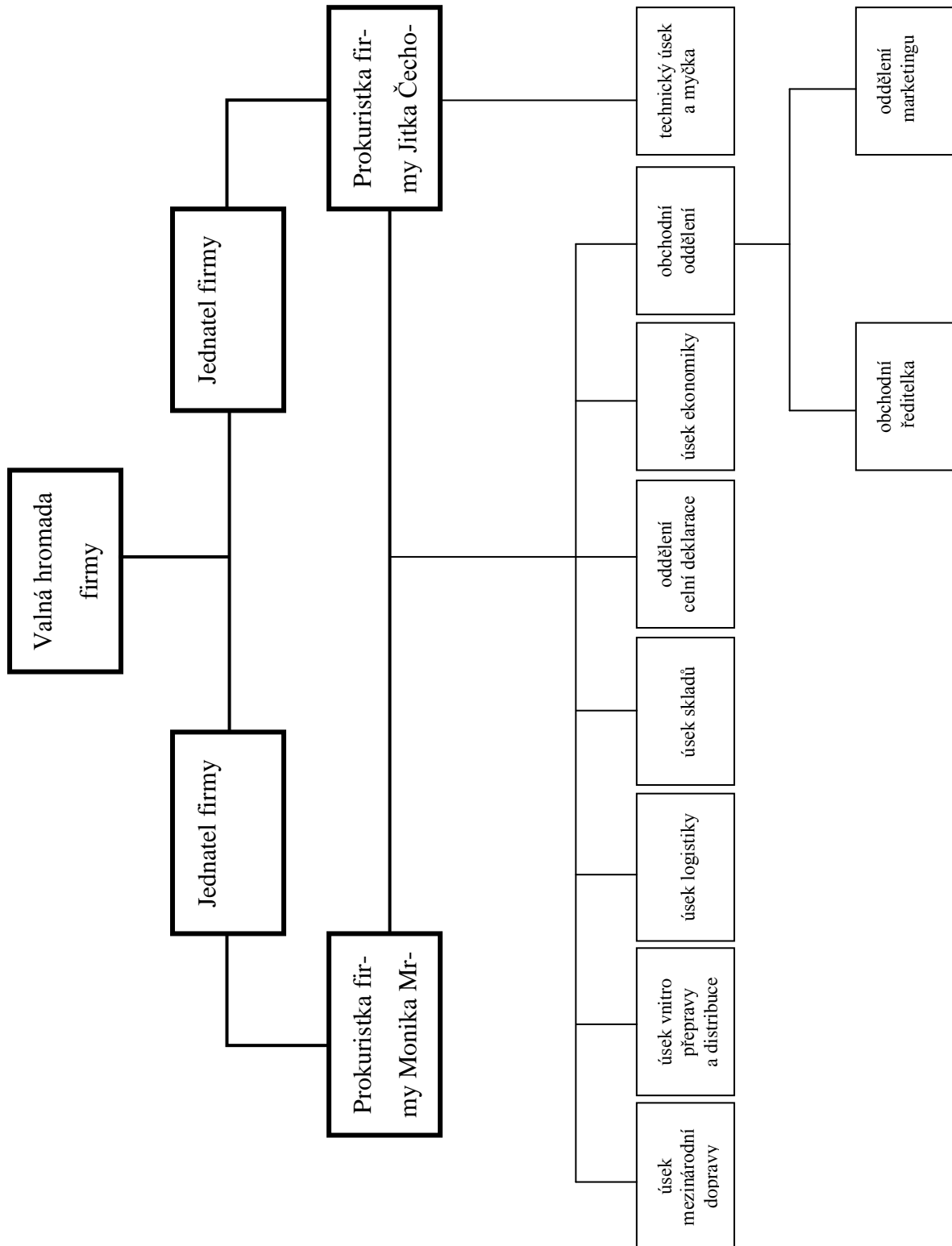
- současné organizační schéma
- klíčové termíny specifické pro odvětví
- popis pracovní pozice a informace a informace o specifických cílech příslušného místa
- seznam firemních svátků či zaměstnaneckých výhod
- telefonní čísla a adresy důležitých pracovníků firmy a další čísla jako policie, hasiči

Celý proces přizpůsobování zaměstnanců je důležitým prvkem správného fungování firmy vedoucí ke zvyšování produktivity a spokojenosti pracovníka na pracovišti. [8]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY

5.1 Organizační struktura firmy



Obr. 1. – Organizační struktura firmy [4]

5.2 Historie firmy

Firma Spedition Feico, spol. s r.o. je firma poskytující přepravní, logistické i celní služby. Na českém trhu působí od roku 1991. Díky poskytovaným logistickým službám „na míru“ a díky silnému mezinárodnímu zaměření si firma získala dobré jméno mezi svými zákazníky. Jelikož firma ctí motto... *“Nestačí nám, když jsou naši zákazníci pouze spokojeni, naši zákazníci musí být nadšeni!”*, pracuje zde ke dni 31. 12. 2011 celkem 74 zaměstnanců, kteří svými pracovními výkony přispívají ke splnění firemního cíle – uspokojit zákazníka.

Historie firmy:

- 1991 – vznik společnosti,
- 2006 – výstavba vlastního logistického areálu,
- 2008 – rozšíření a výstavba druhé etapy areálu,
- 2010 – člen německé logistické skupiny Geis.

Firma zajišťuje pro své zákazníky v rámci České i Slovenské republiky přepravu zásilek celozozových, dokládkových, sběrných, kusových a balíkových. Kromě těchto standardních služeb zajišťuje i přepravu termínovanou a přepravu nebezpečných věcí (ADR). K dispozici firma nabízí široké spektrum vozového parku, který čítá:

- dodávková vozidla,
- vozidla do 7,5t,
- návěsy s ložnou plochou od 13,7m².

V rámci pobočky v Prostějově firma zahájila pro své zákazníky již v roce 1998 provoz služeb celní deklarace. V současné době je služba poskytována třemi zkušenými deklarantkami. V lednu 2011 bylo obdrženo osvědčení AEO, certifikát Oprávněný hospodářský subjekt. Celní deklarace vyhotovuje celní prohlášení v režimu dovozu, vývozu a tranzitu, dále zajišťuje celní dluh ve všech celních režimech, provozuje veřejné celní sklady, zastupuje deklaranta při celním řízení nebo vyhotovuje certifikáty o původu a statusu zboží. [4]

5.3 Personální činnost firmy

Firma Spedition Feico, spol. s r.o. má své vlastní personální oddělení, které zajišťuje kvalifikovaná personalistka. V její pravomoci je personální činnost spojená s vykonáváním mzdového účetnictví.

Personalistka má vysokoškolské vzdělání a v oblasti personalistiky vykonává tyto činnosti:

- vytváření pracovních smluv,
- vytváření dodatků k pracovním smlouvám a výpovědím,
- vedení personálních složek zaměstnanců,
- zajištění dokumentů BOZP na jednotlivá pracoviště,
- přihlášení (odhlášení) k sociálnímu pojištění na Okresní správu sociálního zabezpečení,
- přihlášení (odhlášení) ke zdravotnímu pojištění na příslušnou zdravotní pojišťovnu,
- evidence popisů pracovních činností,
- vytváření evidenčního listu důchodového pojištění,
- vytváření docházkových listů zaměstnanců (zavedení dovolenek, pracovních neschopností, ošetřování členů rodiny do programu WIN PAM),
- vydávání stravenek a provedení srážek ze mzdy za stravné,
- provádění srážek ze mzdy na základě soudního rozhodnutí, nebo na základě smluv (exekuce, půjčky, výživné...),
- vytváření zápočtového listu, protokolu o vyrovnání závazků u zaměstnavatele,
- provádění měsíčních změn v oblasti mezd (odměny, změny platů, neplacené volno, mateřská dovolená, pohyblivé složky mzdy...),
- vydávání potvrzení o výdělku (na žádost banky, spořitelny, Úřadu práce, Okresní správy, sociálního zabezpečení),
- vytváření a evidence sestav o mzdové agendě (odvody sociálního a zdravotního pojištění, odvody daní, exekucí, proplácení náhrady mzdy za pracovní neschopnost),
- vedení evidence životních a pracovních jubileí,
- zabezpečování agendy pracovních úrazů.

