

Analýza systému vyhledávání, výběru a příjmů zaměstnanců ve firmě VALATRANS, a.s.

Daniela Hrňová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniela HRŇOVÁ**
Osobní číslo: **M10130**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza systému vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve firmě Valatrans, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky v oblasti personálního managementu se zaměřením na vyhledávání, výběr a příjem zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný systém vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve firmě Valatrans, a.s. a zhodnoťte jeho přednosti a nedostatky.
- Navrhňte firmě doporučení vedoucí ke zlepšení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
KOUBEK, Josef. ABC praktické personalistiky. Praha: Linde, 2000, 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Kressová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

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 právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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 právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 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);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15.5.2013

Hruová Daniela

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve firmě Valatrans, a.s. V první části se zabývám teoretickými poznatky z oblasti personalistiky, které byly čerpány z odborné literatury. V druhé části je zanalyzována současná situace vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve společnosti. Na závěr této práce jsou navržena doporučení ke zlepšení stávajícího systému.

Klíčová slova: personální činnosti, personalista, vyhledávání zaměstnanců, uchazeč, výběr zaměstnanců, pohovor, příjem zaměstnanců, pracovní smlouva, zaměstnanec, adaptace

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on issues of recruitment, selection and acceptance of employees in the company Valatrans, a.s. In the first part, I am dealing with theoretical knowledge from the area of human resource management, about which I gained information from a professional literature. In the second part is analyzed current situation of recruitment, selection and acceptance of employees in the company. In conclusion of this thesis are proposed recommendations to improvement current situation.

Keywords: human resource activities, personnel clerk, recruitment of employees, candidate, selection of employees, job interview, acceptance of employees, employment contract, employee, adaptation

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Petře Kressové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, a především za věnovaný čas a úsilí při konzultacích.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti Valatrans, a.s. a především paní Elišce Ponczové za poskytnuté informace a materiály, které mi pomohly s vypracováním daného tématu.

V neposlední řadě mé poděkování patří rodině a blízkým za jejich podporu, které se mi dostávalo během studia.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	11
2 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	12
2.1 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ PRACOVNÍ PODMÍNKY	12
2.2 PROCES VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	12
2.2.1 Definování požadavků	12
2.2.2 Hledání vhodných uchazečů	13
2.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	14
3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	18
3.1 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	18
3.1.1 Analýza dokumentace pracovníků	18
3.1.2 Výběrový rozhovor	19
3.1.3 Výběrové testy	21
3.1.4 Assessment centre	22
3.1.5 Zkušební doba	22
3.2 ZÁSADY EFEKTIVNÍHO VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	23
3.3 CHYBY PŘI VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	24
4 PŘÍJEM A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	25
4.1 PRACOVNÍ SMLOUVA	25
4.2 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	26
5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
6 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	29
7 ANALÝZA SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJMU ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ VALATRANS, A.S.	35
7.1 CÍL ANALÝZY	35
7.2 METODY SBĚRU DAT	35
7.3 ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ.....	36
7.3.1 Vyhledávání pracovníků	36
7.3.2 Výběr pracovníků	39
7.3.3 Přijímání pracovníků	44
7.4 SHRUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	47
8 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ	49
ZÁVĚR	54
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	58
SEZNAM OBRÁZKŮ	59
SEZNAM TABULEK	60
SEZNAM GRAFŮ	61
SEZNAM PŘÍLOH	62

ÚVOD

V dnešní době je pro firmy stále těžší udržovat si svou tržní hodnotu, dosahovat požadovaného zisku a vůbec být o krok napřed před konkurencí. Existuje řada problémů, které firmy sráží firmy na kolena, ať už jsou to problémy ekonomické, organizační nebo personální. A právě problémy v oblasti řízení lidských zdrojů by firmy neměly podceňovat. Říká se, že vše je o lidech, a v dnešní době to platí dvojnásob. Lidský kapitál je velmi cenný a většina firem, především těch velkých, si je této skutečnosti vědoma. Avšak v menších podnicích je oblast řízení lidských zdrojů nedocenená, mnohdy vykonávána nevyškolenými pracovníky a především je spojena pouze s administrativní činností.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit, jaký je současný systém vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve firmě Valatrans, a.s. a odhalit jeho přednosti a nedostatky. V případě těchto nedostatků poté navrhnou společnosti doporučení vedoucí ke zlepšení. Společnost Valatrans, a.s. má své sídlo v Liptále u Vsetína. Jedná se o dopravce, který poskytuje své dopravní a logistické služby nejenom v rámci České republiky, ale i v zemích Evropské unie. I když se jedná o rodinnou společnost, za dobu své existence si vydobyla přední místo mezi dopravními společnostmi v moravském regionu a získala i dobré jméno mezi svými stálými zákazníky.

Po osvojení si teoretických poznatků spojených s vyhledáváním, výběrem a příjmem zaměstnanců, jejichž zdrojem bude odborná literatura, přistoupím k vypracování praktické části. V ní nejdříve představím samotnou společnost a poté se zaměřím již na samotný systém vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve vybrané společnosti. Po zjištění skutečného stavu ve společnosti a v porovnání s teoretickými poznatky, navrhnou firmě doporučení, která by měla přispět ke zlepšení tohoto stavu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Personální plánování je činností, která předchází samotnému vyhledávání pracovníků a za tuto činnost společně s mnoha dalšími nese zodpovědnost personální oddělení. Mezi nejdůležitější oblasti personálního plánování patří predikce potřeby pracovníků ve firmě a predikce nabídky pracovní síly. Hlavním úkolem plánování lidských zdrojů je tedy stanovení a zajištění optimálního množství pracovníků. Jinak řečeno, aby byli pracovníci s pracovními úkoly na správném místě ve správný čas. Neméně důležitým úkolem personálního plánování je také sladování individuálních cílů, potřeb a zájmů zaměstnanců se zájmy firmy. (Koubek, 2001)

Predikce potřeby pracovníků je ovlivněna mnoha faktory, zejména vnějšími ekonomickými, politickými změnami, vývojem technologií, rozhodnutím organizace a pak také změny způsobené samotnými zaměstnanci (ukončení pracovního poměru, pracovní neschopnost nebo odchod do důchodu). Předpověď vychází z ročního rozpočtu a objemu činností a na základě těchto informací lze poté vypočítat potřebný počet. Predikce nabídky lidských zdrojů je založena na předpokladu nabídky pracovní síly, která bude k dispozici jak v samotné organizaci tak i mimo ni. Je také potřeba brát v potaz předpokládanou absenci a pohyb pracovníků. (Dvořáková, 2007; Gregar, 2007)

Tak jako každá činnost, i personální plánování má své cíle, kterým se chce minimálně přiblížit a mezi tyto cíle Armstrong (2008, s.309) řadí:

- *„Získání a udržení si takového počtu lidí, jež společnost potřebuje, a zároveň tito lidé mají požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti;*
- *předcházení problémům, které souvisí s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí;*
- *formování flexibilní pracovní síly, což přispívá ke schopnosti společnosti adaptovat se na neustále se měnící prostředí a okolí společnosti;*
- *snižování závislosti společnosti na získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů v takových případech, kdy je nabídka pracovní síly s kvalifikací nedostatečná, přičemž je tato kvalifikace pro společnost klíčová.“*

2 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Vyhledávání pracovníků je jednou z klíčových činností personálního oddělení. Cílem je dosažení takového stavu, kdy lidé budou mít o volném pracovním místě tušení a zároveň chuť se o dané místo ucházet. Samozřejmostí je, že obě strany procesu - na jedné straně zájemci o místo, na straně druhé personální oddělení společnosti, usilují o co největší prospěch. Uchazeči mají zájem o uzavření pracovního poměru a personální oddělení chce novou pracovní sílu získat pokud možno s nízkými náklady a hlavně ve správný čas. (Koubek, 2001)

2.1 Vnitřní a vnější pracovní podmínky

Na oboustranný vztah – uchazeč a personální oddělení - může působit řada podmínek, které jej mohou ovlivnit jak už příznivě tak i nepříznivě. Tyto podmínky mohou být vnější a vnitřní. Je vcelku jasné, že vnitřní podmínky spadají pod samotnou společnost, která je schopna nebo je může určitým způsobem usměrnit, ale s podmínkami vnějšími nezmůže nic. (Koubek, 2001)

Vnitřní podmínky jsou spojeny s pracovním místem a podnikem, který volné pracovní místo nabízí. U pracovního místa jde především o pracovní podmínky, požadavky na pracovníka a náplň práce. U podniku jde o podmínky týkající se pověsti podniku, mezilidských vztahů uvnitř podniku a možnost dalšího vzdělávání a rozvoje.

Vnější podmínky souvisejí s demografickými, ekonomickými, sociálními, technologickými a legislativními podmínkami. (Koubek, 2001)

2.2 Proces vyhledávání pracovníků

Každý proces má svůj postup, který je potřeba dobře naplánovat. Armstrong (2008) uvádí, že do procesu vyhledávání pracovníků lze zařadit:

- Definování požadavků
- Hledání vhodných uchazečů

2.2.1 Definování požadavků

Z personálního plánu společnosti a také z momentální potřeby by měla společnost vycházet při stanovení konkrétního počtu lidí, které chce získat. Klíčovým krokem v procesu vyhle-

dávání pracovníků je poskytnutí informací a specifikace daného pracovního místa. V popisu pracovního místa by neměly chybět tyto body (Foot a Hook, 2002):

- název pracovního místa a pracovní funkce
- místo výkonu práce
- typy pracovních úkolů
- mzdové hodnocení

Specifikací pracovního místa se rozumí dokument, který stanovuje dovednosti, kvality a upřesnění požadavků na pracovníka, jež musí mít, aby byl způsobilý plnit úkoly v souladu s popisem práce. Mezi nejdůležitější požadavky patří (Foot a Hook, 2002):

- vzdělání a kvalifikace
- pracovní zkušenosti, příp. praxe
- dovednosti a charakteristiky osobnosti

Organizace si musí sama určit, které požadavky jsou pro ni stěžejní a které naopak nejsou pro pracovní výkon až tak důležité, ale na výběr pracovníka mohou mít vliv. (Foot a Hook, 2002)

2.2.2 Hledání vhodných uchazečů

Při hledání uchazečů je možné se zaměřit na vnitřní nebo vnější zdroje pracovních sil. Není vyloučena ani kombinace obojího.

Vnitřní zdroje

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je získávání ze samotné organizace. Může se jednat o nově uvolněné pracovníky v důsledku organizačních změn nebo o pracovníky, kteří mají zájem o nově uvolněné pracovní místo. Nespornou výhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je úspora času a ušetření nákladů, adaptace pracovníka je snadnější a rychlejší a pracovník může čerpat ze svých zkušeností, které v organizaci získal. Na druhou stranu výhodnější pracovní místo může negativně ovlivnit mezilidské vztahy v organizaci a povýšení pracovníci taky nemusí splňovat požadavky na danou pracovní funkci, nýbrž byli vybráni na základě doby zaměstnání v organizaci a s ní spojené délky praxe. (Kocianová, 2010)

Vnější zdroje

Pracovní síla získaná z vnějších zdrojů může do organizace přinést „nový vítr“. Jiné názory a odlišný pohled na věc čerstvých absolventů škol nebo žen vracejících se z mateřské dovolené mohou být pro společnost inspirativní. Při získávání uchazečů z těchto zdrojů je nutné, aby personalista uvážil důležité termíny: termín zveřejnění nabídky pracovního místa a její uzávěrku, termín výběrového řízení a oznámení výsledků výběrového řízení. U vnějších zdrojů získávání pracovníků existuje širší možnost výběru. V samotné organizaci pak mezi pracovníky dochází ke vzniku konkurenčního prostředí, kdy musí prokázat svoji pracovní způsobilost vůči svým kolegům, ale i nově příchozím. (Kocianová, 2010)

2.3 Metody získávání pracovníků

Organizace si sama určuje, jakou metodu získávání pracovníků použije. Volba metod je závislá na mnoha faktorech a to především na povaze pracovního místa a jeho specifikaci, na počtu pracovníků, které potřebuje. Dále musí organizace vědět, zda chce pracovníky získat z vnitřních nebo vnějších zdrojů. S tím pak souvisí aktuální situace na trhu práce, rychlost s jakou organizace potřebuje pracovní místo obsadit a samozřejmě množství peněžních prostředků, které je ochotna na získání vynaložit. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001)

Nabídka práce na vývěškách

Uveřejňování informací o volných pracovních místech na vývěškách se řadí mezi levnou metodu získávání pracovníků. Vývěska v organizaci je umístěna tak, aby kolem ní denně prošli pokud možno všichni zaměstnanci a na základě shlédnutí se pak ucházeli o místo anebo doporučili vhodného uchazeče. Vývěsky mimo organizaci pak slouží veřejnosti, kdy má společnost zájem pracovníky získat z vnějších zdrojů. Vývěska by měla potenciálnímu uchazeči poskytnout všechny důležité informace o pracovním místě. (Dvořáková, 2007)

Samostatné přihlášení

Tímto způsobem o sobě dávají organizaci vědět především absolventi škol a uchazeči o manuální a administrativní práce. Uchazeči posílají své žádosti o zaměstnání bez ohledu na to, zda žádost souvisí se zveřejněnou nabídkou práce či nikoliv. Ve svých žádostech popisují širokou škálu znalostí a dovedností a nesoustředí se na klíčové způsobilosti, které organizace potřebuje. Pravděpodobnost, že uchazeč bude na základě tohoto přihlášení pozván k výběrovému pohovoru, je velmi malá. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001)

Spolupráce s úřadem práce

Úřad práce pomáhá nejenom osobám, které hledají práci, ale i organizacím, které hledají pracovníky. Od 1.1.2012 zaměstnavatelé nemají povinnost ohlašovat volná místa na úřad práce, avšak spolupráce s úřadem práce organizaci šetří čas i náklady a zároveň si organizace dělá dobré jméno u této státní instituce. Zprostředkování zaměstnání je bezplatné pro obě strany – uchazeče i organizaci a navíc informace o uchazečích si úřad práce zjišťuje sám. Zápornou stránkou této metody je omezený výběr uchazečů, kteří jsou na úřadu práce registrováni. Jedná se spíše o osoby s nižší kvalifikací a osoby s nulovou praxí. Tento způsob vyhledávání se tedy spíše hodí pro získávání méně kvalifikovaných pracovníků. (Dvořáková, 2007)

Inzerování ve sdělovacích prostředcích

Inzerování je stále nejběžnější, nejpoužívanější metodou vyhledávání uchazečů a mělo by sledovat tyto cíle: vytvořit zaměstnance, přilákat pozornost, vytvořit zájem a povzbuzovat akci. Inzerát by dále měl obsahovat důležité informace týkající se společnosti, nabízeného pracovního místa, požadavků na pracovníka, umístění pracoviště, způsobů odměňování a toho, co má uchazeč udělat v případě, že má o dané místo zájem. Při inzerování lze využít služeb inzertní agentury, která může podniku pomoci s formální stránkou inzerátu a také pomoci s výběrem média. Jako médium může být zvolen tisk, jak regionální tak celoplošný, odborný nebo běžný časopis. Inzerce se může také objevit na vlnách komerčních rozhlasových stanic a zřídka v televizi. Je vcelku logické, že při využití inzertní agentury bude cena inzerce poněkud nákladnější. (Dale, 2007)

Používání internetu a online vyhledávání

Používání internetu k vyhledávání pracovníků je dnes také hojně využíváno. Společnost může svou nabídku práce uvést za minimální náklady přímo na svých internetových stránkách, kde uchazeč získá informace nejen o náplni pracovního místa, ale i samotné firmě. Dále je možné využít specializovaných serverů sloužících ke zprostředkování práce. Mezi tyto servery např. patří jobs.cz, prace.cz nebo onlineprace.cz. Výhodou použití této metody je možná aktualizace informací, rychlost přenosu a oslovení většího okruhu lidí. (Dale, 2007)

Online vyhledávání (e-recruiting) je založeno na získávání pracovníků pomocí počítačových sítí, přičemž k informacím o pracovním místě je připojen online formulář, který mohou uchazeči ihned vyplnit. Na základě vyplněných údajů má podnik možnost hned zjistit,

zdali se údaje uchazeče shodují s požadavky podniku. Stránky médií, agentur a pracovních míst jsou hlavními typy online stránek. (Armstrong, 2009)

