

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání zaměstnanců distribučního centra
a komunikace s uchazeči

Recruitment of Distribution Centre Staff
and Communication with Applicants

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Klára Šimonová

NIKODÝMOVÁ

MARKÉTA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Nikodýmová Jméno: Markéta Osobní číslo: 437574
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Získávání zaměstnanců distribučního centra a komunikace s uchazeči

Název bakalářské práce anglicky:
Recruitment of Distribution Centre Staff and Communication with Applicants

Pokyny pro vypracování:
Cílem práce je identifikovat nejefektivnější metodu získávání nových zaměstnanců na pozici "pracovníka distribučního centra" prostřednictvím personální agentury. Společnosti by tato práce měla přinést porovnání jednotlivých metod, které využívá při výběru zaměstnanců, návrhy na zlepšení a upozornění na případné chyby. Práce se bude zabývat i komunikací mezi organizací a uchazečem, zde bude přínosem práce návrh zlepšení způsobu komunikace, která by vedla k oboustrannému porozumění.
Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část - kroky získávání zaměstnanců, metody, pracovní nabídka, komunikace s uchazeči; 3. Praktická část - představení společnosti, představení prac. pozice, využívané metody, analýza nejefektivnější metody, doporučení; 4. závěr

Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada.; BĚLOHLÁVEK, František, 2016. Jak vybrat správného člověka na správné místo. 1. vyd. Praha: Grada.; KOCIANOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.; KOUBEK, Josef, 2004. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press.; ŠIKÝŘ, Martin, 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. vyd. Praha: Grada.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Klára Šimonová, Masarykův ústav vyšších studií, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 05. 12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2017

Šimonová Podpis vedoucí(ho) práce [Signature] Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry [Signature] Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 6 - 04 - 2017
Datum převzetí zadání [Signature] Podpis studenta(ky)

NIKODÝMOVÁ, Markéta. *Získávání zaměstnanců distribučního centra a komunikace s uchazeči*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí práce Ing. Kláře Šimonové za její pomoc, konzultace a trpělivost, kterou mi v průběhu psaní poskytla. Dále bych chtěla poděkovat externí společnosti, která mi zprostředkovala důležité informace, data a dokumenty pro zpracování praktické části. Děkuji také všem svým blízkým, kteří mi byli v průběhu mého studia oporou.

Abstrakt

Získávání pracovníků je personální činnost, kterou ve své společnosti využívá každý zaměstnavatel. Rozdílem je, v jaké míře se jí věnuje. Čas a finanční prostředky, které personálnímu útvaru poskytne, se pak odráží na kvalitě dílčích kroků celého procesu a následně na kvalitě vybraného zaměstnance. Cílem této bakalářské práce je zjistit nejefektivnější metodu využívanou při získávání pracovníků distribučního centra. Navrhnout zlepšení ve způsobu inzerce a komunikace mezi potenciálním uchazečem a zaměstnavatelem.

Klíčová slova

Získávání pracovníků, personální činnost, řízení lidských zdrojů, personální management, komunikace s uchazeči, metody získávání pracovníků

Abstract

Recruitment is the personnel activity that every employer uses in their enterprises. The difference is how it works. The time and financial resources which they provide to the Personnel Unit is reflected in the quality of the partial steps of the whole process and consequently in the quality of the selected employee. The aim of this bachelor thesis is to find out the most effective method used to acquire the employees of the distribution center. Suggest improvement in the way of advertising and communication between the potential candidate and the employer.

Key words

Recruitment, HR, Human Resources, Personal Management, PM, Methods, Communication, Applicants