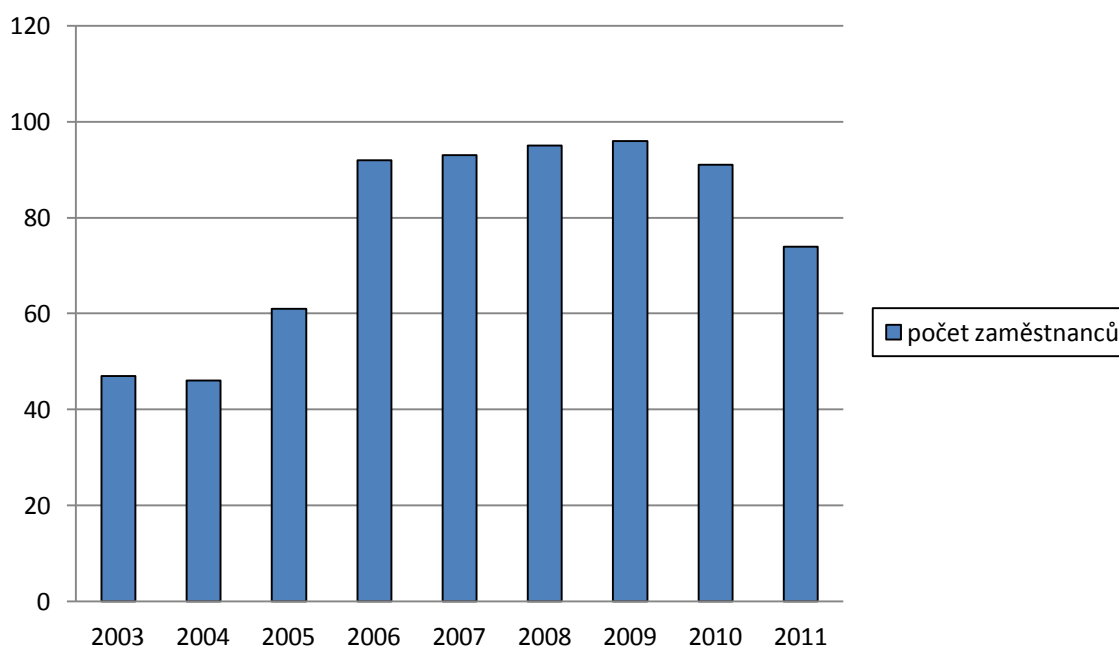
5.4 Základní informace o zaměstnancích

Firma ke dni 31. 12. 2011 zaměstnávala celkem 74 zaměstnanců. Podle vývoje uvedeného v tabulce číslo 1 došlo za posledních 5 let ke značnému poklesu firemního personálu.

Tab. 1. – Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě

Zdroj: vlastní.

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Počet zaměstnanců	47	46	61	92	93	95	96	91	74

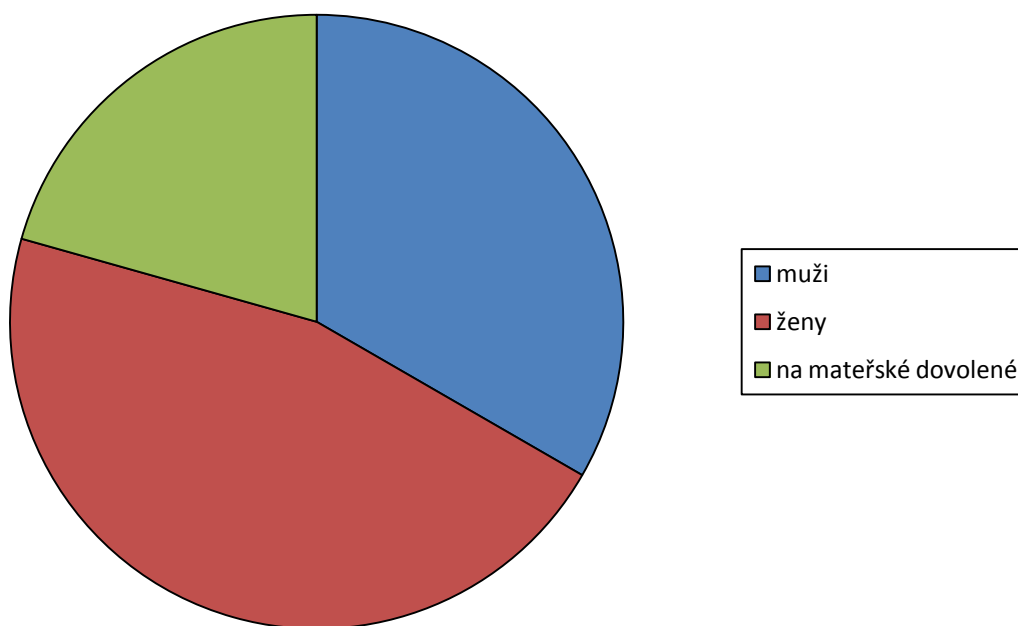


Obr. 2. – Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě

Zdroj: vlastní.

Struktura zaměstnanců dle pohlaví

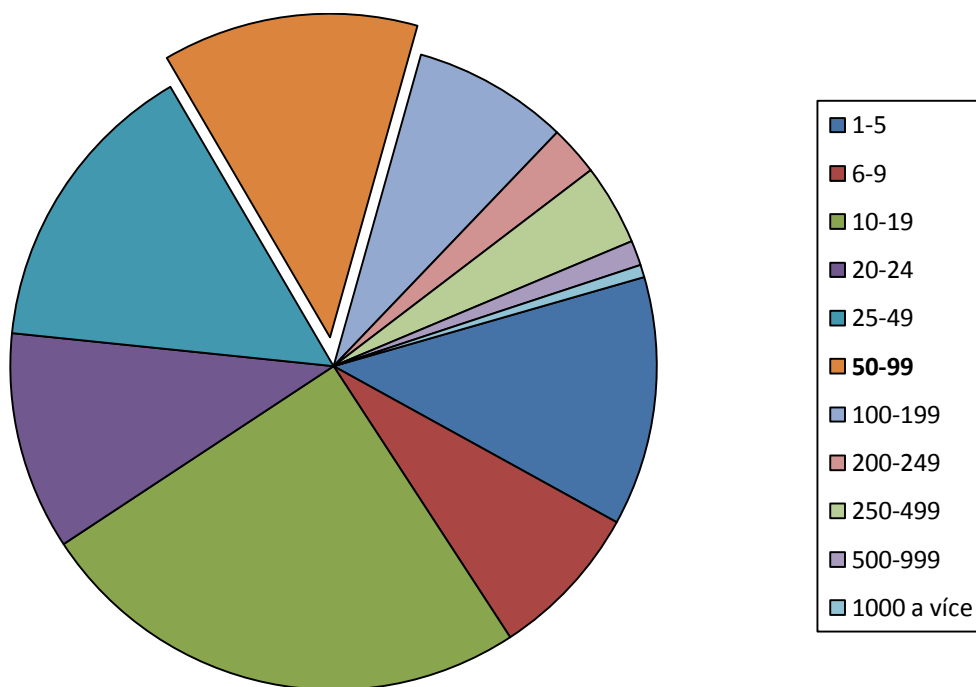
Ke dni 31. 1. 2012 ve firmě pracuje celkem 63 aktivních zaměstnanců, z toho 21 mužů a 42 žen, z nichž je 13 na mateřské dovolené. Počet zaměstnanců na mateřské dovolené ovšem neustále kolísá.