Veletrh pracovních příležitostí

Typickým příkladem jsou veletrhy pracovních příležitostí organizované na vysokých školách. Budoucí absolventi škol jsou lákáni velkými a známými společnostmi k zaměstnání právě u nich. Společnosti nabízejí možnost dalšího vzdělávání, zaměstnanecké výhody, nadprůměrné mzdy anebo taky zajímavou náplň práce. Výhodou těchto veletrhů může být i vytipování vhodných uchazečů z řad studentů, kteří jsou pak pozváni k výběrovému řízení. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001)

Zprostředkovatelské agentury a poradenské firmy

Využití těchto externích služeb je drahé, ale šetří čas. Charakteristickým rysem je odborný přístup a podnik, který služeb využije, má možnost zůstat v anonymitě. Úkolem poradenských firem je provádění předvýběru uchazečů. Bohužel i v oblasti těchto služeb se dnes vyskytují podvodníci a proto je dobré si poradenskou firmu nejprve otestovat. Všeobecnou radou je srovnání honorářů různých poradenských firem, které jsou odvozeny od základního ročního platu na obsazovaném místě a ohlasy od jiných uživatelů. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001)

Speciálními agenturami jsou headhuntingové agentury, které vyhledávají pracovníky na vrcholové pozice a to tím, že se potenciální kandidát přímo osloví specializovaným personalistou. Služby těchto agentur jsou poměrně drahé. Účtují si 30-50% ročního platu, který je pracovníkovi vyplácen na daném pracovním místě. (Gregar, 2007)

Vzdělávací zařízení

Metoda získávání pracovníků ve spolupráci se vzdělávacími zařízeními je taky hojně používaná. Spolupráce se školami, středními i vysokými, usnadňuje získávání nové pracovní síly, která má vzdělání v příslušném oboru. Již během studií lze vytipovaného studenta podporovat a tak si ho do jisté míry zavázat. Podporou se rozumí i požadavek na profilování studenta, např. vhodným výběrem volitelných předmětů nebo témat kvalifikačních prací. Spolupráce organizace se vzdělávací institucí vytváří dobrou pověst pro obě strany. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001)

Z výčtu metod je patrné, že každá z metod má svoje kladné stránky a i stránky negativní. Organizaci, které chce hledat pracovníky ve svých vlastních zdrojích, stačí použít organi-

začnící vývěsku nebo se na pracovníky obrátit přímo. Vybírání z vnějších zdrojů pak nabízí spoustu možností, ale za cenu vyšších nákladů. Organizace se sama rozhoduje, zdali pro získávání pracovníků použije jednu metodu nebo zvolí kombinaci více metod. (Dvořáková, 2007; Gregar, 2007; Koubek, 2001)

3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Výběr pracovníků je personální činností, která navazuje na vyhledávání pracovníků. Cílem této činnosti je výběr takových uchazečů, kteří budou pro podnik přínosem nejenom ve smyslu výkonnosti, ale budou mít zájem podílet se i na rozvoji firemní kultury. V úvahu se tedy musí brát jak odborné znalosti, tak osobnostní charakter a jeho potenciál. Při výběru se pomocí porovnání povahy pracovního místa a požadavků na pracovníka hodnotí, jak moc je daný uchazeč vhodný na dané místo. Není reálné, aby existoval způsob, pomocí kterého by byli vybráni nejideálnější uchazeči, kteří by splňovali všechny podmínky a zároveň by se chovali přesně tak, jak si společnost přeje. (Koubek, 2000)

3.1 Metody výběru pracovníků

Nezbytnou součástí při výběru pracovníků je získávání informací, které podniku pomohou lépe posoudit uchazeče. Mezi nejčastější metody výběru patří pohovory, pokud nelze použít assessment centra. Ale mnohdy samotné pohovory nestačí, a proto bývají doplněny o testy. Platí přímá úměr. Čím více informací o uchazeči společnost má, tím více se zvyšuje pravděpodobnost, že bude vybrán ten nejvhodnější. (Armstrong, 2007; Koubek, 2001)

3.1.1 Analýza dokumentace pracovníků

Samotnému výběru někdy předchází předvýběr pracovníků a spočívá v analýze materiálů uchazečů. Principem je vytipování užší skupinky uchazečů a následně její pozvání k výběrovému pohovoru. Rozbor materiálů má napovědět, jestli má daný uchazeč způsobilost vykonávat nabízenou práci, má šanci se bez problému zapojit do pracovního kolektivu a jak silná je jeho pracovní motivace a zájem o danou práci. Materiály uchazečů zahrnují životopis, motivační dopis, dotazník, reference, lékařské vyšetření, dokumenty potvrzující vzdělání, praxi nebo kvalifikaci uchazeče. (Kocianová, 2010; Dvořáková, 2007)

Životopis

Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče. Životopis by měl být krátký, výstižný a hlavně by měl oslovit potenciálního zaměstnavatele. V dnešní době je preferován strukturovaný životopis, v němž se na levé straně nachází časové údaje a na pravé straně události, které s daným datem souvisí. V samotných odstavcích jsou pak informace o osobních údajích, dosaženém vzdělání a odborné praxi. Analýza životopisu společně s informacemi uvedenými v dalších materiálech vytváří možné otázky pro pozdější výběr.

rový pohovor. U životopisu se hodnotí četnost změn, rozšiřování nebo zužování kompetencí, kariérní postup či sestup v předchozím zaměstnání. Větší četnost změn nebo sesazení z funkce je důvodem vyřazení uchazeče s užší skupiny kandidátů. (Dvořáková, 2007)

Motivační dopis

Úprava a forma motivačního dopisu by měla vzbudit zájem a pozornost toho, kdo dopis čte. Je očekáváno, že je dopis napsán bez pravopisných chyb, má hlavu a patu a je objektivní. Motivační dopis nemá ustanovenou přesnou formální podobu a je jen na uchazeči, jak kreativní při psaní dopisu bude a jak bude dopis logicky sestavený. (Dvořáková, 2007)

Dotazník

Dotazníky mohou být spolu s životopisem a motivačním dopisem významnými pomocníky při výběru nových pracovníků. Od uchazeče se v dotazníku požadují odpovědi na stanovené otázky, které se týkají termínu ukončení dosavadního zaměstnání, možného termínu nástupu, důvodů zájmu o nové zaměstnání nebo kým mu byl daný podnik doporučen. Nevýhodou dotazníku je jeho rozsáhlost, stereotypnost odpovědí a kreativnímu uchazeči může dokonce uškodit. (Dvořáková, 2007; Stýblo, 1993)

Reference

O referencích, tedy informacích od třetích osob z předchozích pracovišť se často diskutuje, protože ne vždy jsou věrohodné a seriózní. Na jedné straně se jedná o další zdroj informací, které mohou mít širokou vypovídací hodnotu, avšak na straně druhé se může jednat o vědomě zkreslené skutečnosti. (Dvořáková, 2007; Stýblo, 1993)

Lékařské vyšetření

Lékařské vyšetření je vyžadováno v případech, kdy je ohroženo zdraví jiných lidí nebo v případě, kdy by dané zaměstnání mohlo samotnému uchazeči způsobit zdravotní komplikace. (Stýblo, 1993)

3.1.2 Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor neboli pohovor je klíčovou metodou při výběru pracovníků. Má za úkol otestovat předběžné mínění o uchazeči, jeho předpoklady a motivaci k práci. U rozhovoru získává informace i samotný uchazeč a vytváří si tak obrázek o společnosti, do níž se hlásí. Vidí, jak společnost zvládá proces výběrového pohovoru, jeho etiku, která vypo-

vídá o řízení lidských zdrojů ve společnosti. U výběrového pohovoru by měly být poskytnuty odpovědi na tři základní otázky (Gregar, 2007):

- má uchazeč schopnosti pro danou práci
- je uchazeč motivován a chce danou práci skutečně vykonávat
- má šanci zapadnout do vzniklého pracovního kolektivu a nového pracovního prostředí

Rozhovor může být strukturovaný, nestrukturovaný nebo polostrukturovaný (kombinace obojího). U strukturovaného rozhovoru jsou kladeny obecně známé otázky ve stejném pořadí všech uchazečům. Tazateli se tak nabízí možnost porovnání uchazečů podle stejných měřítek. Strukturovaný rozhovor je přesnější a spolehlivější a díky náročnější přípravě se snižuje pravděpodobnost opomenutí důležitých otázek. Otázkou však je, na kolik jsou odpovědi uchazečů pravdivé, protože na obecně známé otázky mají příležitost si odpovědi připravit předem. Položení neočekávané a neobvyklé otázky může být jakýmsi opatřením proti stereotypnosti odpovědí. Uchazeče jiná otázka vyvede z role a instinktivní reakce na otázku pak napoví o jeho osobnosti. Nestrukturovaný rozhovor se týká vzájemné výměny informací mezi oběma stranami a obsah pohovoru, jeho postup a cíle nejsou stanoveny. Je postaven pouze na obecné představě čeho by se měl týkat a konkrétní otázky vyplývají až ze samotného průběhu. Otázky nemusejí souviset jenom s prací, ale mohou zasahovat i do soukromí uchazeče a napovědět tak více o jeho osobnosti. (Dvořáková, 2007; Koubek, 2000; Matějka a Vidlař, 2002)

K nejčastěji využívaným pohovorům patří:

- Individuální pohovor (pohovor 1 + 1) – jde o diskuzi mezi čtyřma očima, kdy pohovor s uchazečem vede jeden představitel společnosti, většinou personalista nebo přímý nadřízený. Osoba, která zastupuje zaměstnavatele je vybavena pravomocí rozhodnout o přijetí či odmítnutí uchazeče. Posuzování uchazeče se tak může jevit jako subjektivní záležitost, ale na druhou stranu tento typ pohovoru vytváří příjemnou a otevřenou atmosféru. Pohovor 1 + 1 se doporučuje při výběru na pracovní místa s méně kvalifikovanou prací. (Armstrong, 2007)
- Rozhovor před komisí – při tomto typu pohovoru hovoří minimálně dva tazatelé s jedním uchazečem. Mezi hodnotiteli může být personalista, přímý nadřízený, budoucí kolega nebo psycholog. Optimální počet je tři, protože si zachovávají akce-

schopnost a jsou připraveni dospět rychleji k závěru o vhodném kandidátovi. (Armstrong, 2007)

3.1.3 Výběrové testy

Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti se používají k získání spolehlivějších informací o schopnostech, dovednostech uchazeče, jeho osobnostní charakteristice a úrovni inteligence a umožňují posoudit vhodnost uchazeče pro dané pracovní místo nebo určit jeho rozvojový potenciál. Dále umožňují objektivní a měřitelné vzájemné srovnávání uchazečů ve zvolených kritériích. Testy musí splňovat požadavky objektivity, spolehlivosti a platnosti. K výhodám těchto testů lze zařadit měřitelnost, úsporu času, porovnatelnost a vytvoření širokého obrazu o uchazeči. (Armstrong, 2007; Stýblo, 1993)

Testy osobnosti

Testy osobnosti jsou skupinou různých testů, které mají odhalit různé stránky osobnosti uchazeče, jeho vlastnosti, typ motivace, zájmy a hodnoty. Určité zájmy nebo rysy osobnosti mohou být totožné se zájmy a rysy osob, které jsou úspěšné v daném oboru, což je signálem vhodnosti uchazeče pro danou práci. Uchazeč však u tohoto typu testů nemusí odpovídat pravdivě a dokonce může i některé charakteristiky předstírat. (Armstrong, 2007)

Testy inteligence

Za nejspolehlivější testy jsou označovány právě testy inteligence a zaměřují se na duševní, mechanické nebo smyslové schopnosti uchazečů jako jsou verbální schopnosti, numerické myšlení, prostorové vidění nebo paměť. Většina těchto testů je vyplňována do připravených formulářů, jejichž požadavky by měly být definovány v závislosti na druhu vykonávané práce. (Armstrong, 2007)

Testy schopností

Testy schopností se používají k hodnocení existujících a potenciálních schopností uchazeče a možnosti jejich vývoje. Důraz na schopnosti jedince kladl i sám Tomáš Baťa, jemuž se podařilo vybudovat proslulé obuvnické impérium. U testů mechanických schopností se sleduje mechanické a technické myšlení, testy psychomotorických schopností se týkají reakčního času, obratnosti rukou, rychlosti pohybu prstů a testy fyzických schopností jsou orientovány na tělesnou zdatnost a sílu. (Stýblo, 1993)

Testy znalostí a dovedností

Hloubku znalostí, kterým se uchazeč naučil během svých studií nebo během přípravy na zaměstnání, lze prověřit pomocí testů znalostí a dovedností. Testy se mohou týkat i praktických dovedností, kdy uchazeč předvádí určitý pracovní postup nebo ukázkou své práce. (Stýblo, 1993)

Testy chování

Testy chování postihují, jak člověk reaguje na různé podněty, tzn., jak se vyrovnává nebo podléhá určitým změnám, jak se projevuje v napjaté situaci, při konfliktech. Obecně se dá říct, že testy chování zkoumají to, co je pozorovatelné navenek. Po absolvování testu chování je vytvořen obraz o uchazeči, z kterého lze usuzovat, pro které povolání je vhodný a pro které nikoli. Zjednodušeně řečeno, člověk se značnou psychickou silou je vhodnější pro roli manažera, než člověk emočně labilní, plachý a poddajný. (Koubek, 2000; Stýblo, 1993)

3.1.4 Assessment centre

Jde o metodu, která se využívá nejenom při výběru pracovníků – především manažerů a specialistů, ale i jejich povyšování, vzdělávání a rozvoji. Na simulaci standardních manažerských úloh, jako je třídění pošty, řešení případových studií, skupinová diskuze, se testují pracovní schopnosti uchazeče. Kromě úkolů program obsahuje pohovory, osobnostní testy a testy schopností. Výsledkem je pak docela přesná předpověď budoucího výkonu. Úlohy jsou individuální i skupinové a uchazeči jsou při vykonávání stanovených úloh posuzováni a porovnáváni skupinou interních i externích hodnotitelů. Mezi hodnotiteli bývá pět až sedm personalistů, psychologů nebo manažerů. Hodnocení výkonu je podle kritérií, která jsou pro dané AC vytvořena. Při diskusi o celkovém hodnocení uchazečů se výsledky z dílčích částí spojí do celkového hodnocení a určí se umístění v pořadí testovaných uchazečů. AC většinou probíhá mimo běžné pracoviště během jednoho až dvou dnů a nevýhodou této metody jsou vyšší náklady na přípravu a realizaci. (Šikýř, 2012)

3.1.5 Zkušební doba

Přijetí uchazečů na zkušební dobu je poněkud nákladnou a časově náročnou záležitostí, ale na druhé straně je vysoce efektivní. Teprve při samotném výkonu práce mohou uchazeči o zaměstnání předvést své kvality a pracovní způsobilost. Po určité době se jejich činnost vyhodnotí a vybere se uchazeč, který se zdál být nejlepší. (Koubek, 2000)

3.2 Zásady efektivního výběru pracovníků

Jednou ze základních zásad výběrů pracovníků by mělo být dodržení právních norem, a to platných zákonů. Dále by se nemělo zapomínat na určitý etický rámec, podle kterého uchazeči rozhodně nesmí být diskriminováni, ať už kvůli pohlaví, národnosti nebo věku. Výběr uchazeče je dvoustranný vztah, a právě proto je uchazeč rovnocenným a rovnoprávným partnerem a společnost by se právě tak měla chovat. Informace, které jsou uchazeči poskytovány, by měly být pravdivé a naopak informace, které poskytuje uchazeč společnosti, jsou důvěrné a neměly by být bez souhlasu uchazeče zpřístupňovány komukoliv a neúspěšným uchazečům by všechny dokumenty měly být vráceny. S uchazečem je potřeba jednat zdvořile, bez zbytečného stresu či dokonce zastrašování. (Koubek, 2000)

Při výběru pracovníků se nelze spolehnout pouze na jednu metodu výběru, ale mělo by se vycházet z kombinace několika metod. Zejména testy se nemohou brát za rozhodující, ale jen za doplňkovou metodu, která může zvýšit pravděpodobnost správnosti výpovědí o slabých a silných stránkách uchazeče. Metody by měly být přizpůsobeny obsazovanému pracovnímu místu a musí být akceptovatelné pro uchazeče. Lidé ve společnosti, kteří se procesu účastní, musí být připraveni, kvalifikovaní a mít přehled o celé společnosti včetně jejich cílů. Samozřejmostí je obeznámení se se všemi materiály, které uchazeči poskytl. Na závěr by měl být proces výběru pracovníků dobře organizovaný, nekomplikovaný a neopomenutelnou částí výběrového procesu. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001)

Závěrem lze uvést deset pravidel pro zefektivnění výběru pracovníků (Urban, 2012):

- 1) písemná příprava otázek,
- 2) dodržování pravidel strukturovaného rozhovoru,
- 3) pokládání stejných otázek všem uchazečům,
- 4) upřednostňování otevřených otázek,
- 5) vyvarování se sklonu zaměřovat osobní vlastnosti se schopnostmi,
- 6) zjišťování skutečné motivace uchazečů,
- 7) nepodléhání osobním sympatiím,
- 8) schopnost navodit během rozhovoru uvolněnou atmosféru
- 9) výběr kandidátů neuspěchat, ale pokusit se do něj zapojit i další zaměstnance,
- 10) posuzovat schopnosti uchazeče na základě toho, jak zvládají určité modelové úkoly.