Obsah

Úvod	6
1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	8
1.1 Proces získávání pracovníků	8
2 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	17
2.1 Popis jednotlivých metod	17
2.2 Náklady na získání nového zaměstnance.....	21
3 KOMUNIKACE	24
3.1. Forma uveřejnění nabídky zaměstnání.....	25
3.2. Atraktivnost inzerátu.....	26
3.3. Vizualizace inzerátů	27
4 METODIKA	29
4.1 Vzorek respondentů.....	29
4.2 Kritéria pro zjištění nejefektivnější metody při získávání pracovníků distribučního centra	29
4.3 Forma nabídky.....	30
5 PRACOVNÍK DISTRIBUTČNÍHO CENTRA	31
5.1 Pracovní náplň.....	31
5.2 Společnost vyžaduje.....	31
5.3 Společnost nabízí.....	32
6 VYUŽÍVANÉ METODY	33
6.1 Inzerce v médiích	33
6.2 Doporučení zaměstnance.....	33
6.3 Kaufland leták.....	33
6.4 Inzerce za pomoci reklamního letáku	34
6.5 Inzerce online	34
6.6 Infolinka.....	35
6.7 Jiné metody	35
6.8 Úřad práce.....	36
7 HODNOTÍCÍ KRITÉRIA	37
7.1 První kritérium – délka pracovního poměru	37

7.2	Druhé kritérium – náklady	39
7.3	Třetí kritérium – četnost reagujících uchazečů	40
8	VYHODNOCENÍ	41
9	FORMA PRACOVNÍ NABÍDKY	45
	Závěr	47
	Seznam použité literatury	48
	Internetové zdroje	49
	Seznam obrázků	50
	Seznam tabulek	51
	Seznam grafů	52
	Seznam vzorců	53
	Přílohy	54

Úvod

Tématem bakalářské práce je získávání zaměstnanců distribučního centra a komunikace s uchazeči. Získávání zaměstnanců je jedna z nejzákladnějších personálních činností každé společnosti, protože právě v této fázi je rozhodováno o tom, koho osloví a z jakého množství a kvality bude vybírat své budoucí zaměstnance. Je složena z několika kroků od identifikace pracovního místa po předvýběr zaměstnanců. Pro společnost je podstatné, aby si zvolila pro získávání pracovníků vhodnou metodu a formu zveřejnění pracovní nabídky.

Cílem práce je stanovit nejefektivnější metodu pro získávání nových zaměstnanců a navrhnout zlepšení v oblasti komunikace s uchazeči. Nejefektivnější metoda je zjišťována analýzou dat na základě podkladů poskytnutých personální agenturou, která má se získáváním pracovníků na jmenovanou pozici bohaté zkušenosti. V oblasti komunikace s uchazeči je vycházeno z poskytnutých pracovních nabídek, pro které je následně navrženo zlepšení.

Téma práce jsem si vybrala především proto, že jsem dostala možnost pracovat v personální agentuře, která se jím zabývá. Společnost mi poskytla potřebná data a podklady pro sepsání praktické části a dosažení stanoveného cíle. Získávání pracovníků je jednou z klíčových činností, které se personální útvar musí věnovat, aby získal ty nejkvalitnější zaměstnance a také z toho důvodu jsem si téma zvolila.

Společnosti přinese celkový seznam metod od nejefektivnější po nejméně efektivní na základě tří kritérií. Efektivnost byla měřena dle délky pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců, dle nákladů vynaložených na inzerci a dle počtu uchazečů, kteří společnost na základě metody kontaktovali.

V závěru své práce stanovuji nejvhodnější metodu pro získávání pracovníků distribučního centra a navrhuji zlepšení komunikace mezi uchazečem a společností.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků je personální činnost, která má zajistit, aby se o volné pracovní pozice ve společnosti ucházelo co nejvíce vhodných kandidátů, a to s přiměřenými náklady a v řádném termínu (Koubek, 2004, s. 117).

Armstrong (2002, s. 353) uvádí velice podobnou definici jako Koubek s tím rozdílem, že nezdůrazňuje přímo potřebu dodržení řádného termínu. Cílem této činnosti je získat takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů s vynaložením minimálních nákladů.

Kocianová (2010, s. 79) má stejný názor jako předchozí dva autoři s tím rozdílem, že zdůrazňuje klíčovost této personální činnosti. Podle autorky je získávání pracovníků jednou z nejdůležitějších činností, protože rozhoduje o tom, jací lidé vstoupí do společnosti. Hlavním úkolem činnosti je zaujmout co největší počet uchazečů a vybrat z nich pracovníky, kteří nejlépe vyhovují stanoveným požadavkům.

Šikýř (2012, s. 73) ve své definici zdůrazňuje důležitost komunikace, v čemž se od ostatních autorů liší. Podstatou této personální činnosti je navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči s cílem informovat uchazeče v dostatečné míře o volné pracovní pozici. Komunikační úroveň ovlivňuje efektivnost celého procesu a působí na pověst celé organizace.