Obr. 3. - Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Zdroj: vlastní.

Struktura českých firem podle počtu zaměstnanců



Obr. 4. - Struktura českých firem podle počtu zaměstnanců [4]

6 SYSTÉM VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJMU PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ SPEDITION FEICO, SPOL. S R.O.

6.1 Vyhledávání pracovníků

Vyhledávání pracovníků ve firmě Spedition Feico spol. s r.o. je započato na základě potřeb jednotlivých oddělení či úseků ve firmě. Pokud je tedy jisté, že nynější zaměstnanec opustí pracovní místo, vedoucí oddělení nebo úseku, na kterém zaměstnanec pracoval, upozorní personální oddělení, jež začne postupovat dle ustálených firemních pravidel. Tato pravidla jsou pevně dána ve firemních směrnicích. Samotnému vyhledávání zaměstnanců předchází analyzování volného pracovního místa a určení nároků, které bude firma po uchazečích požadovat. Důležitým předpokladem pro výběr a přijetí uchazeče je zaslání strukturovaného životopisu na emailovou adresu personální pracovnice.

6.1.1 Zdroje vyhledávání pracovníků

Firma při vyhledávání pracovníků na volná pracovní místa využívá vnitřní i vnější zdroje.

Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje firma využívá velice málo. Děje se tak ve chvíli, kdy potřebuje přeřadit zaměstnance na jinou pracovní pozici v důsledku nemoci nebo odchodu jiného zaměstnance na mateřskou či rodičovskou dovolenou. Vnitřní zdroje jsou použity i v případě, kdy má být současný zaměstnanec přeřazen na vyšší funkci. Pro firmu tento zdroj znamená nižší náklady v oblasti vyhledávání pracovníků, protože obsazuje na pracovní místa osvědčené zaměstnance.

Vnější zdroje

V převážné většině firma využívá vnější zdroje pro obsazení pracovních míst a využívá je častěji než zdroje vnitřní. Firma Spedition Feico spol. s r.o. má také zájem o budoucí absolventy ze středních či vysokých škol, a proto umožňuje studentům praxi ve svém firemním prostředí. Pokud se studenti svou prací osvědčí, firma jim nabídne pracovní místo a sepiše s nimi pracovní smlouvu. Tento krok však nebývá firemním pravidlem.

6.1.2 Metody vyhledávání pracovníků

Firma využívá při vyhledávání pracovníků tyto metody:

- spolupráce s Úřady práce,
- inzeráty v novinách,
- internet,
- uchazeči se hlásí sami.

Spolupráce s Úřadem práce

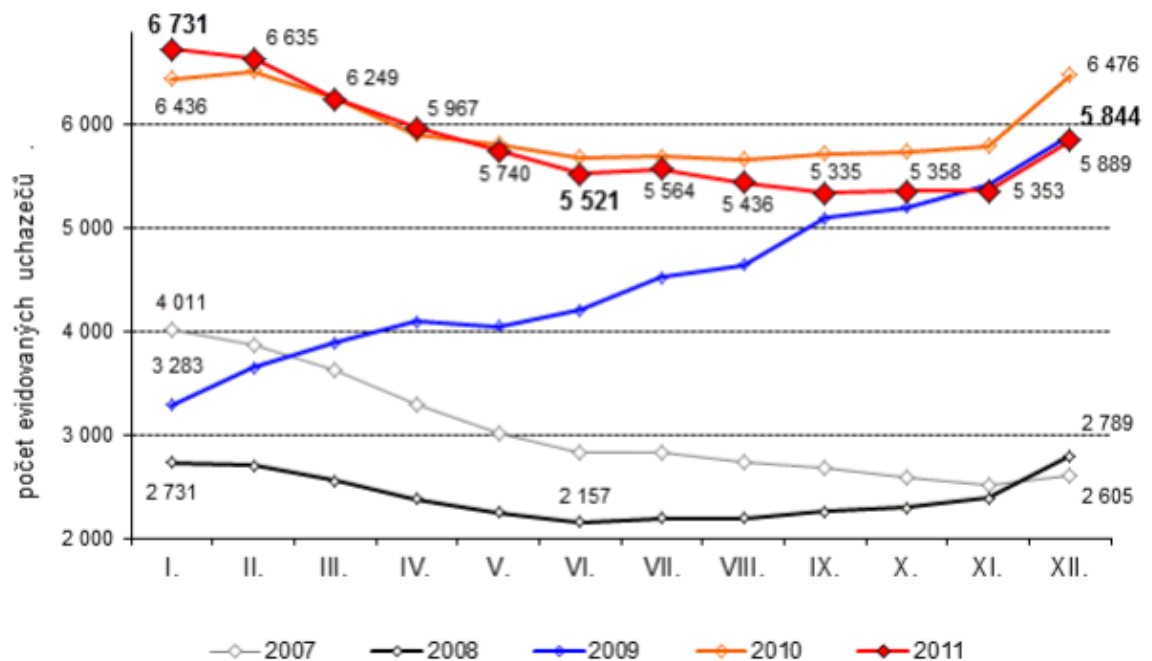
Firma Spedition Feico spol. s r.o. tuto metodu využívá nejčastěji a úzce spolupracuje s Úřadem práce v Prostějově. Personalistka telefonicky sdělí referentovi Úřadu práce, že ve firmě je volné pracovní místo a odpovídá na jím kladené otázky, které se týkají pracovního místa. Jedná se o:

- druh práce,
- pracovní dobu,
- požadované vzdělání,
- výši platu,
- nástup do pracovního poměru.

Následně referent vše sepíše a umístí inzerát na vývěšku Úřadu práce a na internetové stránky úřadu. Poté Úřad práce shromažďuje potřebné informace o uchazečích a na základě takto získaných informací vyhodnocuje shodu a nezaměstnaného posílá do firmy jako kandidáta na volné pracovní místo.

V Prostějově na Úřadu práce byla k poslednímu lednu roku 2012 míra nezaměstnanosti 10,3%, což je o půl procenta více než minulý rok. Na úřadu práce bylo minulý rok evidováno celkem 5 844 uchazečů o volná pracovní místa. Na jedno pracovní místo připadalo 36 uchazečů, což je ve srovnání k lednu 2012 o 5 uchazečů méně.

Průběh nezaměstnanosti za posledních 5 let je zaznamenán v grafu Úřadu práce v Prostějově. [13]



Obr. 5. – Průběh nezaměstnanosti v Prostějově [11]

Inzeráty v novinách

Další často využívanou metodou pro vyhledávání pracovníků je inzerce v místních novinách. Personalistka zaznamená potřebu nového pracovníka určitého oddělení nebo úseku ve firmě a záukoluje IT technika, který celý inzerát vypracuje a nechá jej zveřejnit např. v Prostějovském týdeníku a Prostějovském večerníku. Všechny inzeráty mají velice podobnou formu a obsahují:

- název firmy a její logo,
- název volného pracovního místa,
- obsah práce,
- požadavky na uchazeče (vzdělání, praxe, jazyková způsobilost...),
- potřebná dokumentaci (životopis, motivační dopis...),
- kontakt na firmu
- termín, dokdy je možné se o pracovní místo ucházet.

Inzerát firmy je také zpracován i z hlediska grafického provedení, aby na první pohled uchazeče zaujal. Jedná se především o barevné provedení a větší velikost písma.