3.3 Chyby při výběru pracovníků

Z praxe není nic zvláštního na tom, že organizace při výběru zaměstnanců chybují. U výběrových pohovorů se pak chyby vyskytují nejvíce. Častou chybou je intuitivní posuzování uchazeče na základě sympatií, které spočívá v tendenci posuzovat jako nejlepší ty, kteří se hodnotiteli zdánlivě podobají. Pro překonání subjektivního hodnocení se doporučuje zaznamenávat si během rozhovorů poznámky. Především z toho důvodu, aby nebyl preferován uchazeč, který nejvíce utkvěl hodnotiteli v paměti. Dále se u pohovorů může projevit „haló efekt“, tedy první dojem vedoucí k názoru, že sympatický a pohodově vyhlížející uchazeč s dobrými komunikačními dovednostmi pravděpodobně bude mít i jiné schopnosti, které mu pomohou při vykonávání dané práce. Rozličné názory přítomných hodnotitelů pak mohou zapříčinit to, že relativně vhodný adept bude odmítnut osobou kladoucí vysoké požadavky na uchazeče. Kromě haló efektu se může na výsledném dojmu z pohovoru projevit např. momentální indispozice jak uchazeče, tak tazatele nebo snaha o vytváření dojmu, že člověk je lepší, než je tomu ve skutečnosti. Je potřeba si také uvědomit, že informace podané na začátku nebo na konci rozhovoru se pamatují lépe než ty, které byly uvedeny uprostřed. Fyzický vzhled, věk nebo styl oblékání také dokážou ovlivnit celkový dojem, i když nesouvisí s pracovním výkonem. (Stýblo, 1993)

U výběrových testů je častým příkladem z praxe zaměňování sociálních nebo komunikačních (ne)schopností s předpoklady, které jsou pro výkon práce podstatně důležitější. K těmto předpokladům se např. řadí analytické schopnosti, schopnosti vysokého pracovního nasazení apod. Je tedy potřeba si uvědomit, jaké předpoklady a zkušenosti obsazované pracovní místo opravdu vyžaduje, a zaměřit se při výběru především na ně. Další chybou je zpravidla okamžitě hledat osobu, která vykonávala stejnou práci, pokud možno ve stejném odvětví a v podobné organizaci. Tento přístup pak brání inovacím a potenciálním změnám. Častým omylem je dosazení uchazeče na uvolněné místo, který se velmi podobá osobě, jež danou práci vykonávala v minulosti. (Urban, 2012)

4 PŘÍJEM A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ

Příjem pracovníků je krokem, který následuje po výběru pracovníků. Uchazeč je informován o přijetí, nabídku přijímá a tento proces končí dnem nástupu pracovníka do zaměstnání. Příjem pracovníků se dá také definovat jako personální činnost, ve které jde o výměnu informací mezi společností a uchazečem a dále splnění právních, administrativních a jiných náležitostí, které jsou nutné k přijetí nového zaměstnance. Vypracování a podepsání pracovní smlouvy je nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníka. (Koubek, 2001)

4.1 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je nejčastější způsob vzniku pracovního poměru. Pracovní smlouva se týká nejenom pracovníka, ale i organizace, takže se jedná o dvoustranný vztah. Pokud se pracovníkovi něco na pracovní smlouvě nezamlouvá, má otázky nebo připomínky ke smlouvě, organizace by mu měla poskytnout prostor pro jeho dotazy a případně i možnost o podmínkách vyjednávat. Právní ukotvení pracovní smlouvy je v Zákoníku práce, který stanovuje písemnou podobu pracovní smlouvy a náležitosti, které by měla obsahovat. Pracovní smlouva musí obsahovat tyto údaje (Gregar, 2007; Kociánová, 2010):

- název pracovního místa, na které je pracovník přijímán,
- místo výkonu práce,
- datum nástupu do zaměstnání.

Kromě výše zmíněných údajů lze v pracovní smlouvě uvést i jiné skutečnosti (Koubek, 2001):

- pracovní podmínky, které s pracovním místem souvisí
- jméno přímého nadřízeného
- doba, na kterou je pracovní poměr uzavřen
- jiné dohodnuté skutečnosti

Jako další krok přijímání pracovníků, který by se měl uskutečnit před samotným podpisem pracovní smlouvy, nepochybně patří ústní seznámení pracovníka s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru a ze samotného druhu práce. Vstupní lékařská prohlídka je také součástí procesu přijímání pracovníků. (Hájek a Vítek, 1991)

Jakmile je pracovní smlouva podepsána, pracovník je zařazen do personální evidence. Je mu pořízena osobní karta, která obsahuje jeho údaje, evidenční list důchodového zabezpečení, mzdový list, aj. Při přijímání nového zaměstnance je nutné podat do 8 dnů od vzniku pracovního poměru přihlášku ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění, a dále převzít zápočtový list od předešlého zaměstnavatele, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení. (Gregar, 2007; Koubek 2001)

4.2 Adaptace pracovníků

Všeobecně se adaptací rozumí přizpůsobení se něčemu novému v nových podmínkách. Řízená adaptace je pak účelově usměrňovaný proces přizpůsobení se nového pracovníka na konkrétní pracovní místo a také do kulturního a sociálního prostředí dané organizace. Adaptace pracovníka závisí na jeho osobnostní charakteristice, profesní úrovni, pracovních zkušenostech a míře splnění očekávání. Ve velkých organizacích se proces adaptace provádí za pomoci adaptačního programu, který má celý proces adaptace urychlit. Adaptační program klade důraz na poznání organizační kultury, přičemž je výslovně sděleno, jak má kulturní adaptace zaměstnance fungovat. Jsou to právě personalisté, kteří poskytují největší množství informací týkajících se zájmů všech. Informace bývají nejčastěji sděleny na úvodním školení a týkají se práv a povinností pracovníka, pracovních činností, podmínek na pracovišti a předpisů o bezpečnosti práce. Tyto a mnohé další informace bývají dnes často obsaženy v informační příručce, které mnohé organizace poskytují. Dalším úkolem personalisty je nového pracovníka představit, uvést vedoucímu organizace. Nedílnou součástí adaptačního programu je i systém průběžných kontrol a výsledků adaptace. Tyto kontroly mohou mít podobu formuláře, kdy personalista shromažďuje od nových pracovníků informace, kde a s čím mají problémy. Efektivnější kontrolou však je rozhovor přímého nadřízeného s pracovníkem, protože nadřízený má možnosti řešit pracovní a sociální záležitosti na pracovišti. (Dvořáková, 2007; *Meritum*, 2001; Kocianová, 2010)

V souhrnu má adaptace pracovníků tyto cíle (Gregar, 2007):

- pomoci pracovníkovi vyrovnat se s novým prostředím
- vytvořit v jeho myšlení pozitivní postoj a vztah k podniku
- dosáhnout toho, aby pracovník podal kvalitní pracovní výkon pokud možno v co nejkratším termínu
- začlenění pracovníka do sociálních vztahů na novém pracovišti

5 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Základem pro zpracování teoretické části této bakalářské práce byly informace, které mi poskytla odborná literatura. Proto na závěr teoretické části uvádím shrnutí toho, co jsem se z dané literatury dozvěděla.

Plánování by mělo předcházet všem činnostem, které chceme uskutečnit. Proto je personální plánování činností, která předchází samotnému procesu vyhledávání a výběru pracovníků. Hlavním úkolem personálního plánování je plánování lidských zdrojů, tzn. stanovení a zajištění optimálního množství pracovníků. Dalším, neméně důležitým úkolem je pak sladování individuálních cílů, potřeb a zájmů zaměstnanců se zájmy firmy.

V procesu vyhledávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany – uchazeč o místo a personální oddělení společnosti, přičemž na obě tyto strany působí řada vnějších i vnitřních podmínek. Definování požadavků na pracovníka a specifikace pracovního místa jsou nezbytnou součástí procesu. Zaměstnance je pak možné vyhledat z interních a externích zdrojů, kdy obojí má své pro a proti. Na samotné společnosti pak je, kterou z metod vyhledávání zaměstnanců zvolí. Jestli bude spolupracovat s úřadem práce či vzdělávacím zařízením nebo naopak si inzerát o volném pracovním místě sama zveřejní na svých vlastních webových stránkách.

Metod pro výběr pracovníků je celá řada a výběr metody je závislý především na obsazovaném místě. Mezi nejpoužívanější metody při výběru pracovníků patří analýza dokumentů pracovníků (dotazník, životopis), výběrový pohovor, výběrové testy nebo zkušební doba.

Podepsání pracovní smlouvy je nejdůležitějším krokem při přijímání pracovníků. Po právní stránce je tento proces upraven zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. Součástí příjmu pracovníka je i adaptační proces, jehož cílem je začlenění pracovníka do sociálních vztahů na pracovišti, podání kvalitního výkonu ze strany pracovníka v co nejkratším termínu a vytvoření pozitivního vztahu pracovníka ke společnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Valatrans, a.s. je mezinárodní a vnitrostátní dopravní společnost řízena přímými vlastníky. Od svého založení v roce 1991 je to rodinná, ryze česká společnost se sídlem v Liptále u Vsetína, ve Zlínském kraji. Služby pro zákazníky zajišťuje mladý a profesionální tým s cílem kvalitně uspokojit jejich potřeby. (Valatrans, 2012)

Společnost poskytuje komplexní dopravní a logistické služby, včetně skladování, zajišťuje přepravu zboží nejen v rámci České republiky, ale také do zemí Evropské unie a ostatních evropských států a zákazníkům nabízí satelitní monitoring vozidel. Dále má dlouhodobou zkušenost s přepravami Just In Time, Milk-Run a samozřejmostí je i moderní vozový park. Společnost také vždy přijímá taková opatření, aby minimalizovala dopad na životní prostředí. Od využívání nejmodernější dopravní techniky přes optimalizaci dodavatelského řetězce po využívání recyklace. (Valatrans, 2012)

Historie

Společnost Valatrans byla založena na základě zakladatelské listiny ze dne 11.9.2002 ve formě notářského zápisu. Založena byla na dobu neurčitou a zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Ostravě, oddíl B, číslo vložky 2616. (Valatrans, 2012)

Dnes firma Valatrans zaujímá přední místo mezi společnostmi, poskytujícími mezinárodní silniční dopravu a logistické služby v Moravském regionu, velkou měrou s přispěním vysoce výkonného a úspěšného pracovního týmu.

Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti jsou tyto činnosti (Výroční zpráva, 2011):

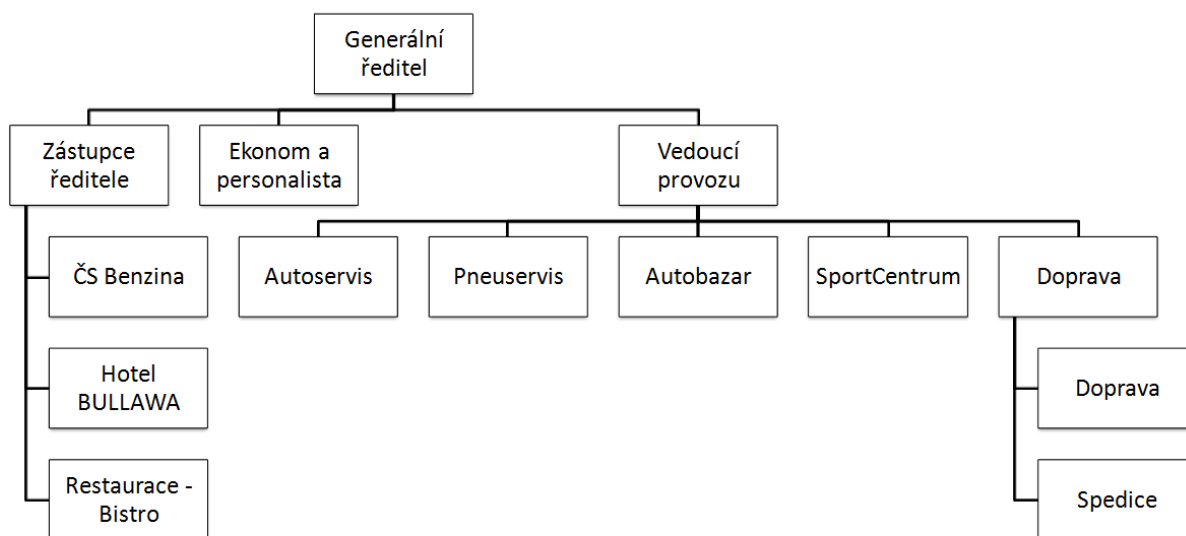
- Doprava, služby a prodej zboží
 - Provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy
 - Hostinská činnost
 - Maloobchod se smíšeným zbožím
 - Velkoobchod
 - Maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím
 - Pronájem a půjčování věcí movitých
 - Zprostředkování služeb
 - Technické činnosti v dopravě

- Zastupování v celním řízení
- Údržba motorových vozidel a jejich příslušenství
- Oprava silničních vozidel
- Realitní činnost
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví
- Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- Silniční motorová doprava osobní
 - Příležitostná vnitrostátní – provozována osobními automobily
 - Příležitostná mezinárodní – provozována osobními automobily
- Silniční motorová doprava nákladní
 - Vnitrostátní – provozována vozidly do a nad 3,5 tun celkové hmotnosti
 - Mezinárodní – provozována vozidly do a nad 3,5 tun celkové hmotnosti
- Směnárenská činnost

Společnost Valatrans má rovněž stanovené hodnoty, které se snaží dodržovat:

- 1) Individuální přístup k zákazníkovi a jeho maximální spokojenost
- 2) Budování dlouhodobých partnerských vztahů založených na důvěře
- 3) Zavádění nových technologií
- 4) Respektování zaměstnanců
- 5) Osobní zodpovědnost
- 6) Péče o životní prostředí

Organizační struktura



Obrázek 1: Organizační struktura společnosti VALATRANS, a.s. (zdroj: vlastní zpracování)

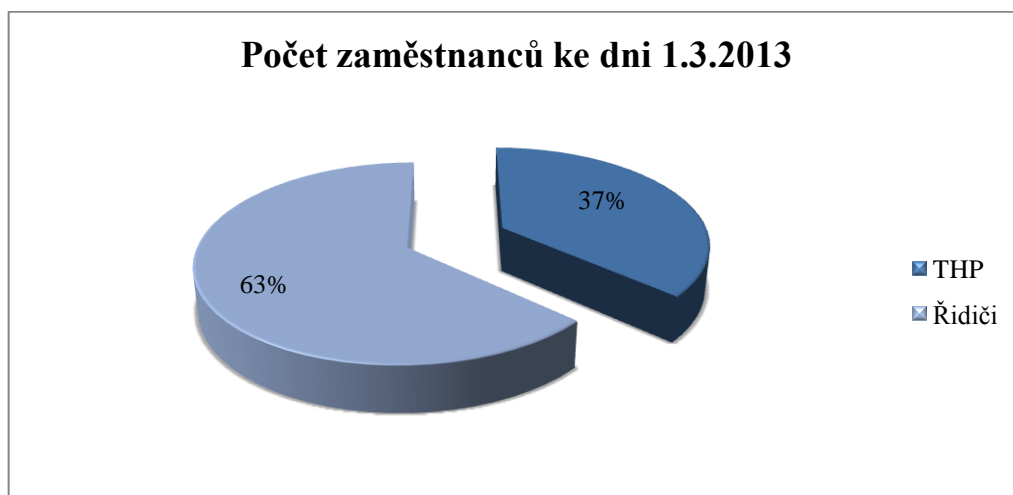
Na obrázku 1 je znázorněna organizační struktura společnosti, ze které je patrné, že generálnímu řediteli přímo podléhá zástupce ředitele, ekonomické a personální oddělení a vedoucí provozu. Společnost Valatrans provozuje i další činnosti, jejichž cílem je snížit náklady na dopravu a logistiku a nabídnout komplexní služby svým zákazníkům. Mezi tyto doplňkové aktivity se řadí:

- Čerpací stanice Benzina - středisko je zaměřeno na prodej PHM a drobného zboží. Navíc spolupráce s firmou Benzina umožnila rozšířit služby pro zákazníky, kteří mohou při odběru PHM a zboží využívat speciální slevy.
- Hotel Bullawa – objekt nacházející se na severu Moravy je zaměřen na restaurační a ubytovací služby.
- Restaurace-bistro – samoobslužné bistro je nedílnou součástí čerpací stanice.
- Autoservis – servisní středisko je převážně zaměřeno na opravu vlastního vozového parku značky Mercedes Benz a Volvo. Firma má od společnosti Mercedes Benz a Volvo oprávnění provádět garanční prohlídky a garanční opravy pro tyto vozy. V malé míře jsou prováděny základní opravy i pro externí zákazníky.
- Pneuservis – dané servisní středisko se zabývá kontrolou a servisem firemního vozového parku a je také zaměřen na maloobchodní prodej pneumatik, jak pro osobní tak i pro nákladní vozy.

- Autobazar – prodejna je zaměřena na maloobchodní prodej ojetých a předváděcích vozů značky Mercedes Benz.
- Sport Centrum – sportovní středisko je vybaveno tenisovými i squashovými kurty, posilovnou a bistroem. Objekt dále slouží jako parkoviště nákladních automobilů společnosti a v zadní části objektu se nachází sklad zboží pro firmy, kterým společnost Valatrans přepravuje zboží v rámci ceny přepravy.

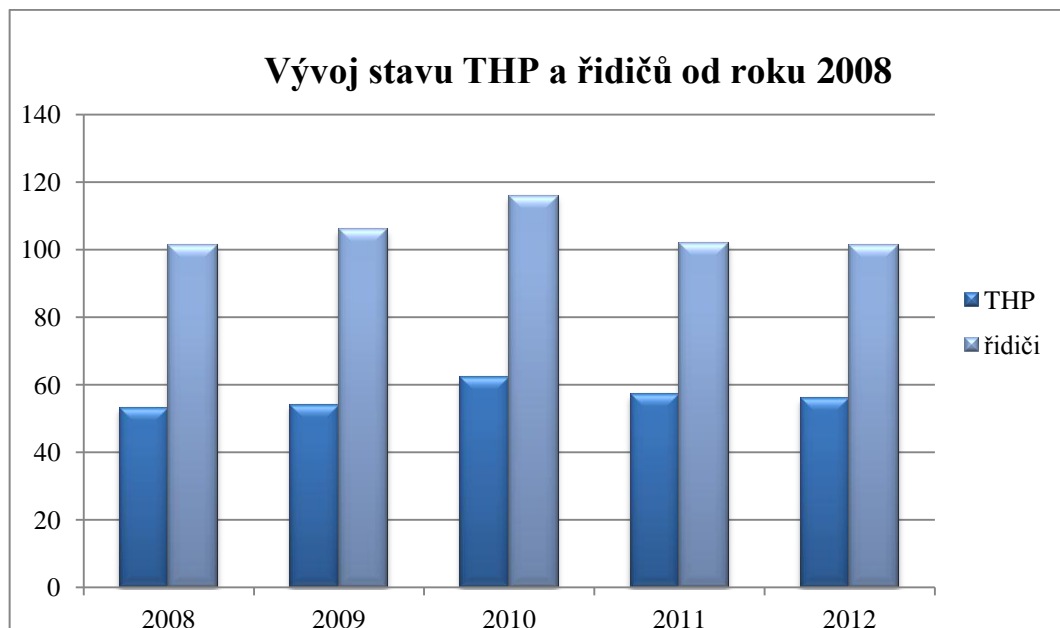
Informace o zaměstnancích

Ke dni 1.3.2013 měla společnost Valatrans 164 zaměstnanců. Konkrétně se jednalo o 104 řidičů a 60 technickohospodářských pracovníků, jak je vyobrazeno v grafu 1. Tyto údaje se však neustále mění z důvodu přijímání nových zaměstnanců a propouštění stávajících zaměstnanců a je téměř jisté, že k dnešnímu dni jsou údaje opět jiné.



Graf 1.: Počet zaměstnanců ke dni 1.3.2013 (zdroj: vlastní zpracování)

V grafu 2 je vyobrazen vývoj stavu THP a řidičů od roku 2008. K žádnému významnému nárůstu či poklesu zaměstnanců během vyobrazených let nedošlo. Společnost tedy stále zaměstnává přibližně stejný počet THP i řidičů.



Graf 2: Vývoj stavu THP a řidičů od roku 2008 (zdroj: vlastní zpracování)

Výsledek hospodaření v letech 2008-2012

V tabulce 1 je znázorněn výsledek hospodaření společnosti Valatrans v letech 2008-2012. V roce 2008 společnost vykazovala ztrátu 3 262 000 Kč, ke které přispěla i celosvětová ekonomická krize. Ale již následující rok se z této ztráty vymanila a v roce 2012 dosáhla rekordního zisku 19 566 000. Z výsledku hospodaření společnosti je tedy zřejmé, že si může dovolit rozšíření vozového parku, na který by jim měla banka poskytnout bez problému úvěr. S rozšířením vozového parku souvisí i vznik nových pracovních míst, což znamená přijímání nových pracovníků do firmy.

Tabulka 1: Výsledek hospodaření společnosti VALATRANS, a.s. v letech 2008-2012 (zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Výsledek hospodaření (v tis. Kč)	-3 262	1 110	16 439	18 136	19 566

Personální činnosti firmy

Firma Valatrans má své personální oddělení, které je obsazeno jednou kvalifikovanou personalistkou. Personalistka má vysokoškolské vzdělání v oblasti managementu. Pravidelně se účastní školení a seminářů, týkajících se výběru zaměstnanců, sociálního a zdravotního pojištění, aj. Dále má pravomoc vykonávat personální činnost spojenou se mzdovým účet-

nictvím. Personální oddělení je přímo podřízeno generálnímu řediteli společnosti a má na starosti tyto činnosti:

- vyhledávání, výběr a příjem zaměstnanců,
- vedení komplexní evidence zaměstnanců jak v elektronické, tak fyzické podobě,
- zpracování hlášení o stavu zaměstnanců,
- práce s personálním softwarem,
- aktualizace volných pracovních míst, vedení žádostí o zaměstnání,
- spolupráce s ÚP, OSSZ, zdravotní pojišťovnou,
- spolupráce se závodním lékařem, evidence lékařských prohlídek zaměstnanců,
- zabezpečení agendy pracovních úrazů,
- zajištění dokumentů BOZP na jednotlivá pracoviště,
- zajištění vzdělávání zaměstnanců,
- tvorba podkladů ke mzdám, jejich zpracování a následné výpočty mezd,
- evidence vozového parku, vytváření předávacích protokolů,
- ukončení pracovního poměru se zaměstnanci.

7 ANALÝZA SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJMU ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ VALATRANS, A.S.

7.1 Cíl analýzy

Základním cílem mé analýzy je zjistit, jaký je současný systém vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve firmě Valatrans, a.s. a zjistit jeho přednosti a nedostatky a v případě těchto nedostatků navrhnou změny v kapitole Navrhovaná doporučení.

7.2 Metody sběru dat

Pro vypracování praktické části této bakalářské práce jsem pro získání údajů a informací využila tyto následující zdroje:

Studium vnitropodnikových dokumentů

Cílem studia vnitropodnikových dokumentů společnosti Valatrans bylo zjištění, zda existují směrnice nebo jiné metodické postupy, které upravují vyhledávání, výběr a příjem zaměstnanců. Konkrétně se jednalo o osobní karty zaměstnanců obsahující veškeré dokumenty týkající se dané problematiky.

Odborná praxe ve společnosti

V období 23.7.2012 – 3.8.2012 jsem absolvovala odbornou bakalářskou praxi na personálním oddělení společnosti. Měla jsem tak možnost vyzkoušet si personální činnosti související s řešenou problematikou, např. přípravu podkladů pro přijímací řízení nebo založení osobní karty pracovníka.

Pozorování

V rámci odborné praxe jsem využila i vlastního pozorování. Na vlastní oči jsem tedy viděla fungování systému vyhledávání, výběru i samotného příjmu zaměstnanců. Velkým obohacením pro mě byla přítomnost u výběrového pohovoru na pozici řidiče, který byl veden personalistkou.

Rozhovor s personalistkou

Rozhovor s personalistkou byl zaměřen na problematiku vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve společnosti. Daná problematika je, kromě jiných činností, hlavní náplní její práce. Rozhovory byly vedeny již během odborné praxe a poslední osobní rozhovor byl 8.3.2013. Pro případné zjištění dalších informací byla využívána elektronická komunikace.

Z výše uvedených metod se mi při zpracování bakalářské práce nejvíce osvědčila metoda pozorování. Díky této metodě, tedy na základě svých vypořizovaných poznatků a dojmů, jsem si na analyzovaný systém udělala svůj názor a získané informace se mi dařilo mnohem lépe formulovat.

7.3 Analytická zjištění

7.3.1 Vyhledávání pracovníků

V následujících dvou tabulkách je uveden počet zaměstnanců během let 2008-2012, příchod a odchod řidičů a THP v jednotlivých letech. V posledním sloupci je spočítána míra fluktuace, tedy procentuální podíl pracovníků, kteří odešli ze společnosti během jednoho roku k celkovému počtu pracovníků v daném roce. Míra fluktuace dosahuje u řidičů vysokých hodnot. Z odchodů tak vysokého počtu pracovníků logicky plyne potřeba nové pracovníky vyhledávat a přijímat.

Tabulka 2: Míra fluktuace pracovníků na pozici řidičů v letech 2008-2012, (zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Počet zaměstnanců	Příchody	Odchody	Míra fluktuace [%]
2008	154	79	103	66,89
2009	160	128	109	68,13
2010	178	109	115	64,61
2011	159	75	92	57,86
2012	157	50	57	36,31

Tabulka 3: Míra fluktuace pracovníků na pozici THP v letech 2008-2012, (zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Počet zaměstnanců	Příchody	Odchody	Míra fluktuace [%]
2008	154	28	29	18,83
2009	160	17	24	15,00
2010	178	23	12	6,74
2011	159	20	16	10,06
2012	157	20	24	15,27

Personální úsek sleduje potřebu řidičů, která vychází z aktuálního obsazení vozů ve vozovém parku. Jestliže je naplánováno rozšíření vozového parku, je stanoven termín, ve kterém dojde k dodání nových vozů. Úkolem personalistky je zajištění řidičů k danému termínu. Ještě než dojde k samotnému vyhledávání, je potřeba definovat požadavky na pracovníky a specifikovat pracovní místo.

Vyhledávání pracovníků, resp. THP vychází z potřeb jednotlivých oddělení. Pokud vše nasvědčuje tomu, že stávající zaměstnanec opustí svou pracovní pozici, vedoucí daného oddělení tuto informaci sdělí personálnímu oddělení. Personalistka poté postupuje dle ustálených pravidel, která jsou ukotvena ve vnitropodnikové směrnici.

Zdroje vyhledávání pracovníků

Při vyhledávání pracovníků jsou společnostmi využívány vnitřní i vnější zdroje.

Vnitřní zdroje jsou využívány zřídkakdy a to v případě přeřazení zaměstnance na jinou pracovní pozici z důvodu nemoci nebo nástupu jiného zaměstnance na mateřskou dovolenou. Jsou využity také tehdy, pokud je zaměstnanec přeřazen na vyšší funkci. Společnost tímto krokem ušetří náklady na hledání kvalifikovaného pracovníka.

Pro obsazování volných pracovních míst jsou převážně využívány zdroje vnější.

Je dobře, že se firma zaměřuje na zdroje vnější, protože tito lidé mohou být pro firmu velkým přínosem v oblasti nových myšlenek, zkušeností, znalostí. Navíc pracovníci na pozici řidičů mohou být vyhledáváni pouze z vnějších zdrojů. Avšak u THP by se dle mého názoru měla firma zaměřit více na zdroje vnitřní. Jednak firma pracovníka zná a ví, co od něj může očekávat a taky právě onen pracovník se na uvolněné místo může perfektně hodit.

Metody získávání pracovníků

Společnost využívá různé metody pro vyhledávání pracovníků, které jsou závislé na povaze místa a na tom, jak rychle je potřeba nabízenou pozici obsadit. Jedná se o tyto metody:

- nabídka práce na vývěškách,
- samostatné přihlášení,
- spolupráce s úřadem práce,
- inzerování ve sdělovacích prostředcích,
- použití internetu.

Nabídka práce na vývěškách

Informace o volných pracovních místech jsou zveřejňovány na dvou firemních vývěškách, přičemž náklady na vyvěšení nabídky práce jsou minimální. Jedna z vývěšek je umístěna uvnitř společnosti, kolem které procházejí zaměstnanci každý pracovní den a druhá z vývěšek se nachází před vstupem do společnosti, jejíž informace jsou dostupné i pro veřejnost.

Samostatné přihlášení

Samostatné přihlášení uchazeče je pasivní metodou vyhledávání pracovníků, protože uchazeči přicházejí žádat o práci z vlastní iniciativy. Ročně se takto přihlásí cca 300 uchazečů. Tento postup je typický pro řidiče, kteří se od svých známých doslechli o této volné pracovní pozici, proto neváhají a jdou zkusit své štěstí. Personalistka si pak od každého uchazeče vyžádá životopis a uchazeč má zároveň vyplnit dotazník, který je mu předložen. Oba tyto dokumenty jsou poté personalistkou zavedeny do databáze uchazečů.

Jak metoda vývěšek, tak metoda samostatného přihlášení se mi líbí především pro svou nenáročnost a nízkou nákladovost. Firemní vývěška je dle mého názoru vhodná i pro stále zaměstnance, kteří touží po změně nebo jiné pracovní pozici.

Spolupráce s úřadem práce

I když není povinnost hlásit volné místo na úřad práce, tak společnost Valatrans spolupracuje s Úřadem práce ve Vsetíně. Personalistka sděluje údaje o volném pracovním místě ÚP elektronickou formou a to konkrétně vyplněním formuláře Hlášení o volných pracovních místech (viz P I). Po zadání všech údajů je formulář zaslán e-mailem na ÚP, který si volné pracovní místo navede do své evidence.

Používání této metody není pro firmu finančně náročné, protože vše se děje pomocí elektronické komunikace. Navíc, i pro samotnou personalistku, je vyplnění formuláře také jednodušší záležitostí, než kdyby měla veškeré údaje sdělovat po telefonu nebo dokonce na daný ÚP docházet osobně.

Inzerování ve sdělovacích prostředcích

Pro uveřejnění volných pracovních míst na pozici THP společnost využívá inzerci v regionálním tisku a to ve Valašském deníku a ve Vsetínských novinách. Grafickou podobu inzerátu vytváří informatik na základě informací, které jsou mu poskytnuty personalistkou. Tištěné inzeráty (viz P II) mají podobnou strukturu a obsahují název a logo společnos-

ti, nabízenou pracovní pozici, požadavky společnosti, benefity poskytované touto společností, místo výkonu, datum možného nástupu a kontaktní údaje. Tuto metodu firma využívá přibližně jednou za tři měsíce především při hledání pracovníků na pozici dispečera, informatika a účetní. Na jeden inzerát se ozve asi 40 zájemců. Náklady na zhotovení a uveřejnění jednoho inzerátu činí cca 1300,- Kč.

Chápu, že tištěné inzeráty jsou pro firmu poněkud nákladné, a proto tuto metodu tak často nevyužívají. Kladně hodnotím, že pomocí inzerátu hledají THP, a ne řidiče. Také musím říct, že grafická podoba inzerátu se mi líbí a myslím si, že případné zájemce a nejenom ty, inzerát upoutá na první pohled, což je důležité.