Internet

Mezi další metody, které firma využívá, patří i zveřejňování inzerátů na internetu. Internetové stránky mohou být zcela zdarma (www.sprace.cz) nebo mohou být placené. Firma Spedition Feico spol. s r.o. využívá specializovaného serveru společnosti Seznam.cz, kde personalistka podle pokynů uvedených na serveru vyplní inzerát, který bude na stránkách zveřejněn tentýž den. Důležitým předpokladem pro možné inzerování na internetové stránce sprace.cz je registrace, kde musí být uvedeny veškeré informace týkající se firmy a uživatele, který tento účet bude nadále používat. Výhodou tohoto serveru je novinka v podobě databáze životopisů, kde jsou za určitý poplatek vedeni v evidenci uchazeči o volná pracovní místa a firma si tak může sama hledat uchazeče a kontaktovat je. Server také ručí za aktuálnost životopisů a za korektnost údajů, což firmě ve větší míře usnadní práci s vyhledáváním pracovníků. [14]

Uchazeči se hlásí sami

Pro firmu je tato metoda pasivního charakteru, kdy se uchazeči sami snaží získat pracovní místa. Do firmy Spedition Feico spol. s r.o. zasílají na emailovou adresu personalistky své strukturované životopisy či motivační dopisy, podle nichž jsou uchazeči dále tříděni a pozváni k ústnímu pohovoru. Veškeré dokumenty, které vyhovují inzerátu a jsou zaslány na email, personalistka tiskne a zakládá do archivu v případě náhlého uvolnění pracovního místa.

6.2 Výběr pracovníků

Firma Spedition Feico spol. s r.o. zaměstnává celkem mladý kolektiv s věkovým průměrem 30 let, takže odchod pracovníků do důchodu není tak častý jako odchod kvůli náročnosti nebo zrušení pracovního místa. Dalším důvodem odchodu je také končící pracovní poměr na dobu určitou. Pro jakoukoli firmu je výběr pracovníků velice důležitým krokem. Výběr správného pracovníka závisí na pravdivých dokumentech, které uchazeč zasílá do firmy buď prostřednictvím emailové adresy uvedené na firemních stránkách, nebo prostřednictvím Úřadu práce v Prostějově. Prvotním úkolem firmy je vymezit potřebné dokumenty, které bude od uchazečů požadovat.

Ve firmě Spedition Feico spol. s r.o. patří mezi tyto dokumenty:

- životopis,
- motivační dopis,

Při výběru pracovníků firma dbá na to, aby vybrala toho nejlepšího. Z tohoto hlediska je předem dané, že výběr není krátkodobou záležitostí i proto, že se na jednotlivá pracovní místa hlásí desítky uchazečů najednou. Navíc se hlásí i ti, kteří nemají dostatečnou kvalifikaci nebo nesplňují požadavky uvedené v inzerci. Úkolem personalistky je vyřadit nevyhovující uchazeče a vést v evidenci ty, kteří firmě vyhovují a mohli by tak zvýšit úroveň podnikové kultury ve firmě a pomoci dosahovat firemních plánů rozvoje a firemní strategie.

Výběr pracovníků firma rozlišuje podle obsazovaných pracovních míst a podle výše odpovědnosti. Je tedy rozdíl, zda firma obsazuje pracovní místo ve skladu nebo v administrativě. Čím větší odpovědnost je na pracovníka kladena, tím složitější je jeho výběr. Nejčastěji jsou využívány při výběru pracovníků tyto metody:

- životopis,
- pohovor.

Ve firmě Spedition Feico spol. s r.o. začíná výběr pracovníků ve chvíli, kdy personalistka do určitého data obdrží všechny potřebné dokumenty, jako životopis, motivační dopis apod. Poté provede personalistka předvýběr, kde rozděljuje pracovníky do dvou skupin. První skupina obsahuje uchazeče, kteří stanoveným podmínkám v inzerátu nevyhovují, a tudíž jsou z výběru vyřazeni. To ale neznamená, že jejich životopisy a další dokumenty jsou smazány či vyhozeny. Personalistka si vše zakládá do kartotéky, kdyby se později ve firmě uvolnilo místo, jež by některý z této skupiny uchazečů splňoval. Životopis a další dokumenty vyžádané od uchazečů jsou v kartotéce ponechány necelý rok, protože starší pro firmu nemají cenu, jelikož se mohlo stát, že si uchazeč mezitím našel práci u jiné firmy, a nebo ztratil zájem o nabízené pracovní místo.

Druhou skupinu tvoří uchazeči, kteří splňují veškeré podmínky uvedené v inzerátu a jsou tedy pozváni k výběrovému řízení, a to buď telefonicky, nebo emailem. Vyrozumění jsou všichni, tzn. uchazeči z první skupiny i ze skupiny druhé a to v časovém rozhraní 14 dnů.

Výběrové řízení

Výběrové řízení probíhá za účasti personalistky, vedoucího oddělení nebo úseku a prokuristky, která v této záležitosti zastupuje ředitele firmy Spedition Feico spol. s r.o. s pobočkou v Prostějově. Shromáždění všech účastníků k výběrovému řízení trvá zhruba týden od vyrozumění, kde jsou pozváni k pohovoru. Před konáním pohovoru personalistka udělá kopie životopisů jednotlivých uchazečů, jež prošli předvýběrem, a tyto kopie dostane vedení firmy k předběžnému prostudování. Mají tedy možnost vytvořit si seznam otázek, které by jim mohly usnadnit výběr vhodného uchazeče na volné pracovní místo.

S každým uchazečem je veden rozhovor individuálně v samostatné místnosti, aby účastníci pohovoru nebyli rušeni a atmosféra nebyla nijak nepříjemná. Uchazeči je na začátku představena firma, její historie a nabízené služby, dále prokuristka, vedoucí oddělení a personalistka a detailně jsou uchazeči vysvětleny požadavky, které bude obnášet práce na místě, o které se nyní uchází. V tomto případě má firma předem vypracovány a aktualizovány popisy pracovních činností, které jsou po rozhodnutí o přijetí podepsány oběma stranami a založeny do osobní složky zaměstnance.

Pohovor, který trvá přibližně 20 minut, vede spíše personalistka spolu s prokuristkou, vedoucí oddělení či úseku pokládá během pohovoru náhodné a nepřipravené otázky. S každým uchazečem probírají předchozí zaměstnání, pokud nějaké bylo, v případě absolventů se zajímají o jím vybraný obor a jestli pro něj měl nějaký přínos. Dále zjišťují kvalifikační předpoklady a zkušenosti, které by mohl firmě nabídnout, nebo z jakého důvodu opustil předchozí zaměstnání. Řeší otázku konfliktnosti uchazeče, aby s ním do budoucna nebyly potíže a nedostával se do konfliktu se svými kolegy.

Podstatným bodem pohovoru je otázka budoucnosti, tzn., z jakého důvodu si uchazeč vybral tuto firmu, co jí může nabídnout nebo jaké má představy o svém budoucím zaměstnání. V tomto bodu je řešen i nástupní plat, kdy firma zjišťuje, kolik by si uchazeč představoval a jestli si ho může dovolit. Tato otázka se spíše týká profesí s vyšší odpovědností, jež firma vyžaduje např. u IT techniků, logistiků či marketingových manažerů.

Mezi důležitý aspekt, který firma vyžaduje od každého uchazeče, patří znalost němčiny a angličtiny a aktivní komunikace v tomto jazyku. Při pohovoru je tedy každý uchazeč podroben menšímu testu z cizího jazyka, tzn., že část pohovoru probíhá buď v angličtině, nebo v němčině. Firma se tak snaží předejít možným problémům

v odlišnostech uvedených ve strukturovaném životopisu. Nyní firma tento aspekt pohovoru nevyužívá a zaměřuje se pouze na dokumenty zaslané do firmy a na pohotovému odpovědi jednotlivých uchazečů.

Po skončení pohovoru je stanovena lhůta, do které se účastníci pohovoru musí rozhodnout, který z uchazečů byl nejlepší a který by se tedy nejlépe hodil na volné pracovní místo. Ve firmě Spedition Feico spol. s r.o. funguje jedna důležitá zásada, jež se týká vyrozumění uchazečů o výsledcích pohovoru. Personalistka později vyrozumí každého účastníka výběrového řízení bez ohledu na to, jestli byl přijat nebo ne pomocí emailu nebo telefonátu. Vybranému účastníkovi personalistka také sdělí potřebné informace a určí datum, do kterého by se měl rozhodnout, zda do firmy nastoupí či nikoli. Z tohoto postupu je zřejmé, že všichni zájemci o volné pracovní místo nejsou okamžitě firmou odmítnuti, protože se může stát, že vybraný uchazeč pracovní nabídku nepřijme a firma by musela hledat znovu. V okamžiku, kdy je pracovní místo obsazeno, je ostatním uchazečům sděleno odmítnutí, které však nevylučuje možnost další spolupráce.

6.3 Příjem pracovníků

Po kroku, kdy si firma úspěšně vybrala pracovníka, následuje přijímací řízení, kde je pracovník seznámen s povinnými dokumenty a doklady, které má s sebou přinést. Tento krok je pod záštitou personálního oddělení a školené personalistky.

Prvním krokem u přijímacího řízení je *vstupní lékařská prohlídka*, kde se zjistí, zda je nastupující pracovník schopen danou práci na pracovním místě fyzicky vykonávat či nikoli. Lékařská prohlídka je povinná pro všechny pracovníky bez rozdílu kvalifikovanosti pracovního místa a je prováděna u závodního lékaře. Ten dostane vytištěný dokument z firmy, tj. Evidenční list zdravotní způsobilosti zaměstnance, který je povinen vyplnit a zaznamenat do něj, zda je pracovník způsobilý nebo nezpůsobilý danou práci vykonávat. (PŘÍLOHA P I)

Úkolem personalistky je informovat pracovníka o povinnosti vstupní lékařské prohlídky a o termínu konání, kde musí závodnímu lékaři předložit svou zdravotní dokumentaci od praktického lékaře či pouhý výpis a kartu zdravotní pojišťovny.

V případě, že je pracovník schopen danou práci vykonávat, lékař vše zaznamená do firemního dokumentu a seznámí s výsledkem příslušného pracovníka, personalistku

a vedoucího oddělení nebo úseku, kde by měl pracovník vykonávat práci. Personalistka vše založí do osobní složky pracovníka. Povinností personalistky je také kontrolovat a vypracovávat seznam pracovníků, kteří se mají podrobit preventivním prohlídkám a tyto informace odesílat na jednotlivá oddělení ve firmě, aby mohly být Evidenční listy zdravotní způsobilosti aktualizovány a zálohovány v dokumentaci.

Důležitým krokem přijímacího řízení je *sepsání pracovní smlouvy*. Ta je uzavírána v souladu se Zákoníkem práce podle ustanovení §33 a následujících. Pracovní smlouva je vyhotovena ve dvou kopiích, kdy první zůstane zaměstnavateli, tedy na personálním oddělení a druhá je dána pracovníkovi. Po přečtení náležitostí, jež pracovní smlouva obsahuje, je podepsána pracovníkem a zaměstnavatelem, tedy oběma prokuristkami firmy Spedition Feico spol. s r.o.

Pracovní smlouva obsahuje:

- osobní údaje pracovníka,
- den nástupu do práce,
- místo výkonu práce,
- zda je pracovní poměr uzavřen na dobu určitou nebo neurčitou,
- délka zkušební doby,
- délka výkonu práce za týden, tzn., že má firma u některých pracovních činnostech vymezenou pravidelnou délku pracovní doby,
- výše hrubé mzdy, zahrnuje i souhlas se zasláním mzdy na účet,
- možnost být vyslán na pracovní cestu,
- nárok na dovolenou,
- výpovědní lhůta. (PŘÍLOHA P II)

Většina uzavřených smluv ve firmě je na dobu neurčitou se zkušební dobou 3 měsíce. Výjimky tvoří někteří pracovníci, kteří zde již pracovali a opustili své pracovní místo. Těch se zkušební doba netýká a pracovní smlouva je sepsána se zaměstnavatelem pouze na dobu neurčitou.

Pracovní smlouva firmy obsahuje třetí kapitolu, ve které zaměstnanec bere na vědomí svá práva a povinnosti vyplývající z uzavřeného pracovního poměru a byl seznámen se všemi náležitostmi, které bude vykonávat na pracovním místě. Dále se zavazuje nepoužívat prostředky, zařízení a služby zaměstnavatele a zachovávat

mlčenlivost o obchodních, organizačních a jiných skutečnostech. Na závěr je smlouva podepsána pracovníkem a oběma prokuristkami.

K pracovní smlouvě má firma vypracovaný dokument s názvem Poučení zaměstnance a udělení souhlasu zaměstnavateli dle zák. č. 101/2000 Sb., který upravuje ochranu osobních údajů o fyzických osobách a práva a povinnosti při zpracování nejenom tohoto dokumentu, ale i ke zpracování pracovní smlouvy. Pokud pracovník se vším souhlasí, podepíše firemní dokument spolu s prokuristkami.

Tímto je přijímací řízení ukončeno a personalistka zakládá pracovníkovi jeho osobní kartu.

Každá osobní karta má své identifikační číslo, které patří jednomu pracovníkovi a ve firmě je uložena nejenom v tištěné podobě, ale je zálohována na počítači.

Osobní karta obsahuje:

- pracovní smlouvu,
- poučení o ochraně osobních údajů,
- evidenční list zdravotní způsobilosti zaměstnance, tento doklad musí být potvrzen u závodního lékaře nejpozději do dvou týdnů od podepsání pracovní smlouvy,
- údaje o zdravotní pojišťovně,
- zápočtový list, tj. potvrzení o zaměstnání u předchozího zaměstnavatele,
- výpis z rejstříku trestů,
- doklad o dosaženém vzdělání,
- dokumenty o absolvovaných kurzech a školeních, tyto dokumenty se postupně aktualizují, protože firma své zaměstnance vzdělává skoro každý rok,
- kopie dokladů jako občanský průkaz, kartička pojištěnce, řidičský průkaz apod.

Po nástupu do práce obdrží nový pracovník *pracovní řád*, který patří mezi základní organizační a řídicí dokumenty firmy. Je schválen jednou z prokuristek firmy a vydán manažerkou kvality. Obsahuje veškeré informace, které by měl zaměstnavatel poskytnout pracovníkovi podle předepsaných pravidel a předpisů, včetně věcí, které by mohl pracovník do budoucna potřebovat.

Jsou to například informace týkající se pracovního poměru, jeho vznik, změna či ukončení. Dále se pracovník dozví, jaké jsou jeho povinnosti vůči firmě a jaké povinnosti firma má vůči pracovníkovi. Zde se řeší otázka práce, která je sjednána v pracovní smlouvě

a to z toho důvodu, aby nedošlo k nesprávnému plnění podmínek v ní sepsaných mezi účastníky, jež smlouvu potvrdili podpisem.

Narozdíl od firemních povinností jsou zde blíže specifikovány povinnosti pracovníka jako:

- dodržování vnitřních předpisů,
- řádné plnění svých povinností včetně svědomité a iniciativní práce,
- průběžné prohlubování své kvalifikace,
- dodržování a plné využívání pracovní doby,
- ochraňování a střežení hospodářského, služebního a státního tajemství včetně dodržování mlčenlivosti ve věcech, které jsou v obecném zájmu nebo v zájmu firmy,
- dodržování předpisů a pokynů týkajících se zajištění bezpečnosti firemních prostor apod.,
- nepoužívání alkoholických nápojů a neužívání jiných omamných látek v pracovní době,
- odkládání svých osobních předmětů a svršků na místa k tomu určená.