Použití internetu

Ke zveřejňování nabídky volných pozic na internetu společnost využívá hlavně své vlastní webové stránky www.valatrans.cz, na kterých nabídku volných pozic pravidelně zveřejňuje a aktualizuje a především je zveřejnění inzerátu na vlastních webových stránkách zcela zdarma. Nabídku volného pracovního místa zveřejňuje na svých oficiálních webových stránkách i ÚP, avšak po předchozím souhlasu společnosti.

Společnost nevyužívá služeb specializovaných serverů, které se zabývají právě zveřejňováním nabídky práce. I když je většina těchto webů placených, dají se najít takové, které nabízejí zveřejnění nabídek zdarma, např. portál www.eurec-prace.cz.

Další možností získávání zaměstnanců je i spolupráce se vzdělávacími institucemi, avšak firma tuto metodu nepoužívá a já osobně bych jim tuto spolupráci také nedoporučila. Při vyhledávání pracovníků na pozici řidičů je základním požadavkem praxe, protože z 90% vyjíždějí řidiči této firmy za hranice České republiky. I když je ve Vsetíně Střední odborná škola Josefa Sousedíka a jedním z oborů na této škole je Mechanik-opravář motorových vozidel, kdy žák během studia získá řidičské oprávnění sk. B a C, nejsou absolventi této školy pro firmu zajímaví, jelikož k výkonu práce řidiče je potřebné řidičské oprávnění sk. C+E a absolvent praxi nemá žádnou. V neposlední řadě poptávka po práci řidičů převyšuje nabídku na trhu práce.

7.3.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků, „vhodných“ pracovníků, je snahou snad všech společností a rozhodně se nejedná o krátkodobou záležitost. „Vhodný“ pracovník by měl být kvalifikovaný, schopen spolupráce a ochotný ztotožnit se s kulturou společnosti. Uchazečů bývá obvykle více,

než je počet volných pracovních míst. Jsou však mezi nimi takoví, kteří nejsou dostatečně kvalifikováni nebo nesplňují požadavky uvedené v inzerátech. Výběr pracovníků je rozlišen podle obsazovaných pracovních míst. Čím vyšší pracovní pozice je nabízena, tím vyšší jsou nároky na uchazeče, což logicky znamená složitější výběr pracovníků. Důležitým bodem při výběru pracovníků je také vymezení potřebné dokumentace od uchazečů. Klíčovým dokumentem je životopis. U řidičů je požadován strukturovaný životopis a u THP je strukturovaný životopis doplněn motivačním dopisem. Personalistka má za úkol tyto dokumenty od uchazečů do určitého data získat a v tento moment také začíná samotný výběr pracovníků. Na základě těchto dokumentů, a také na základě referencí od stávajících pracovníků, personalistka provede předvýběr, kdy si uchazeče rozdělí do dvou skupin. První skupinou jsou vyřazení uchazeči, kteří nesplnili podmínky uvedené v inzerátu. I přesto si společnost tyto dokumenty po dobu šesti měsíců uchovává. To z toho důvodu, že se ve firmě může uvolnit místo, na které může být vhodný právě uchazeč z této skupiny. Druhou skupinou jsou uchazeči, kteří podmínky splňují a jsou telefonicky přizváni k výběrovému pohovoru.

Výběr řidičů

Poptávka na trhu práce na pracovní pozici řidičů převažuje nad její nabídkou. K 30.4.2013 bylo na ÚP ve Vsetíně evidováno 59 uchazečů hledající práci řidiče, ale volné pozice byly jen 4. Tento fakt může být jedním z důvodů onoho vysokého čísla samostatného přihlašování, kdy spousta řidičů přichází do firmy nabídnout svou pracovní sílu z vlastní iniciativy. Dalším důvodem může být i výše hrubé mzdy, kterou společnost Valatrans řidičům v porovnání s konkurenčními firmami nabízí (Tab. 4).

*Tabulka 4: Srovnání hrubých mezd řidičů s konkurencí v okrese Vsetín,
(zdroj: vlastní zpracování)*

Název společnosti	Sídlo společnosti	Hrubá mzda
<u>VALATRANS, a.s.</u>	<u>Liptál u Vsetína</u>	<u>25 000</u>
LV TRANS, spol. s r.o.	Valašské Meziříčí	15 000
ROSPED TRANS, spol. s r.o.	Valašská Bystřice	20 000
PUMR & RYBA, TRANSPORT – SPEDITION, spol. s r.o.	Valašské Meziříčí	20 000
SOLOTRANS, spol. s r.o.	Vizovice	15 000

Výběrové řízení na pozici řidičů probíhá za účasti personalistky. Jde o pohovor 1 + 1, tedy diskuzi mezi čtyřma očima. Personalistka zastupuje zaměstnavatele a má pravomoc rozhodnout o přijetí či odmítnutí uchazeče. Se všemi uchazeči promluví, sdělí jim veškeré informace týkající se pracovní pozice a v případě zájmu je provede po pracovišti. Po pohovorech se všemi uchazeči personalistka vybere ty nejvhodnější, kterým je pracovní pozice nabídnuta.

U výběru řidičů se nejprve personalistka zabývá přibližně 60 žádostmi o přijetí. Poté již telefonicky zve cca 15 uchazečů, kteří splňují stanovená kritéria, k výběrovému pohovoru. Mezi tato kritéria obvykle patří: praxe, řidičský průkaz skupiny C+E, digitální a profesní karta, dobrý zdravotní stav. Při osobním setkání sdělí uchazeči základní informace o společnosti a nabízené práci. Personalistka poté uchazeči dá k vyplnění osobní dotazník (viz P III), který slouží k získání podrobnějších údajů a informací. Během chvíle, kdy zájemce vyplňuje dotazník, si personalistka provádí kopii občanského průkazu, řidičského průkazu uchazeče, kartičky pojištěnce, digitální karty a profesního průkazu. Na základě získaných odpovědí pomocí dotazníku, které se týkají osobních údajů, dosaženého vzdělání nebo předchozího zaměstnání, se personalistka dále táže na otázky, které jsou pro výkon povolání nezbytné. Např. pomocí otázek, týkajících se předchozích pracovních zkušeností, se zjistí kvalifikační předpoklady uchazeče, zkušenosti, ale i příčiny odchodu z předešlého zaměstnání. Otázky, které personalistka pokládá, jsou pro všechny uchazeče stejné a předem připravené (viz P IV). Samozřejmostí také je, že si personalistka značí veškeré odpovědi uchazeče, ale i své osobní dojmy, které má z uchazečova jednání a jeho reakcí na otázky. Na konci pohovoru, který s každým uchazečem trvá přibližně 30 minut, personalistka uchazeči poděkuje za zájem pracovat právě v dané společnosti.

Z mého vlastního pozorování při výběrových pohovorech na pozici řidiče musím říct, že si personalistka počínala profesionálně. Se všemi uchazeči jednala rovně, všem byly sděleny stejné informace a ochotně odpovídala na dotazy uchazečů.

Dále kladně hodnotím předem připravené otázky, které jsou ve stejném sledu pokládány všem uchazečům. Personalistka tak může snadněji porovnat jednotlivé uchazeče a vybrat ty, kteří jsou pro danou pozici vhodní. Mezi otázkami je i taková, která se týká zdravotního stavu. I když se jedná o zakázanou otázku, tak je důležité, aby byl řidič zdravotně v pořádku, protože jízda za volantem a především v noci, vyžaduje silnou dávku koncentrace, což jde ruku v ruce s dobrým zdravotním stavem.

Výběr technicko-hospodářských pracovníků

Výběrové řízení u technicko-hospodářských pracovníků probíhá obdobně jako u výběrového řízení na pozici řidičů. Výběrového řízení se však účastní nejenom personalistka, ale i budoucí nadřízený uchazeče, zástupce ředitele společnosti příp. samotný generální ředitel.

Stejně jako u výběru řidičů, i u výběru THP je proveden nejdříve předvýběr přibližně z 10 kandidátů, kdy jsou vyřazeni nevyhovující kandidáti a naopak telefonicky jsou přizváni přibližně 4 kandidáti, kteří vyhovují stanoveným požadavkům. Např. na pracovní pozici dispečera jsou stanoveny tyto požadavky: praxe na odborné pozici nejlépe 3 a více let, znalost anglického nebo německého jazyka na úrovni C1, organizační a komunikační dovednosti, příjemné vystupování, odolnost vůči stresu, časová flexibilita, řidičský průkaz skupiny B.

Pohovor s uchazeči probíhá v samostatné místnosti, aby účastníci pohovoru nebyli rušeni. Výběrový pohovor je ve většině případů v režii personalistky. Případné doplňující otázky ale pokládá budoucí nadřízený nebo i samotný generální ředitel. Nejprve je zájemci personalistkou představen zástupce ředitele, příp. generální ředitel a budoucí nadřízený a poté samotná společnost. Zájemci poté stejně jako u řidičů vyplňují osobní dotazník (viz P III) a během této chvíle si personalistka opět vytváří kopie dokladů – občanského průkazu, řidičského průkazu a kartičky pojištěnce. Stejně jako u řidičů jsou zjišťovány kvalifikační předpoklady a zkušenosti, které by mohly společnost obohatit. Uchazeči jsou dále pokládány takové otázky, aby byl odhalen důvod změny zaměstnání, jaké bylo to předchozí, jeho pracovní náplň, z jakého důvodu firmu opustil, zdali byla vina na jeho straně nebo byl propuštěn na základě snižování stavu zaměstnanců. Dále je uchazeči dán úkol, kdy musí popsat situaci, jak by řešil např. spor se svým nadřízeným nebo spolupracovníkem. Tyto úkoly jsou směřovány ke zjištění povahových rysů, zda uchazeč není konfliktní, náhlý, problémový. Přítomné osoby u pohovoru navíc sledují verbální a neverbální komunikaci uchazeče. Firma se tak chce vyvarovat v maximální možné míře osobám, které se vykazují nevhodnými povahovými vlastnostmi, jež by mohly v budoucnu vést k možným konfliktům na pracovišti. Uchazeči na vyšší pracovní pozice odpovídají dále na otázku, která je spojena se mzdou. Společnost tak zjišťuje, jakou mzdu by si uchazeč představoval a zdali si to společnost vůbec může dovolit.

Od každého uchazeče je požadována znalost angličtiny nebo němčiny na úrovni A2, tj. mírně pokročilý. Avšak u dispečerů je znalost cizího jazyka klíčovým předpokladem pro

výkon povolání a proto po nich společnost požaduje znalost angličtiny nebo němčiny na úrovni C1 – pokročilý a znalost dalších cizích jazyků je samozřejmě výhodou. Při pohovoru je tedy uchazeč o tuto pozici podroben ústnímu testu, kdy část pohovoru probíhá buď v angličtině, nebo v němčině. Zároveň je ověřena pravdivost životopisu, zdali uchazeč o svých znalostech cizího jazyka nelhal. Při pohovoru si personalistka, ale i ostatní účastníci výběrového řízení, zapisují své poznámky, které mají v konečné fázi také vliv na výběr vhodného kandidáta. Pohovor při výběrů THP trvá přibližně 60 minut a uchazeči je také poděkováno za zájem o práci ve společnosti. O výsledku výběrového pohovoru na pozici THP rozhoduje pouze vedení společnosti bez personalistky, i když byla u výběrového pohovoru také přítomna. Té je pak sdělen pouze výsledek jejich rozhodnutí.

Po skončení výběrového pohovoru jak u řidičů, tak THP, je stanovena lhůta, do které se musí personalistka a další účastníci řízení rozhodnout, kteří z uchazečů jsou nejvhodnější na obsazované pracovní místo. Personalistka má za úkol úspěšné kandidáty telefonicky kontaktovat do 5 pracovních dnů, sdělit jim bližší informace a také určit termín, do kterého se musí rozhodnout, zda nastoupí či nikoli. Úspěšný kandidát má tři dny na rozmyšlenou. Pokud se stane, že vybraný uchazeč nabídku odmítne, je kontaktován další vhodný kandidát. Oznámením výsledků úspěšným kandidátům končí proces výběru zaměstnanců.

Firma nevyužívá metody assessment center, v čemž problém nevidím. Zprv je tato metoda finančně náročná, zadruhé mezi zaměstnanci převažují řidiči, pro které metoda AC není vhodná. Jelikož je společnost Valatrans společností rodinnou, tak vedoucí posty, pro které by se metoda AC osvědčila, jsou obsazeny právě rodinnými příslušníky.

Negativně hodnotím fakt, že o výsledku výběrového řízení na pozici THP má konečné slovo pouze vedení společnosti, ale personalistka nikoliv. Myslím si, že když se personalistka účastnila výběrového pohovoru, měla by své názory a připomínky sdílet společně s dalšími účastníky a být u rozhodnutí přítomna. Za velkou chybu u konečné fáze výběru pracovníků považuji to, že nejsou kontaktováni všichni účastníci výběrového řízení. Personalistka sdělí výsledky pouze úspěšným uchazečům, a ti, kteří u výběrového pohovoru neuspěli, informováni nejsou. Osobně si myslím, že tímto krokem si společnost, konkrétně personalistka, konečnou fázi výběru pracovníků neulehčuje, ale naopak. Neúspěšní kandidáti vlastně netuší, že nebyli vybráni. A tak proto volají nebo píšou e-mailové zprávy do společnosti, aby zjistili výsledek výběrového řízení. Tyto hovory nebo zprávy personalistka nesmí ignorovat a odpověď v téhle situaci si vyžádá více času a také diplomacie, než písemné oznámení všem neúspěšným uchazečům po ukončení výběrového pohovoru.

7.3.3 Přijímání pracovníků

Uchazeči, kteří byli u výběrového řízení úspěšní, jsou pozváni k řízení přijímacímu. Přijímací řízení je vedeno personalistkou a ta má mj. zajistit, aby uchazeč před uzavřením pracovního poměru splnil a dodal veškeré administrativní náležitosti, které jsou se vznikem pracovního poměru spojené. Vstupní lékařská prohlídka je povinná pro všechny pracovníky bez ohledu na kvalifikovanost pracovní pozice. Úkolem lékařské prohlídky je zjistit, zda je nastupující pracovník schopen danou práci fyzicky vykonávat či nikoliv. Prohlídka je vykonávána u závodního lékaře, se kterým společnost spolupracuje. Lékař svůj posudek zaznamenává do předem vytištěného formuláře, který je pracovníkovi poskytnut firmou. Od řidičů je dále požadováno odborné lékařské vyšetření, a to konkrétně psychologické testy a EEG. Psychologické testy jsou zaměřeny na výkon uchazeče, především na krátkodobou a dlouhodobou koncentraci pozornosti. Všichni pracovníci musí mít také před podpisem pracovní smlouvy uzavřeno pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli. To z toho důvodu, že i THP využívají firemní auta. Například, když zaměstnanec způsobí dopravní nehodu při výkonu povolání, nestrhně se mu celý finanční obnos vyčíslený za způsobenou škodu zaměstnavateli, ale pouze 10 % z této částky. Zbývající částka je uhrazena pojišťovnou. Další dokumenty, jako zápočtový list od předchozího zaměstnavatele nebo prohlášení druhého z manželů o neuplatnění daňového zvýhodnění na vyživované děti, které žijí ve společné domácnosti, mohou být dodány až po podepsání pracovní smlouvy.

Nejdůležitějším krokem u přijímání pracovníků je sepsání pracovní smlouvy (viz P V). Pracovní smlouva je uzavírána v souladu se Zákoníkem práce podle ustanovení §33 a následujících. Pracovní smlouva je vyhotovena u THP ve dvou kopiích a u řidičů ve třech kopiích. Jedno vyhotovení je pro zaměstnance, druhé pro zaměstnavatele. Třetí vyhotovení je pro OSSZ a to proto, že řidiči vykonávají svou práci převážně v zahraničí, ale jelikož pracují pro českého zaměstnavatele, tak tuto skutečnost dokládají právě formulářem od OSSZ. Před podpisem má vybraný uchazeč čas na to, aby si pracovní smlouvu přečetl. Po odsouhlasení pravdivosti všech údajů je pracovní smlouva podepsána zaměstnancem, zaměstnavatelem a vyhotovitelem smlouvy, tedy personalistkou.