Dále pracovník v prvních dnech absolvuje *školení bezpečnosti práce a požární ochrany*. Školení musí absolvovat všichni, nejenom nový pracovník. Školení je vedeno odborným technikem firmy a to formou přednášky. Kontrola účasti na školení se provádí tak, že každý pracovník je povinen podepsat Kartu o bezpečnostním školení, aby stvrdil, že byl seznámen s veškerými zásadami bezpečnosti na pracovišti, s předpisy či s ostatními okolnostmi, které by mohly způsobit pracovníkovi úraz na pracovišti. Dále se zavazuje, že bude používat firmou a zákonem stanovené pracovní ochranné pomůcky, které nijak neohrozí zdraví jeho či kolegů na pracovišti.

Po absolvování školení o bezpečnosti a požární ochrany je pracovník přidělen na pracovní místo, kde se ho ujme vedoucí oddělení či vedoucí úseku. Ten ho seznámí s pracovními podmínkami na pracovišti a s kolegy. Prověřený pracovník se ujme práce a pracuje po dobu 3 měsíců ve zkušební době. Po uplynutí zkušební doby, která byla uvedena v pracovní smlouvě, je pracovník hodnocen vedoucím oddělení či úseku, zda byl jeho pracovní výkon po dobu 3 měsíců nadprůměrný či zcela neuspokojivý. Závěrem hodnocení je, že vedoucí buď pracovníka přijme, anebo jej s největší pravděpodobností propustí. Pokud se však pracovník během zkušební doby neosvědčí, vedoucí oddělení má

právo jej propustit, ale s udáním důvodu. Tyto důvody by neměly pracovníka nijak poškodit ba naopak, měl by dostat možnost vysvětlit důvody k jeho propuštění, které uvádí vedoucí oddělení nebo úseku. V lepším případě se bude pracovník snažit zlepšit své výkony.

7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Na základě informací, které jsem získala během rozhovorů s personalistkou, jenž pracuje ve firmě více jak 3 roky, mohu v této kapitole navrhnout řešení, která by pomohla zlepšit současný stav systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve firmě Spedition Feico spol. s r.o.

Vyhledávání pracovníků

Vyhledávání pracovníků ve firmě se děje ve chvíli, kdy je pracovní místo uvolněno ať již z důvodů dobrovolného odchodu pracovníka nebo z důvodu skončení pracovního poměru na dobu určitou. Personalistka poté dostane pokyn od vedoucího oddělení, že je pracovní místo uvolněno a firma musí hledat nového pracovníka. Z finančního hlediska je tento způsob nevyhovující.

Myslím si, že by se firma měla zaměřit na včasnou identifikaci volného pracovního místa dříve, než jej pracovník opustí. Zkrátí se tím doba prodlevy, kterou by firma mohla využít na zhotovení inzerátů a na sjednání pohovorů. Přínosem je také snížení finanční ztráty, která firmě vzniká v případě neobsazeného pracovního místa.

Volba zdrojů vyhledávání

Firma k vyhledávání nových pracovníků využívá v převážné většině vnější zdroje. Tato metoda je finančně nákladnější než vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů a také na delší časový úsek. Při využívání inzerátů v novinách nebo na internetu musí personalistka zaúkolovat IT technika, který dané inzeráty upraví a vystaví na používaných stránkách nebo v používaných novinách. Tato činnost není jednodenního rázu.

Podle mého názoru by měla firma využívat i vnitřní zdroje, protože interní pracovníci firmu a její prostředí znají lépe než nově příchozí a veškeré kroky spojené s adaptací a příjmem tedy nejsou potřeba. Dále ve firmě pracují velice schopní jednotlivci, kteří jsou seznámeni s vnitřním řádem a prošli školením, které provádí externí firma. Z tohoto hlediska bych také doporučila využívat i vnitřní zdroje, protože firma by mohla snížit náklady vynaložené na rekvalifikaci a školení.

Volba metod vyhledávání

Po konzultaci s personální pracovnicí jsem zjistila, že firma k vyhledávání pracovníků využívá několik metod jako spolupráce s Úřadem práce, inzeráty v novinách a na internetu nebo metodu, kdy se uchazeči hlásí do firmy sami. Tento výčet se mi zdá pro firmu, která poskytuje přepravní a logistické služby nejenom v České republice, ale i na Slovensku nedostačující. I když spolupracují s místními středními a vysokými školami, jejich spolupráce končí poskytnutím praxe. Firemní výjimkou je přijetí absolventa, který se osvědčil díky vykonané praxi. Proto bych firmě doporučila spolupracovat s místními školami, protože potenciál mladých lidí by mohl kolektiv stávajících pracovníků uvítat. Ve firmě mi též chybí např. den otevřených dveří, což by uvítali především studenti vysoké školy, kteří studují Fakultu logistiky a krizového řízení. Firma Spedition Feico spol. s r.o. má určitě co nabídnout, jelikož se před dvěma lety stali členem skupiny Geis a rozšířili tak svou působnost.

Volba dokumentů

Firma od uchazečů požaduje dokumenty jako životopis a motivační dopis. Pro výběr pracovníků, jež mají ve firmě pracovat se mi to zdá poněkud málo. Určitě by měli rozšířit požadované dokumenty o doklad o dosaženém vzdělání, protože nedostatečně kvalifikovaný pracovník není pro firmu atraktivní a žádoucí. Z hlediska personální pracovnice se jedná o zbytečnou administrativní práci navíc, kdy musí třídít uchazeče podle zaslaných životopisů na dvě skupiny a v případě, že uchazeč o svém vzdělání lhal, je mylně pozván na výběrové řízení a vedení firmy tak ztrácí drahocenný čas. Je tedy jasné, že tímto dokumentem by si personalistka ušetřila práci a předešla by možným nesrovnalostem hned na začátku.

Mezi další dokumenty, které by měla firma požadovat, bych zařadila lékařské potvrzení od obvodního lékaře, že je uchazeč zcela zdravý a může danou práci vykonávat. Určitě by se tak k výběrovému řízení dostavili pouze ti uchazeči, kteří jsou schopni vykonávat danou práci na maximum a pokud by z nich byl vybrán ten nejlepší, firma by se nemusela obávat, že při vstupní prohlídce závodní lékař objeví nějaké nesrovnalosti. Firmou vynaložené náklady na další výběrové řízení by se tak snížily.

Aktivní znalost AJ/NJ

Jelikož firma realizuje dopravu v rámci celé Evropy a musí se zahraničím také komunikovat, mezi základní požadavky na pracovníky řadí též znalost anglického a německého jazyka. V nabídce práce je v každém inzerátu tento požadavek uveden a firma tedy očekává, že uchazeči, kteří zaslali životopis či motivační dopis, uvedli pravdivé údaje a aktivně oba jazyky ovládají.

Během pohovoru byl tedy každý uchazeč přezkoušen ze znalostí cizích jazyků, aby se vedení přesvědčilo, v jaké míře umí aktivně komunikovat a jakou slovní zásobu má. V dnešní době od tohoto přezkoušení firma upustila, což vidím jako krok zpět. Je sice pravda, že ve firmě probíhají semináře, kde si své znalosti z anglického a německého jazyka pracovníci doplňují a to bez rozdílu, jakou pozici ve firmě zastávají, ale náklady spojené s nově přijatým pracovníkem, který neumí aktivně komunikovat alespoň jedním jazykem, jsou zbytečné a pro firmu nepřijatelné.

Východiskem by bylo opětovné zařazení zkoušky z cizích jazyků během pohovoru, aby bylo předem jasné, kterého uchazeče si vybrat a který je pro firmu atraktivnější než ostatní.

Absence dotazníku

Při výběru pracovníků firma používá základní metody výběru jako životopis či motivační dopis. Chybí mi zde i firemní dotazník, který by měl uchazeč vyplnit a jehož prostřednictvím o sobě firmě poskytne základní informace jako doplněk životopisu a motivačního dopisu. Mezi základní informace se řadí základní iniciály uchazeče, adresa trvalého bydliště, dosažené vzdělání, znalost jazyků, skupina řidičského oprávnění, zdravotní pojišťovna, jestli uchazeč pobírá důchod či nikoli atd. Dotazník by mohl firmě sloužit jako pomocný dokument během pohovoru, protože by si do něj mohlo vedení zapisovat poznámky a s pomocí životopisu si usnadnit výběr toho nejlepšího.

Porada po skončení pohovoru

Po uskutečněném pohovoru jsou všechny poznatky a informace zaznamenány ať už do kopií životopisů nebo do obyčejných poznámkových bloků. Tím však iniciativa ze strany vedení firmy a oddělení končí a do předem stanovené lhůty vyrozumí uchazeče o tom, zda byli přijati nebo nebyli. Mezitím otázku výběru řeší personalistka, která vyhodnocuje, jestli

uchazeč splnil požadavky, které firma stanovila či nikoli. Poté vše prostuduje vedení firmy a schválí konečný výběr buď jednoho, nebo více pracovníků.

Myslím si, že by nebylo špatné, kdyby se účastníci pohovoru po jeho skončení sešli a probrali jednotlivé uchazeče, jejich dojmy a poznatky nebo silné a slabé stránky. Vidím nedostatek v tom, že během určitého časového úseku může vedení firmy nebo personalistka přehlédnout nějaký detail, kterým uchazeč vyčníval mezi ostatními a kterým by mohl být pro firmu zajímavý.

ZÁVĚR

Pro většinu firem je výběr kvalifikovaných pracovníků důležitým krokem ke splnění firemního cíle a k získání výhody před konkurencí v podobě potenciálu skrývajících se v nových pracovnících. Firmy tedy nehledají pouze pracovní sílu, která by zvyšovala produktivitu práce v interním prostředí, ale hledají pracovníky s určitými cíli a zájmy, které nejsou v rozporu se zájmy firmy, anebo hledají takové pracovníky, jež mají určité zaujetí pro práci a motivaci. Jelikož se personalistika neustále rozvíjí a externí prostředí s ní, důležitým krokem jednotlivých firem by měla být otázka, jaké zaměstnance přijmout, aby dosáhly konkurenčního postavení rychleji než firmy z oboru, anebo jak mají zkvalitnit výběrové metody, kterými by mohly ušetřit část nákladů. Firma Spedition Feico spol. s r.o. zaměstnává celkem 74 pracovníků, kteří zastávají různé pracovní místa na odlišných odděleních či úsecích, a proto je zde kladen velký důraz na personální řízení.

První část je zaměřena na teoretické poznatky z odborné literatury, jež vystihují danou problematiku. Nejprve je rozebrána personalistika obecně spolu s jednotlivými personálními činnostmi, mezi které patří právě činnosti vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků. Jednotlivé činnosti jsou rozebrány v práci podrobně, jelikož cílem bakalářské práce bylo analyzovat tyto činnosti ve zvolené firmě a formulovat návrhy vhodných opatření ke zlepšení systému.

Druhá část je zaměřena na analýzu systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve firmě Spedition Feico spol. s r.o. Je zde popsán zavedený systém, který ve firmě funguje již několik let a díky němuž ve firmě pracují vysoce kvalifikovaní jedinci. Na základě zjištěných informací, které poskytla vedoucí personálního oddělení a ve srovnání s odbornou literaturou existuje fakt, že je systém vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků propracován na takové úrovni, díky které firma nemá zásadní problém v oblasti personálního řízení. Firmě byla i tak doporučena zlepšení, která by měla zlepšit celý systém počínající vyhledáváním pracovníků, jejich výběrem a příjmem na volná pracovní místa. Při zpracování jsem spolupracovala nejen s personalistkou, která mi podávala bližší informace a ujasňovala tak chod personálních činností, ale i s prokuristkami, které mají na starost vedení firmy a poskytly mi tak základní informace o interním a externím prostředí firmy.

Myslím si, že cíl své práce se mi podařilo splnit a navržená zlepšení pomohou firmě zrychlit a zefektivnit celý systém vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [3] Epravo.cz. Novela zákona o zaměstnanosti. Epravo.cz, a.s. *Epravo.cz: Články z novely zákona o zaměstnanosti* [online] ©epravo.cz, a.s. [cit. 2. 11. 2011].
Dostupné z:<http://www.epravo.cz/top/clanky/novela-zakona-o-zamestnanosti-soucast-socialni-reformy-2011-72727.html>.
- [4] FEICO. *FEICO* [online]. Prostějov, 1994 [cit. 31. 3. 2012]. Dostupné z:
<http://www.feico.cz/>.
- [5] HEINOVÁ, Hana. *Rozvoj lidských zdrojů*. Jena, Jesenické nakladatelství. 2010. 500 výtisků.
- [6] HR Expert. Nábor zaměstnanců. *HR Expert: Získávání a výběr zaměstnanců* [online]. [cit. 18. 11. 2011]. Dostupné z:
<http://www.hrexpert.cz/nabor-zamestnancu/vyklady/promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu.html>.
- [7] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [10] MPSV. Práce a právo. *MPSV: Pracovní smlouva* [online]. Praha: OKsystem, s.r.o., © 2002-2011 [cit. 6. 11. 2011]. Dostupné z:
<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB011>.
- [11] MPSV: úřad práce. *MPSV: statistika úřadu práce* [online]. Praha: OKsystem s.r.o., © 2002-2011 [cit. 31. 3. 2012]. Dostupné z:
<http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/kop/prostejov>.
- [12] PODNIKATELSKÝ WEB. Metody výběru zaměstnanců. *Podnikatelský web: Výběr zaměstnanců ve firmě* [online]. ©2012 [cit. 5. 12. 2011]. Dostupné z:
<http://www.podnikatelskyweb.cz/metody-vyberu-zamestnancu/>.

- [13] Prostějovské novinky. SPSI O.S. *Prostějovské novinky: statistika* [online]. © 2011 [cit. 31. 3. 2012]. Dostupné z:
<http://pvnovinky.cz/statistika/10282-nezamestnanost-na-prostejovsku-uz-presahla-deset-procent>.
- [14] Spráce.cz: Databáze životopisů. SEZNAM.CZ, a.s. *Spráce.cz: Firemní databáze životopisů* [online]. Praha: © 1996-2012 [cit. 5. 4. 2012]. Dostupné z:
<http://www.sprace.cz/zamestnavatel/databaze-zivotopisu.html>.
- [15] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-854-2492-4.
- [16] WALKER, Alfred J. *Moderní personální management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0449-8.
- [17] WEIHRICH, Heinz a KOONTZ Harold. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. - Organizační struktura firmy

Obr. 2. - Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě

Obr. 3. - Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Obr. 4. - Struktura českých firem podle počtu zaměstnanců

Obr. 5. - Průběh nezaměstnanosti v Prostějově

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. – Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Evidenční list zdravotní způsobilosti.

PŘÍLOHA P II: Vzor pracovní smlouvy.