Každá pracovní smlouva je ve společnosti uzavírána na dobu určitou, a to konkrétně na šest měsíců. Pokud nedojde před uplynutím sjednané doby trvání pracovního poměru k jeho rozvázání z jiných důvodů, končí pracovní poměr na dobu určitou v okamžiku uplynutí sjednané doby. V opačném případě pracovník s vědomím zaměstnavatele pokračuje

nadále ve výkonu své práce a pracovní poměr se mění z doby určité na dobu neurčitou. V každé smlouvě je také sjednaná zkušební doba v délce tří měsíců. Během této doby pak může kterákoliv strana bez udání důvodu pracovní poměr ukončit. Zkušební doba je nejlepší způsob k ověření dovedností pracovníka, které jsou nezbytné pro výkon jeho pracovní pozice. Při podpisu pracovní smlouvy je zaměstnanec obeznámen s tím, že bude průběžně během zkušební doby hodnocen.

Kromě pracovní smlouvy se u přijímacího řízení podepisuje Dohoda o hmotné odpovědnosti (viz P VI). Zaměstnanec se podepsáním této dohody zavazuje k zodpovědnosti za svěřené předměty, kterou jsou mu k výkonu práce poskytnuty. Především se jedná o peněžní hotovost, ceniny, zboží a zásoby materiálu. Pokud se prokáže, že zaměstnanec způsobil škodu na uvedených věcech, je povinen škodu uhradit.

Po podpisu pracovní smlouvy a dohody o hmotné odpovědnosti vytvoří personalistka osobní kartu zaměstnance. Každá osobní karta je opatřena identifikačním číslem. Identifikační číslo se shoduje s číslem, které je mu přiřazeno pomocí softwaru, do kterého je nový zaměstnanec také naveden. Obsahem osobní karty je:

- pracovní smlouva,
- dohoda o hmotné odpovědnosti,
- osobní dotazník,
- životopis,
- kopie dokladů (občanský průkaz, řidičský průkaz, kartička pojištěnce, digitální karta, profesní průkaz),
- lékařský posudek, výsledky psychotestů a eeg,
- zápočtový list,
- dokumenty potvrzující dosažené vzdělání,
- dokumenty o absolvovaných školeních a kurzech,
- potvrzení o vstupním školení BOZP,
- výpis z rejstříku trestů,
- pracovněprávní ujednání,
- vnitřní pokyn ohledně zabránění vstupu ilegálních uprchlíků do vozidel společnosti při cestách do Velké Británie.

Během prvního pracovního dne absolvuje pracovník vstupní školení o bezpečnosti práce a ochraně zdraví na pracovišti. Školení provádí osoba k tomu odborně způsobilá. Školení

řidičů má v kompetenci personalistka a THP školí přímý nadřízený. Školení BOZP je prováděno formou krátké přednášky trvající v rozmezí 15-20 minut, kdy je nový pracovník seznámen se zásadami bezpečnosti práce a poučen důsledcích, jež by mohly vyplynout z nedodržení platných předpisů a nařízení o bezpečné a zdravotně nezávadné práci. Po školení pracovník vyplní test, který slouží spíše pro jeho informaci, kolik si ze školení zapamatoval. Na závěr pracovník podepíše potvrzení o vstupním školení BOZP, které poté personalistka založí do jeho osobní karty.

Řidičům jsou do osobních karet během prvního pracovního dne založeny ještě další dva dokumenty. Jedním z nich je dokument „Vnitřní pokyn ohledně zabránění vstupu ilegálních uprchlíků do vozidel společnosti při cestách do Velké Británie“. V dokumentu jsou uvedeny opatření a postupy, které jsou řidiči společnosti povinni splnit při cestách do Velké Británie, a to zejména za účelem zabránění zneužití vozidel společnosti pro přepravu ilegálních uprchlíků do Velké Británie. Druhým dokumentem je Pracovněprávní ujednání. Pomocí tohoto ujednání je pracovník seznámen a poučen o evidenci pracovní doby, dodržování odpočinku, a jiných pravidel a zákazů. Oba dokumenty jsou stvrzeny podpisem pracovníka a zaměstnavatele.

Adaptace pracovníků

Adaptace pracovníků souvisí se zkušební dobou a období adaptace trvá přibližně tři měsíce. Během prvních pracovních dnů přímý nadřízený seznamuje pracovníka s chodem společnosti a také mu představuje pracovní kolektiv. Období adaptace je pro pracovníka jakousi zkouškou, protože je nejenom pod drobnohledem přímého nadřízeného, ale i ostatních kolegů. Záleží na vlastnostech každého pracovníka, jestli bude brát tento stav jako výzvu a motivaci nebo naopak dostane pochybnosti o svých kvalitách a sobě samém. Nadřízení mají v období adaptace za úkol s novými pracovníky komunikovat. Tzn. zjišťovat jejich spokojenost či nespokojenost, dotazy či připomínky, jednoduše získávat zpětnou vazbu od pracovníka. Sám pracovník by měl během období adaptace pochopit a přijmout kulturu společnosti a plnit veškeré požadavky, které byly kladeny na uchazeče o volné pracovní místo. Po uplynutí zkušební doby je pracovník a jeho pracovní výkon hodnocen přímým nadřízeným. K hodnocení však společnost nemá vytvořený žádný hodnotící formulář a kritéria hodnocení jsou tedy čistě na přímém nadřízeném, což znamená, že hodnocení je subjektivní.

Nelíbí se mi, že hodnocení pracovníka po uplynutí jeho zkušební doby, je pouze na přímém nadřízeném a nejsou vytvořena žádná hodnotící kritéria. Za další nedostatek adaptace pracovníků a celkově ve fungování společnosti považuji absenci pracovního řádu a etického kodexu. Pracovní řád patří mezi základní organizační dokumenty a jsou v něm obsaženy informace, které by měl zaměstnavatel pracovníkovi poskytnout dle pracovněprávních předpisů. Jedná se o informace týkající se pracovního poměru, mzdy, pracovní doby nebo povinností, jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance. I když jsou informace o mzdě nebo pracovní době obsaženy v pracovní smlouvě, považuji to za nedostatečné.

Od nového pracovníka se také očekává, že bude chápat a přijímat kulturu společnosti. A právě tady vidím problém. Pracovníkovi není nijak sděleno, co je kulturou společnosti míněno. Společnost nemá vytvořený ani etický kodex, který by uváděl standardy chování, jež jsou od zaměstnanců požadovány.

7.4 Shrnutí analytických poznatků

Na základě provedené analýzy vyhledávání, výběru a příjmů pracovníků ve společnosti Valatrans, a.s. mohu konstatovat, že společnost má v této oblasti jisté nedostatky. Celý tento systém má na starosti personální oddělení, které je obsazeno jednou kvalifikovanou personalistkou. Ta vykonává i další činnosti, jako je vedení evidence pracovníků, zajištění vzdělávání pracovníků nebo ukončení pracovního poměru s pracovníky. V kompetenci personalistky je také činnost související se mzdovým účetnictvím.

V procesu vyhledávání pracovníků společnost využívá ve značné míře vnější zdroje, což má nepochybně své výhody v podobě širší možnosti výběru nebo přinesení nových myšlenek do společnosti. Na druhé straně je otázkou, jestli by společnosti neprospělo využívat více vnitřní zdroje, protože by tak lépe využila potenciál svých zaměstnanců. Společnost má své vlastní internetové stránky, na kterých pravidelně aktualizuje nabídku volných pracovních pozic, avšak služby speciálních webových serverů určených právě k inzerování nabídky práce nevyužívá.

Při výběru pracovníků společnost využívá více metod a nespolehá se pouze na analýzu životopisu. Kladně hodnotím využívání praktické ověřování dovedností uchazečů a osobních dotazníků. Nejenom personalistce, ale i jiným, ulehčuje a zrychluje výběrový proces a pomáhá předcházet chybám v tom smyslu, že se na žádnou důležitou informaci či údaj, který firma po uchazeči žádá, nezapomene. Dalším dobrým krokem u výběrových pohovo-

rů je zaznamenávání si odpovědí uchazeče a taky toho, jak se uchazeč projevuje a jak působí. Výběrové pohovory jsou vedeny v příjemném prostředí, aby uchazeči neměli zbytečně velikou trému. Na závěr pohovoru je od společnosti pěkným gestem poděkování uchazeči za zájem o dané místo a uchazeč odchází v doprovodu personalistky. Rozhodnutí o výběru řidičů má v kompetenci personalistka, a jelikož se jedná o místo s nižší kvalifikací, nevidím v tom problém. Avšak o uchazečích na jiná pracovní místa rozhoduje pouze vedení společnosti bez personalistky, která byla výběrovému pohovoru také přítomna. Té je pak sdělen pouze výsledek jejich rozhodnutí. Myslím si, že když se personalistka účastnila výběrového pohovoru u THP, měla by své názory a připomínky sdílet společně s dalšími účastníky a být u rozhodnutí přítomna. Obrovskou chybou společnosti je skutečnost, že výsledek přijímacího řízení je sdělen pouze úspěšným kandidátům, zatímco neúspěšní uchazeči kontaktováni nejsou.

Ještě než je podepsána pracovní smlouva, musí úspěšný kandidát absolvovat lékařskou prohlídku a také musí mít uzavřené pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli. Po podepsání pracovní smlouvy je nový pracovník proškolen o BOZP, řidiči poučeni o dalších skutečnostech, které se dotýkají jejich pracovního výkonu. Následuje proces adaptace a pracovník je během této doby mj. hodnocen svým přímým nadřízeným.

8 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ

V této části své bakalářské práce navrhnu doporučení, která by mohla pomoci zlepšit současný systém vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve firmě Valatrans, a.s.

Volba zdrojů vyhledávání pracovníků

K vyhledávání nových pracovníků společnost využívá především zdroje vnější. Vnější trh práce je bezesporu rozmanitý a má i jiné přednosti. Ale stále se jedná o nákladnější a delší proces v porovnání s vyhledáváním pracovníků ze zdrojů vnitřních. Nejenom z těchto důvodů bych společnosti doporučila, aby se při vyhledávání zaměřila více na vnitřní zdroje. Přece jen zaměstnanci firmu a její prostředí znají, ví, co se od nich požaduje a očekává a jsou zapojeni do vztahů na pracovišti. Znamená to tedy, že kroky související s příjmem a následnou adaptací již nejsou potřeba. Další výhodou je fakt, že vedoucí jsou u svých podřízených schopni rozpoznat skrytý potenciál pro osobní i profesionální růst, který by mohl být přínosem nejenom pro zaměstnance, ale i pro celou firmu. V neposlední řadě by se vyhledáváním pracovníků z vnitřních zdrojů firmě snížily náklady vynaložené na školení nových pracovníků, protože stávající zaměstnanci již školení absolvovali.

Využívání specializovaných webových portálů

Velmi kladně hodnotím inzerování volných pracovních pozic na vlastních webových stránkách společnosti. Nabídka práce je zde pravidelně aktualizovaná a společnost může kdykoliv upřesnit informace o volném pracovním místě. Avšak lidé hledající práci pomocí inzerce na internetu obvykle navštěvují specializované weby, které nabídku práce zprostředkovávají a konkrétní stránky společností do vyhledávače příliš nezadáávají. Proto bych doporučila firmě zveřejnit nabídku práce právě na těchto specializovaných internetových stránkách. Tyto portály umožňují společnostem přístup do databáze aktivních životopisů, přičemž je možné si ve vyhledávači zadat obor, vzdělání nebo délku praxe. Firmy si na tyto servery mohou vložit své inzeráty bez ohledu na to, o jaký druh pracovního poměru se jedná. Uchazeči naopak mohou vkládat své životopisy a v databázi volných pracovních míst mají také možnost si vygenerovat obor, lokalitu pracoviště nebo druh pracovního poměru. Specializovaných webových serverů je dnes napříč internetem spousta a mezi nejznámější se řadí www.prace.cz, www.jobs.cz, www.onlineprace.cz, www.nabidky-prace.cz nebo www.sprace.cz, přičemž poslední zmiňovaný server má průměrně 10 500 návštěvníků za den. I když jsou služby pro firmy na těchto serverech zpoplatněny, kdy průměrná cena zveřejnění jednoho inzerátu na jmenovaných stránkách po dobu jednoho

měsíce činí cca 3 000,- Kč, tak lze najít i stránky, na kterých lze jeden inzerát vyvěsit zdarma. Konkrétně třeba portál www.eurec-prace.cz nabízí zaměstnavatelům vystavení jedné nabídky na jeden kalendářní měsíc zdarma. Pokud společnost opravdu stojí o kvalitní pracovní sílu, měla by do zveřejnění nabídky práce na těchto serverech investovat. Rozšíří si tím možnost oslovit větší množství uchazečů a zároveň se zvětší i šance na nalezení vhodných uchazečů.

Veletrhy pracovních příležitostí

Pouhou jednou účastí na veletrhu práce má společnost jedinečnou příležitost se zviditelnit a dostat se do širokého povědomí nejenom potenciálních uchazečů, ale i zákazníků a dalších firem. Veletrhy pracovních příležitostí jsou určeny nejenom budoucím absolventům středních a vysokých škol, ale i nezaměstnaným. Termíny veletrhů práce konaných v České republice lze najít na webových stránkách ministerstva práce a sociálních věcí. Z ekonomického hlediska by firma vynaložila náklady na dopravu, propagační materiál, pronájem stánku a zaměstnance, který by měl za úkol firmu reprezentovat, což by dohromady činilo cca 5 000,- Kč.

Porada po ukončení výběrového pohovoru na pozici THP

Po skončení výběrového pohovoru s uchazečem na výše uvedenou pozici personalistka odchází do své kanceláře a nemá možnost zasahovat do konečného rozhodnutí, které jí je pouze oznámeno. Proto se mé další doporučení týká uskutečnění porady po výběrovém pohovoru za účasti všech, tedy i personalistky. Na této poradě by každý z účastněných sdělil své poznatky, dojmy k jednotlivým uchazečům. Následně by byl vybrán uchazeč nebo uchazeči s největším počtem hlasů.

Oznámení výsledků výběrového řízení

Velmi negativně hodnotím fakt, že společnost, resp. personalistka oznamuje výsledky výběrového řízení pouze úspěšným uchazečům. Neúspěšní kandidáti tak marně mnohdy čekají i po stanovené lhůtě, která je určena ke sdělení výsledků, na telefonát od společnosti, zdali uspěli či nikoli. Tento přístup rozhodně nedělá společnosti dobré jméno. Tito uchazeči se nebudou o společnosti vyjadřovat kladně u svých známých a přátel, kteří mohou tuhle zprávu také šířit dál, čímž se tato skutečnost dostane mezi širší veřejnost. A ti, kteří si hledají práci, se společnosti Valatrans raději vyhnou a důvodem budou právě špatné reference. Společnost by se proto měla, ve svém vlastním zájmu, této chyby vyvarovat a výsledky výběrového řízení oznamovat všem uchazečům. K oznámení výsledků by personalistka

mohla použít vzorový dopis, který jsem pro tento případ vytvořila (viz P VII). Lze zaslat e-mailem, což zabere minimum času s téměř nulovými náklady. Lidštější mi však přijde výsledek výběrového řízení poslat poštou, přičemž náklady na jedno odeslání nepřekročí 15,- Kč.