PŘÍLOHA P I: EVIDENČNÍ LIST ZDRAVOTNÍ ZPŮSOBILOSTI



SPEDITION FEICO, spol. s r.o., Háj 358, 798 12 Kralice na Hané

Evidenční list zdravotní způsobilosti zaměstnance

jméno a příjmení, titul:

datum narození:

bydliště trvalé:

pracovní zařazení:

	druh zdravotní prohlídky:	rok						
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
A.	vstupní prohlídka					x		
B.	periodická prohlídka							
C.	mimořádná prohlídka							
D.	výstupní prohlídka							

č.	další pracovní zařazení, činnost:	rok						
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1.	práce v noci - na 3 směny							
2.	řidič manipulačních dopravních vozíků							
3.	obsluha TNS, expanzomatů							
4.	obsluha plynových zařízení, kotelen							
5.	řidič motorových vozidel							
6.	svařování (pájení, bodování, ohřev, apod.)							
7.	práce elektro - vyhl. ČÚBP č. 50/1978 Sb.							
8.	práce ve výškách, nad volnou hloubkou							
9.	vazači břemen							
10.	práce na PC					x		
11.	práce s chemickými látkami, specificky:							
12.	pracující dýchodce							
13.	mladistvý							
14.	brigádník							
15.	jiné							

Zpráva lékaře

Výše uvedená osoba je zdravotně **způsobilá / nezpůsobilá*** k výkonu výše uvedené profese, činnosti.

Proti tetanu byl/a/ očkovan/a/:

Dne:

razítko a podpis lékaře ZVPP

* nehodící se škrtněte



datum odeslání k prohlídce, razítko:	druh konané lékařské prohlídky:	vyjádření lékaře, datum, razítko, podpis:

PŘÍLOHA P II: VZOR PRACOVNÍ SMLOUVY

PRACOVNÍ SMLOUVA

SPEDITION FEICO, spol. s r.o., Háj 358, 798 12 Kralice na Hané

Dne: 1.9.2011

Zaměstnavatel SPEDITION FEICO, spol. s r.o., Háj 358, Kralice na Hané, IČ 60734426, zastoupený paní Monikou Mrvovou – prokuristkou a paní Jitkou Čechovou - prokuristkou (dále jen „zaměstnavatel“)

a

paní
dat. narození
trvalé bydliště
(dále jen „zaměstnanec“)

uzavírají podle ust. § 33 a násl. zákoníku práce tuto

pracovní smlouvu:

I.

1. Pracovní poměr na základě této pracovní smlouvy vzniká dnem, který byl sjednán jako den nástupu do práce. Dnem nástupu do práce se sjednává
2. Pracovní poměr se sjednává na dobu neurčitou se zkušební dobou 3 měsíce.
3. Zaměstnanec bude vykonávat pracovní činnost – dispečerka.
4. Místem výkonu práce je: Háj 358, 798 12 Kralice na Hané.

II.

1. Podle § 35 zákoníku práce se sjednává zkušební doba v délce trvání tři měsíce, během které může být pracovní poměr zrušen kteroukoliv stranou i bez udání důvodů písemným oznámením doručeným druhé smluvní straně zpravidla nejméně 3 dny přede dnem, kdy má pracovní poměr skončit.
2. Zaměstnanec bude vykonávat práci 40 hod. týdně. Pracovní doba je rozvržena pravidelně, denně od 7.00 hod. do 12.00 hod. a od 12.30 hod. do 15.30 hod.
3. Mzdové náležitosti zaměstnance jsou v souladu s právními předpisy platnými pro podnikatelskou sféru. Zaměstnavatel bude zaměstnanci poskytovat za vykonanou práci

hrubou mzdu ve výši,-, která je zaměstnanci zaručena a krátí se jen v případě, že zaměstnanec neodpracoval v měsíci stanovený rozsah pracovní doby.

Zaměstnanec se zavazuje, že ve vztahu k ostatním zaměstnancům bude zachovávat mlčenlivost o výši své mzdy u zaměstnavatele a zároveň se nebude zajímat o výši mzdy ostatních zaměstnanců. Tento závazek trvá i po skončení pracovního poměru.

4. Zaměstnanec se zavazuje vykonávat svěřené práce svědomitě a podle svých nejlepších schopností a znalostí, dodržovat pracovní kázeň a další povinnosti stanovené zákoníkem práce a jeho nadřízenými.
5. Zaměstnavatel bude zaměstnanci vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů a dodržovat další povinnosti stanovené mu ve vztahu k zaměstnanci právními předpisy.
6. Zaměstnanec souhlasí s tím, aby mu byla mzda zasílána na účet českého peněžního ústavu. Zavazuje se zároveň, že číslo tohoto účtu a adresu peněžního ústavu sdělí zaměstnavateli do tří dnů ode dne nástupu do práce.
7. Zaměstnanec souhlasí s tím, aby podle potřeb zaměstnavatele byl vysílán na pracovní cesty na území České republiky, jakož i na území cizího státu.

III.

1. Zaměstnanec bere na vědomí, že:
 - a) při splnění podmínky stanovené v § 212 má nárok na dovolenou na zotavenou v délce čtyř týdnů. V ostatním se řídí dovolená zaměstnance ust. § 212 až 223 zákoníku práce.
 - b) výpovědní doba z pracovního poměru činí dva měsíce. Výpovědní doba začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce. V ostatním se řídí ust. § 50 až 66 zákoníku práce.
 - c) mzda se na základě článku II. bodu 6 této smlouvy vyplácí bezhotovostně.
 - d) výplatním termínem je každý 10. den následujícího měsíce, za který mzda zaměstnanci náleží.
2. Zaměstnanec prohlašuje, že při podpisu pracovní smlouvy byl poučen o právech a povinnostech vyplývajících z uzavíraného pracovního poměru, a zavazuje se zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, s nimiž se při práci seznámí, zejména o utajovaných skutečnostech, a to i po případném rozvázání tohoto poměru.
3. Zaměstnanec se zavazuje nepoužívat prostředky, zařízení a služby zaměstnavatele (PC, kopírky, faxy, e-maily, kancelářské potřeby, případně další vybavení zaměstnavatele) pro svou výdělečnou činnost mimo tento pracovní poměr, pro svoji osobní potřebu nebo ve prospěch třetích osob. V případě porušení tohoto závazku je zaměstnavatel oprávněn požadovat úhradu vzniklých nákladů v plné výši.
4. Zaměstnanec se zavazuje zachovávat mlčenlivost o obchodních, organizačních a jiných skutečnostech, o kterých se při výkonu práce dozví, nepředávat další osobě profesní

osobní informace a podklady, které nabyl za trvání pracovního poměru u zaměstnavatele. Tyto informace považuje zaměstnavatel za své obchodní tajemství. Povinnost zachovávat mlčenlivost se vztahuje rovněž na údaje o nákladech, na statistiky a vyhodnocení všeho druhu a též podnikové postupy, včetně know-how. Porušení těchto povinností bude zaměstnavatelem považováno za zvlášť hrubé porušení pracovní kázně. Povinnost zachovávat mlčenlivost trvá i po ukončení pracovního poměru. Zaměstnanec bere na vědomí, že při porušení povinnosti mlčenlivosti i po skončení pracovního poměru, může zaměstnavatel uplatňovat vůči zaměstnanci nárok na náhradu škody, která by zaměstnavateli nebo jeho obchodnímu partnerovi vznikla.

5. Ostatní práva a povinnosti zaměstnance i zaměstnavatele vyplývající z této pracovní smlouvy se řídí zákoníkem práce a dalšími pracovněprávními, mzdovými a jinými obecně závaznými předpisy, jakož i služebními předpisy zaměstnavatele.
6. Zaměstnanec je povinen hlásit zaměstnavateli veškeré změny v osobních údajích, k nimž dojde za trvání pracovního poměru, zejména změny v počtu vyživovaných osob, rozhodné údaje pro daňové přiznání a pro zdravotní a sociální pojištění, jakož i veškeré okolnosti, které mohou mít vliv na výkon práce a na nároky a povinnosti z pracovního poměru vyplývající.

Tato smlouva byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a jedno zaměstnavatel. Obě smluvní strany podepisují smlouvu na důkaz souhlasu s jejím obsahem.

.....

.....
/zaměstnanec/

.....

Monika Mrvová
/zaměstnavatel/

.....

Jitka Čechová
/zaměstnavatel/