Pracovní řád a etický kodex

Nástup do nového zaměstnání není nikdy snadný a někdy ani adaptační proces zaměstnanci nepomůže, aby se cítil příjemně v novém pracovním prostředí nebo aby se ztotožnil s firmovými cíli. Společnost Valatrans nemá vytvořený pracovní řád, tedy vnitřní předpis, jenž blíže rozvádí práva a povinnosti zaměstnanců. I když určité informace související se mzdou či pracovní dobou jsou uvedeny v pracovní smlouvě, pracovní řád by tyto informace doplnil, podrobněji vysvětlil. Existence pracovního řádu by usnadnila adaptaci pracovníka především tím, že veškeré informace, práva a povinnosti by byly na jednom místě a pracovníkovi by bylo jasné, kde tyto informace hledat. Právě proto bych společnosti doporučila pracovní řád vypracovat a následně vydat. Mohl by tak pomáhat předcházet i případným komplikacím, způsobeným právě nedostatkem informací. V pracovním řádu bývá uvedena např. bližší specifikace pracovního poměru, konkrétně jeho vznik, změny a ukončení, informace týkající se pracovní doby, mzdy. Dále by zde měly být specifikovány povinnosti zaměstnance jako:

- dodržování vnitřních předpisů,
- průběžné prohlubování kvalifikace,
- svědomité plnění všech svých povinností,
- dodržování zásad vzájemné spolupráce s ostatními zaměstnanci,
- okamžité hlášení vzniklé škody,
- bez zbytečného prodlení informovat zaměstnavatele o změně svého zdravotního stavu, který by mohl mít vliv na bezpečnost jím vykonávané práce (epilepsie, těhotenství),
- hlášení skutečnosti zaměstnavateli ovlivňující jeho způsobilost vykonávat práci sjednané v pracovní smlouvě (např. ztráta řidičského oprávnění),
- řádné hospodaření s prostředky svěřenými zaměstnavatelem,
- dodržování mlčenlivosti o skutečnostech, které v zájmu zaměstnavatele nelze sdělovat jiným osobám,

- zákaz pití alkoholických nápojů a požívání jiných návykových látek na pracovišti a zákaz vstupu na pracoviště pod jejich vlivem

Současně s vydáním pracovního řádu by společnost mohla vytvořit a vydat etický kodex. Tedy dokument, který by vytvořil standardy chování zaměstnanců celé společnosti a ještě více by rozvinul a určil požadavky, jež by navazovaly na informace uvedené v pracovním řádu. Etický kodex by dále mohl obsahovat informace týkající se hodnot a cílů společnosti a strategií, jak těchto cílů dosáhnout. Neméně důležitou součástí kodexu by byly normy chování ve vztahu k interním i externím subjektům společnosti. Tzn. chování a vztahy vůči zaměstnavateli, zaměstnancům, zákazníkům či orgánům státní správy. Odpovědností zaměstnance by pak bylo chovat se v souladu s etickým kodexem. Je na firmě samotné, co bude v etickém kodexu uvedeno. Přesto zde uvádím pár příkladů:

- povinnost chovat se čestně a v souladu s morálními principy,
- povinnost reprezentovat společnost tak, aby bylo zachováno její dobré jméno,
- povinnost respektovat své kolegy, dodržování zásad vzájemné důvěry a spolupráce,
- povinnost vyhýbat se nepravdám, úmyslnému zkreslování skutečností a informování zavádějícím způsobem,
- povinnost čestně jednat se zákazníky, konkurencí, ostatními spolupracovníky a nikdy nemít neoprávněný prospěch z neetického chování vůči někomu jinému,
- povinnost vyvarovat se v psané i slovní komunikaci vulgárních či jinak neprofesionálních projevů
- povinnost hlásit porušování zákonů a jiného závažného chování,
- zákaz důvěrné informace získaných při práci k další podnikatelské činnosti,
- povinnost vystupovat ve svých postojích proti drogám, úplatkářství, korupci a dalším kriminálním jevům.

Při realizaci každého z dokumentů by bylo vhodné, aby vedení firmy uskutečnilo pro své zaměstnance školení formou přednášky, při kterém by byly představeny a objasněny jednotlivé body těchto dokumentů. Za předpokladu, že by školení nebylo prováděno externistou, ale např. zástupcem ředitele, tak náklady na jednu přednášku by byly cca 3 000,- Kč. Nově příchozím zaměstnancům by byl pracovní řád a etický kodex předán během prvních dnů adaptace. Pravdou je, že náklady na vytvoření a vtištění dokumentů jsou poměrně vysoké. Kupříkladu náklady na jeden etický kodex v podobě barevné brožury ve velikosti A5 mohou činit až 50 Kč,- na kus a v případě, že oba dokumenty by dostal každý zaměst-

nanec, se tato částka mnohonásobně zvýší. Avšak náklady spojené s odchodem pracovníků, třeba z důvodu porušení určitého pravidla, o kterém zaměstnanec nevěděl, protože neměl možnost se s daným pravidlem seznámit, jsou v porovnání s jednou brožurou vyšší. Samozřejmostí by měla být dostupnost pracovního řádu a etického kodexu v budově společnosti na takovém místě, které je přístupné pro všechny zaměstnance.

Formulář k vyhodnocení zkušební doby

V období adaptace je pracovník sledován svým přímým nadřízeným a v závěru zkušební doby je pracovník jím hodnocen. Avšak hodnocení je příliš subjektivní, protože přímý nadřízený se při hodnocení pracovníka řídí pouze svým vlastním úsudkem, svým vlastním názorem a veškeré své připomínky pokud si značí, tak pouze na list volného papíru, ke kterému hodnocený zaměstnanec nemá přístup. Právě z těchto důvodů jsem vytvořila formulář k vyhodnocení zkušební doby (viz P VIII), kterým se může firma inspirovat nebo jej může rovnou použít, přičemž náklady na jeden tisk jsou zanedbatelné. V první části formuláře by se k výkonu zaměstnance během zkušební doby, jeho silným a slabým stránkám, vyjádřil nejprve přímý nadřízený. V druhé části by poté dostal možnost vyjádřit se i samotný pracovník k přístupu přímého nadřízeného, kladům a záporům zaměstnavatele, pracovní pozici nebo čemukoli jinému v souvislosti s výkonem práce. Poslední část se týká doporučení, zdali je žádoucí, aby daný pracovník zůstal ve společnosti i po uplynutí zkušební doby.

ZÁVĚR

Kvalitní lidské zdroje jsou v dnešní době předpokladem pro konkurenceschopnost podniku, a právě proto patří řízení lidských zdrojů ke klíčovým činnostem podnikového řízení. Pomocí soustavy nástrojů personální práce je možné ovlivňovat kvalitu a uspořádání lidských zdrojů tak, aby odpovídala rostoucím nárokům v podobě stále se měnícího okolí podniku. Je potřeba, aby si společnost byla jistá nejenom zaměstnanci, které přijímá, ale aby také volila a používala vhodné metody k jejich vyhledávání a výběru. Ve své bakalářské práci jsem zpracovala právě téma vyhledávání, výběr a příjem zaměstnanců a cílem mé práce bylo zhodnocení tohoto systému ve společnosti Valatrans, a.s., zjištění jeho předností a nedostatků a nakonec navržení doporučení vedoucích ke zlepšení stávajícího systému.

V první části práce jsem se zaměřila na teoretické poznatky z odborné literatury, které vystihují danou problematiku. Ve druhé části práce jsem nejprve provedla charakteristiku společnosti Valatrans, a.s. a poté jsem již analyzovala současný systém vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve společnosti. Analýzou tohoto systému jsem zjistila jisté nedostatky, jako např. nevyužívání specializovaných webových portálů, chybný postup při oznamování výsledků výběrového řízení, absence porady po výběrovém pohovoru na pozici THP nebo chybějící pracovní řád a etický kodex, jež by mohly být překážkou kvalitního řízení lidských zdrojů. Proto jsem navrhla opatření, která by stávající systém měla zlepšit. Při zpracování jsem vycházela z vlastního pozorování, dále jsem spolupracovala s personalistkou, která mi poskytovala důležité informace a ostatní, důležité údaje jsem získala také ze studia vnitropodnikových materiálů.

Mé první doporučení se týkalo většího využití vnitřních zdrojů při vyhledávání zaměstnanců, protože i ve stávajících zaměstnancích může dřímát velký potenciál. K vyhledávání zaměstnanců bylo dále firmě navrženo využívání specializovaných internetových serverů, a účast na veletrhu pracovních příležitostí, na kterých společnost může oslovit potenciální uchazeče či zákazníky, ale také se zviditelnit. Další doporučení bylo zaměřeno na výběrové řízení u THP, a to konkrétně na uskutečnění porady všech zúčastněných, na které by si mohli sdělit své dojmy z jednotlivých uchazečů. Společnosti jsem také doporučila soustředit se na sdělení výsledků výběrového řízení všem uchazečům. Tedy nejenom těm úspěšným, ale i kandidátům, kteří úspěšní nebyli. Poslední návrhy souvisely s adaptačním obdobím. Konkrétně se tyto návrhy týkaly vytvoření pracovního řádu a etického kodexu, které by měly novému zaměstnanci pomoci lépe a rychleji se adaptovat v novém prostředí.

Poslední doporučení bylo směřováno k vytvoření jednotného formuláře vyhodnocení zkušební doby.

Domnívám se, že cíl práce se mi podařilo splnit a věřím, že navržená opatření pomohou společnosti vylepšit systém vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

ARMSTRONG, Michael, 2009. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 11th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5242-1.

ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

DALE, Margaret, 2007. Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1522-0

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. Personalistika. Vyd. 1. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-515-6

GREGAR, Aleš, 2007. Personální řízení I: vybrané kapitoly. Vyd. 4. nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7318-551-0.

HÁJEK, Ladislav a Miloš VÍTEK, 1991. Moderní personalistika - záruka prosperity podniku. 1. vyd. Praha: Práce. ISBN 80-208-0210-x.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2000. ABC praktické personalistiky. Praha: Linde. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef, 2001. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ, 2002. Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0215-0

Meritum Personalistika, 2011. 4 vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. ISBN 978-80-7357-627-1

STÝBLO, Jiří, 1993. Personální management. Praha: Grada. ISBN 80-85424-92-4.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.

Internetové zdroje:

URBAN, Jan, 2012. Hledáte zaměstnance? Jak se vyvarovat chyb při jejich výběru. *ProByznys.info* [online]. [cit. 2012-12-29]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-56949510-hledate-zamestnance-jak-se-vyvarovat-chyb-pri-jejich-vyberu>

VALATRANS. Home. *Valatrans.cz* [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: http://www.valatrans.cz/index.php?page_r=12&lan=CZ

Výroční zpráva z roku 2011. Liptál: Valatrans, a.s., 2011. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a515963&klic=che401>

Ostatní zdroje:

Interní materiály společnosti

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC	Assessment centre
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EEG	Elektroencefalogram
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
PHM	Pohonné hmoty
THP	Technicko-hospodářský pracovník
ÚP	Úřad práce

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Organizační struktura společnosti VALATRANS, a.s. (zdroj: vlastní zpracování)</i>	31
---	----

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Výsledek hospodaření společnosti VALATRANS, a.s. v letech 2008-2012 (zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>33</i>
<i>Tabulka 2: Míra fluktuace pracovníků na pozici řidičů v letech 2008-2012, (zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>36</i>
<i>Tabulka 3: Míra fluktuace pracovníků na pozici THP v letech 2008-2012, (zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>36</i>
<i>Tabulka 4: Srovnání hrubých mezd řidičů s konkurencí v okrese Vsetín, (zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>40</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Počet zaměstnanců ke dni 1.3.2013 (zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>32</i>
<i>Graf 2: Vývoj stavu THP a řidičů od roku 2008 (zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>33</i>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: HLÁŠENÍ VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST	63
PŘÍLOHA P II: INZERÁT NA POZICI THP	64
PŘÍLOHA P III: OSOBNÍ DOTAZNÍK	65
PŘÍLOHA P IV: OTÁZKY K PŘIJÍMACÍMU POHOVORU NA POZICI ŘIDIČE.....	67
PŘÍLOHA P V: PRACOVNÍ SMLOUVA	68
PŘÍLOHA P VI: DOHODA O HMOTNÉ ODPOVĚDNOSTI.....	71
PŘÍLOHA P VII: NÁVRH PÍSEMNÉHO OZNÁMENÍ VÝSLEDKU VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ NEÚSPĚŠNÉMU UCHAZEČI.....	72
PŘÍLOHA P VIII: NÁVRH FORMULÁŘE NA VYHODNOCENÍ ZKUŠEBNÍ DOBY	73

PŘÍLOHA P I: HLÁŠENÍ VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST

Úřad práce České republiky – krajská pobočka ve Zlíně,
Kontaktní pracoviště: Pod Zamboškou 1024, 755 01 Vsetín

HLÁŠENÍ VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST (VPM)

Kontakt: Jana Matějčková, tel. 950 173 428, e-mail: volna.mista@vs.mpsv.cz, fax: 571 417 509

*Název zaměstnavatele, adresa sídla: _____ *IČ: _____

Adresa pracoviště (místo výkonu): _____

Kontaktní pracovník: _____ Telefon: _____

E-mail: _____

*Název profese: _____

*Čísel. zařazení profese dle CZ-ISCO: _____ *Datum nástupu: _____

Číselný kód profese naleznete na: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/klasifikace_zamestnani_\(cz_isco\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/klasifikace_zamestnani_(cz_isco))

*Požadovaná nejnižší kvalifikace: - základní - VŠ
 - vyučení - vyšší odborné
 - vyučení + maturita - ÚSV
 - ÚSO (SOŠ s mat.)

*Směnnost: - 1 směnná - dělené směny
 - 2 směnná - pružná prac. doba
 - 3 směnná - turnusové směny
 - 4 směnná - nepřetržitý provoz

*Pracovní poměr: - doba neurčitá
 - doba určitá do: _____
- možnost prodloužení doby určité? ano ne

*VPM je vhodné - ostatní - cizince
 - mladistvé
 - absolventy
 - OZP

*Pracovní úvazek: - plný
 - zkrácený (počet hod.): _____

* Předpokládaná měsíční hrubá mzda v Kč:
od: _____ do: _____

*PP vztah: - pracovní poměr - dohoda o provedení práce - dohoda o pracovní činnosti

Požadavky na zaměstnance (např. ŘP, PC, jazyky, praxe, svářečský průkaz, vyhl. č. 50, apod.):

Náplň práce (podrobněji):

Nabízené výhody:

*Kontakt s uchazeči: osobně v sídle: od: _____ hod. do: _____ hod.
 osobně na pracovišti: od: _____ hod. do: _____ hod.
 telefonicky: od: _____ hod. do: _____ hod.
 poštou, e-mailem
 výběrové řízení (místo, den) 21.11.2012 a 22.11.2012

*Souhlas se zelenými, modrými kartami: Ano Ne (zahraniční pracovníci mimo EU)
Souhlas zaměstnavatele se zveřejněním volného místa v centrální evidenci volných pracovních míst obsaditelných držiteli zelené, popř. modré karty.

*Zveřejnění VPM na oficiálních webových stránkách ÚP na internetu: Ano Ne

Vyhotovil: _____

Dne: _____

razítko a podpis zaměstnavatele

UPOZORNĚNÍ:

* povinné údaje

Délka zveřejnění nabídky volného místa v databázi Úřadu práce je 30 dnů. V případě prodloužení platnosti inzerátu prosím kontaktujte pracovníka ÚP uvedeného v záhlaví.

Úřad práce ČR nebude uveřejňovat neúplné nabídky na VPM, dále nebude uveřejňovat nabídky odporující ust. § 34 – 38, zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění. V případě obsazení nebo zrušení volného místa prosím oznámte tuto skutečnost do 10 kalendářních dnů ÚP.

PŘÍLOHA P II: INZERÁT NA POZICI THP

Firma VALATRANS, a.s. se sídlem v Liptále u Vsetína



Hledá vhodného kandidáta na pozici

DISPEČER MKD

Požadujeme:

- praxi v oboru ideálně 3 a více let
- znalost AJ nebo NJ na úrovni C1
- časová flexibilita
- komunikační a organizační dovednosti
- řídičský průkaz sk.B

Nabízíme:

- dobré finanční ohodnocení
- práci na hlavní pracovní poměr
- práci v mladém kolektivu

NÁSTUP IHNEDE

Pokud máte zájem o nabízenou pozici neváhejte nás kontaktovat.

Kontakt: 737 250 140 nebo 571 498 404
personalni@valatrans.cz

PŘÍLOHA P III: OSOBNÍ DOTAZNÍK



Řidič s praxí **ano*) ne*)**
Praxe v profesi _____ (roky)
Řidičské oprávnění **B, C, CE*)**
(nehodí se přeškrtněte*)

OSOBNÍ DOTAZNÍK

Zařazení na středisko _____
Titul _____ Jméno _____ Příjmení _____
rodné příjmení _____ Datum narození _____
Místo narození _____ Okres _____ Rodné číslo _____
Národnost _____ Státní občanství _____ Rodinný stav _____
Číslo občanky _____

Číslo řidičského p _____ Číslo digitální karty _____
Číslo pasu _____ Číslo profesního průkazu _____
Číslo pojistky (blbostky) _____ do výše _____, - tis. Kč
ADR **ano*) ne*) základní* - výbušniny*** (nehodí se přeškrtněte*)

Číslo účtu _____ kód banky _____ tel: _____

BYDLIŠTĚ:

trvalé: _____ adresa pro doručování písemností: _____
ulice, č.domu _____
PSČ _____ místo _____ PSČ _____ místo _____
Okres _____ Okres _____

RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI žijící ve společné domácnosti (vyživovací povinnosti):

	jméno a příjmení	rodné číslo	zaměstnání
manžel/ka	_____	_____	_____
děti	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

Budete uplatňovat **odpočty na děti : ano*) ne*)** (nehodí se přeškrtněte*), pokud ano, vyplňte Prohlášení.

Dosažené vzdělání? _____

Máte ještě jiný pracovní poměr, kde je za Vás odváděno sociální a zdravotní pojištění? **ano*) ne*)** (nehodí se přeškrtněte*), pokud ano, vyplňte:

organizace od: druh činnosti pracovní doba

Poslední zaměstnavatel: _____

Váš zdravotní stav: _____

Máte změněnou pracovní schopnost? **ano*) ne*)** (nehodí se přeškrtněte*), pokud ano, vyplňte:

datum výměru od roku % snížení druh

_____ a doložte rozhodnutí.

Jste poživitelem důchodu? **ano*) ne*)** (nehodí se přeškrtněte*), pokud ano, vyplňte:

druh důchodu výše důchodu datum a číslo výměru

_____ a doložte rozhodnutí o důchodu.

Zdravotní pojišťovna _____

Souhlasím a podpisem stvrzuji s uváděním mého rodného čísla. Jsem seznámen (a), že jakoukoliv změnu, která se stane v průběhu pracovního poměru, jsem povinný (á) do 8 dnů písemně oznámit personálnímu oddělení.

Svým podpisem stvrzuji, že jsem trestně bezúhonný.

Ve _____ dne: _____

podpis zaměstnance _____

PŘÍLOHA P IV: OTÁZKY K PŘIJÍMACÍMU POHOVORU NA POZICI ŘIDIČE

Otázky k výběrovému pohovoru na pozici řidiče

- Jak jste se dozvěděl o volné pozici?
- Máte řidičský průkaz skupiny C a E?
- Máte digitální kartu?
- Máte profesní průkaz?
- Máte cestovní pas?
- Jaká je délka vaší praxe?
- Máte zkušenosti s jízdou pouze v rámci ČR nebo jste jezdil i v jiných evropských státech?
- Jste ochoten vyjet do cizích států?
- S jakými vozidly nad 3,5 tuny máte zkušenosti?
- Způsobil jste někdy dopravní nehodu?
- Jak vážná dopravní nehoda byla?
- Jaký je váš bodový stav řidiče?
- Máte vyřízeno pojištění odpovědnosti za škodu?
- Máte záznam v trestním rejstříku?
- Jaký byl váš předchozí zaměstnavatel?
- Jaká byla příčina vašeho odchodu z předchozího zaměstnání?
- Proč jste tak často střídal zaměstnavatele?
- Na jaké úrovni ovládáte angličtinu nebo němčinu, příp. jiný světový jazyk?
- Jaký je váš zdravotní stav?
- Kdy můžete nastoupit?

PŘÍLOHA P V: PRACOVNÍ SMLOUVA

PRACOVNÍ SMLOUVA

VALATRANS

akciová společnost

se sídlem Liptál 483, Liptál 756 31, IČO 26783827, DIČ CZ26783827

(dále jen zaměstnavatel)

a

Příjmení Jméno

bytem ulice, č.p., PSČ město, r.č. xxxxxx/xxxx, č.op. xxxxxxxxx

(dále jen zaměstnanec)

Uzavírají podle § 33 zákoníku práce tuto

Pracovní smlouvu

Odstavec č.1)

Pracovník nastoupí do zaměstnání dne: **1.1.2013** a bude pracovat u zaměstnavatele jako **pracovní pozice**. Místo výkonu práce je Liptál 483, 756 31 Liptál.

Odstavec č.2)

Pracovní poměr se sjednává na dobu **určitou do 3.1.2013**. Podle § 35 Zákoníku práce se sjednává zkušební doba v trvání 3 měsíců, během které může být pracovní poměr zrušen kteroukoliv stranou i bez udání důvodů a to písemným oznámením doručeným druhé smluvní straně, kdy má pracovní poměr skončit. Doba překážek v práci se do zkušební doby nezapočítává.

Odstavec č.3)

➤ **Měsíční základní sazba: 10.000,- Kč.** dle zařazení do skupin prací. Základní sazba se mění automaticky při změně zákona 262/2006 Sb. Zákoníku práce na základě nařízení vlády

➤ Pohyblivá část mzdy

Pevné odměny: 200,- Kč

Pohyblivé odměny - bude vyplácena dle rozhodnutí majitele, po posouzení pracovní morálky a snahy při výkonu daného úkolu.

Dovolená, svátky - náhrada mzdy bude stanovena z průměru předchozího čtvrtletí.

Práce přes čas - + 25% z průměrného výdělku.

Příplatek za noční práci dle § 116 ZP – nejméně 10% průměrného výdělku.

Příplatek za práci v sobotu a neděli dle § 118 ZP – nejméně 10% průměrného výdělku.

Odstavec č.4)

Zaměstnanec souhlasí s tím, že bude pracovat dle potřeb společnosti ve směnném provozu včetně sobot, neděl a svátků (jen pro obsluhu ČS).

- ☀ Mzda je stanovena za předpokladu splnění všech úkolů, souvisejících s Vaším pracovním zařazením a úkolů stanovených Vaším nadřízeným.
- ☀ Mzda je splatná měsíčně po vykonání práce, v pravidelných výplatních termínech a to 20. až 25. den v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na mzdu, nebo některou její položku. Mzda bude vyplácena v místě pravidelného pracoviště v místě popisném: Liptál 483 Liptál 756 31, v hotovosti.
- ☀ Cestovní náhrady budou vypláceny 20. až 25. dne v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na cestovní náhradu, nebo některou její položku. Cestovní náhrady budou vypláceny v místě pravidelného pracoviště v místě popisném: Liptál 483 Liptál 756 31, **v hotovosti.**
- Zaměstnanci bude měsíční mzda po provedení zákonných srážek poukázána na jeho účet, který musí být veden u vnitrostátní banky jen tehdy, pokud doloží číslo účtu a u firmy VALATRANS a.s. nebude mít žádné závazky. Veškeré změny

související se změnou peněžního ústavu, čísla účtu apod. je zaměstnanec povinen bezodkladně oznámit zaměstnavateli.

☀ Rozvržení pracovní doby – nerovnoměrně (§82 a §83 ZP). **Týdenní pracovní doba je 40 hodin.** Práce přesčas nařizena ve výjimečných případech zaměstnavatele nepřesáhne více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce (§93 ZP). Zaměstnavatel může požadovat práci přesčas na d stanovený rozsah pouze na základě dohody se zaměstnancem, a to v souladu s ust. §93 ods. 2 a 4 Zákonníku práce.

☀ Základní **výměra dovolené činí 4 týdny.** (§213ZP). Týdnem dovolené se rozumí 40 pracovních hodin (§216 odst. 1, a 2 ZP). Dovolená bude vyčerpána do konce kalendářního roku, pokud zaměstnavatel neurčí jinak. Termín nástupu dovolené bude upřesněn po vzájemné dohodě nejpozději 7 dní před jejím nastoupením. Náhrada mzdy za dovolenou bude vyplácena ve mzdě v pravidelných výplatních termínech.

☀ Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci nejdéle po šesti hodinách **pracovní přestávku na jídlo a oddech** v trvání 30 minut (§88 a §89 ZP). Přestávka se nezapočítává do pracovní doby. V případě, že přestávka na jídlo a oddech je v době bezpečnostní přestávky, je placená.

☀ Zaměstnavatel může vyslat mimo sjednané místo výkonu práce zaměstnance na dobu nezbytné potřeby na **pracovní cestu**, kde zaměstnanec koná práci podle pokynů zaměstnavatele (§42 ZP). Zaměstnanec souhlasí s vysláním na pracovní cesty.

☀ **Výpovědní doba** (§51ZP) činí dva měsíce a začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíc. V ostatním případech se postupuje dle Zákonníku práce.

Další ujednání:

- Pracovník prohlašuje, že před uzavřením smlouvy byl zaměstnavatelem seznámen s právy a povinnostmi pro něj z této smlouvy vyplývajícími, s pracovními a mzdovými podmínkami, za kterých bude práci vykonávat, s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požárními předpisy. Dále prohlašuje, že jsou mu známa pravidla a předpisy pro provoz provozovny a základní podmínky provozu.
- Zaměstnanec se zavazuje vykonávat svěřené práce osobně, svědomitě a podle svých nejlepších schopností a znalostí, dodržovat pracovní kázeň a další povinnosti stanovené zákoníkem práce, pracovním řádem a jeho nadřízenými. Za hrubé porušení pracovní kázně, které bude mít za následek okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele se považuje takové jednání zaměstnance, kdy:
 - Nedovoleně manipulovat s penězi, účetními doklady, zbožím či zařízením jemu svěřené, ať už za účelem prospěchu svého či někoho třetího, tak i z vědomé či opakovaně nevědomé nedbalosti.
 - Nepracuje s tržbami v souladu s provozními předpisy či tržby odvádí pozdě (jen pro obsluhu ČS).
 - Porušuje povinnosti, které vyplývají z předpisů o bezpečnosti práce, požární ochraně a předpisů na ochranu životního prostředí.
 - Prodává zboží či služby bez registrace pokladnou (jen pro obsluhu ČS).
 - Nezachovává mlčenlivost o všech skutečnostech, o kterých se dozvěděl při výkonu práce podle této smlouvy nebo v souvislosti s ním, zejména pokud nezachovává mlčenlivost o skutečnostech, o kterých ví, že jsou předmětem obchodního tajemství zaměstnavatele.
 - Porušuje povinnosti obsluhy čerpací stanice při stáčení PHM stanovené v Provozních předpisech ČS OMV ČR, a.s (jen pro obsluhu ČS).

- Používá v pracovní době alkohol či jiné omamné a psychotropní látky, včetně kouření mimo vyhrazené prostory, případně nastoupí do práce pod vlivem alkoholu či návykových látek.
 - Pokud bude zaměstnanec bez předchozího uděleného písemného souhlasu zaměstnavatele vykonávat vedle svého zaměstnání výdělečnou činnost (např. v jiném pracovním poměru, podnikatelskou činnost atd.), která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele (vymezení v Živnostenském listu).
- Ode dne vzniku pracovního poměru je zaměstnavatel povinen přidělovat zaměstnanci práci podle této pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu sjednanou v ods.3) této smlouvy, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy nebo pracovní smlouvou.
 - Zaměstnanec je povinen podle pokynů zaměstnavatele konat osobně práce podle pracovní smlouvy ve stanovené pracovní době a dodržovat pracovní kázeň. Zaměstnanec se zavazuje provádět i další práce nezbytné pro splnění naléhavých úkolů souvisejících s provozem dle příkazu zaměstnavatelem. Dále se zavazuje pracovat pro zaměstnavatele svědomitě a s maximální péčí, kterou vyžaduje plnění jeho pracovních úkolů.

Závěrečné ujednání:

- Práva a povinnosti, vyplývající z pracovního poměru vzniklého na základě této pracovní smlouvy, se řídí zejména zákoníkem práce a předpisy provádějícími, případně vnitřními předpisy zaměstnavatele.
- Sjednaný obsah této pracovní smlouvy lze změnit, dohodnou-li se obě strany, změna musí být provedena písemně. Tuto smlouvu lze zrušit ve zkušební době písemnou výpovědí jedné ze smluvních stran bez udání důvodů.
- Táto pracovní smlouva je sepsána ve dvou vyhotovení, kde jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec obdrží po jednom vyhotovení.

V Liptále dne: 1.1.2013

podpis zaměstnavatele

podpis zaměstnance

smlouvu vyhotovil(a): _____

personalistka

Zapsána v obchodním rejstříku Krajského soudu v Ostravě, oddíl B, vložka 2616

PŘÍLOHA P VI: DOHODA O HMOTNÉ ODPOVĚDNOSTI

DOHODA O HMOTNÉ ODPOVĚDNOSTI

VALATRANS

akciová společnost

se sídlem Liptál 483, Liptál 756 31, IČO 26783827, DIČ CZ26783827

(dále jen zaměstnavatel)

Zapsána v obchodním rejstříku Krajského soudu v Ostravě, oddíl B, vložka 2616

a

Příjmení Jméno

bytem ulice, č.p., PSČ město, r.č. xxxxxx/xxxx, č.op.xxxxxxxxxx

(dále jen zaměstnanec)

Uzavírají tuto

DOHODU O HMOTNÉ ODPOVĚDNOSTI

I.

Pracovník přejímá hmotnou odpovědnost za svěřené peníze v hotovosti, ceniny, zboží a zásoby materiálu, které je povinen vyúčtovat (dále jen svěřené hodnoty).

II.

Pracovník se zavazuje učinit ze své strany vše, aby bylo zabráněno ztrátě, nebo poškození svěřených hodnot a provést všechna předepsaná opatření k jejich uchování a zabezpečení. Hrozí-li škoda, je povinen na ní bezodkladně upozornit svého nadřízeného.

III.

Zaměstnavatel se zavazuje, že zajistí pracovníkovi takové pracovní podmínky, aby mohl řádně plnit své povinnosti bez ohrožení zdraví a majetku. Zjistí-li zaměstnavatel závady, je povinen učinit opatření k jejich nápravě.

IV.

Zjistí-li pracovník, že nemá vytvořené potřebné podmínky pro hmotnou odpovědnost, je povinen oznámit tento nedostatek / závadu / svému nadřízenému.

V.

Za schodek na hodnotách, specifikovaných v ods. 1 této dohody, odpovídá pracovník. Pracovník se zproští odpovědnosti zcela popřípadě zčásti, jestliže prokáže, že schodek vznikl zcela nebo zčásti bez jeho zavinění.

VI.

Pracovník, který odpovídá za schodek na svěřených hodnotách, je povinen nahradit tento schodek v plné výši.

VII.

Zaměstnavatel i pracovník prohlašují, že v den podpisu této dohody není závad, které by zabraňovaly v řádném plnění pracovních úkolů, nebo které by vylučovaly odpovědnost pracovníka za schodek na svěřených hodnotách.

VIII.

Pracovník potvrzuje, že je seznámen s pracemi a předpisy, které jsou potřebné pro řádný výkon jeho funkce, jakož i s předpisy o své hmotné odpovědnosti. Zároveň se pracovník zavazuje dodržovat a zachovávat v tajnosti předpisy a opatření, které se týkají bezpečnosti při manipulaci se svěřenými hodnotami, jejich přesunu a úschovy.

IX.

Tato dohoda nabývá účinnosti společně se vznikem pracovního poměru, t.j. ke dni : 1.1.2013

V Liptále dne: 1.1.2013

zaměstnavatel

zaměstnanec

PŘÍLOHA P VII: NÁVRH PÍSEMNÉHO OZNÁMENÍ VÝSLEDKU VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ NEÚSPĚŠNÉMU UCHAZEČI



Vážený pan
Petr Bilík
Smetanova 1821
755 01 Vsetín

V Liptále u Vsetína dne 10. 4. 2013

Vážený pane Bilíku,

dovolujeme si Vám oznámit, že místo, o které jste se ucházel v naší společnosti, bylo obsazeno jiným kandidátem. Přesto vám děkujeme za projevený zájem pracovat v naší společnosti.

Vaše osobní dokumenty budou uloženy v naší personální databázi, abychom Vás v případě vhodné pracovní příležitosti mohli kontaktovat. Popřípadě Vám budou na požádání vráceny zpět.

S přátelským pozdravem

Eliška Poncová
personální oddělení

PŘÍLOHA P VIII: NÁVRH FORMULÁŘE NA VYHODNOCENÍ ZKUŠEBNÍ DOBY

VYHODNOCENÍ ZKUŠEBNÍ DOBY

Jméno zaměstnance:

Datum nástupu:

Pracovní pozice:

Přímý nadřízený:

A) SLOVNÍ HODNOCENÍ ZE STRANY ZAMĚSTNAVATELE

Kvalita vykonané práce:	
Přístup k práci:	
Samostatnost:	
Adaptace v kolektivu:	
Docházka:	
Silné stránky zaměstnance:	
Slabé stránky zaměstnance:	

B) SLOVNÍ HODNOCENÍ ZE STRANY ZAMĚSTNANCE

Přístup a ochota přímého nadřízeného:	
Kladné stránky (zaměstnavatele, pracovní pozice):	
Kladné stránky (zaměstnavatele, pracovní pozice):	

C) DOPORUČENÍ

Doporučení, aby zaměstnanec zůstal ve společnosti po uplynutí zkušební doby:

ANO NE

Hodnocení provedl:

Datum a podpis: _____