1.1 Proces získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků se skládá celkem z **dvanácti kroků**, které vedou k získání nového zaměstnance případně zaměstnanců (Koubek, 2004, s. 122-123).

1.1.1 Identifikace potřeb společnosti

Prvním krokem při získávání nových zaměstnanců je identifikace potřeb. Personalisté by měli spolu s liniiovými manažery plánovat lidské zdroje v souladu s rozvojem a plánováním organizace. Je nezbytné řešit tento krok s dostatečným předstihem tak, aby byla společnost schopna včas zareagovat na případné změny. Je důležité, aby personalisté důkladně znali popis pracovního místa a byli schopni reálně stanovit, kolik lidí je potřeba přijmout na stanovenou pozici (Koubek, 2004, s. 123-124).

Přijme-li společnost menší počet pracovníků, než je potřeba, dochází k jejich přetížení. Zaměstnanci nejsou schopni plnit své úkoly, jsou ve stresu, snižuje se jejich pozornost, mají sklon k nemocem, úrazům a konfliktům. Nemají dostatek času na promyšlení svého pracovního postupu, což vede k vyšší chybovosti a následně k plýtvání času, energie i nákladů společnosti. Jsou nespokojeni a tvoří si negativní vztah k zaměstnavateli, což vede často k odchodu zaměstnance a následnému poškození pověsti společnosti. Pokud chce společnost plnit zakázky s malým množstvím

zaměstnanců, zvyšují se jí náklady v souvislosti s nutností platit práci přesčas (Koubek, 2011, s. 38). Na druhou stranu přijme-li společnost více zaměstnanců než potřebuje, dochází k nevyužití jak pracovníků, tak i zařízení, která k výkonu práce potřebují. Společnost plýtvá mzdovými nebo platovými prostředky a vyvolává u zaměstnanců pocit nejistoty. Pracovníci mají strach z propouštění, nemají dostatek příležitostí na kariérní rozvoj a zpravidla ti nejlepší, kteří mají nejvyšší pravděpodobnost nalezení jiného pracovního místa, odcházejí. Ostatní zaměstnanci si vytvářejí negativní vztah ke svým nadřízeným a následně i celé společnosti, která tak přichází o jejich důvěru (Koubek, 2011, s. 38-39).

1.1.2 Specifikace pracovního místa

Chce-li společnost získat nejvhodnějšího zaměstnance na volné pracovní místo, musí důkladně znát popis pracovního místa. Personalisté mohou použít již vytvořený nebo si vytvořit nový popis pracovního místa, ale podstatou je, aby byl aktuální. Na základě toho stanoví požadavky, které budou vyžadovány od potenciálních uchazečů, volbu metody pro získávání, a určí dokumenty, které bude vyžadovat od uchazečů (Koubek, 2004, s. 124).

Popis pracovního místa **zahrnuje základní podrobnosti**, definuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti, cíl práce, hlavní činnosti a úkoly pracovníka. Dále uvádí pracovní podmínky, možnosti kariérního růstu, zaměstnanecké výhody, platové nebo mzdové ohodnocení a místo výkonu práce (Armstrong, 2007, s. 354). Požadavky a specifikace pracovního místa jsou nedílnou součástí pracovní nabídky, je tedy potřeba je důkladně a s rozmyslem zformulovat tak, aby na ni zareagoval co nejvyšší počet uchazečů (Koubek, 2004, s. 124). Specifikace požadavků na pracovníka definuje vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti a požadované schopnosti (Armstrong, 2007, s. 354).

Bělohlávek (2016, s. 22) nspecifikuje popis pracovního místa, ale analýzu pracovního místa. Základem úspěchu je **určit, jakého člověka společnost potřebuje**. Podle jeho názoru je to stejně podstatné jako samotné vybrání a přijetí uchazeče. Analýza práce by měla být schopna odpovědět na čtyři následující otázky. Jaký je cíl pracovníka na daném pracovním místě a čeho by měl dosáhnout, protože každý by mohl vidět prioritu v jiné činnosti. Dále by měla určit konkrétní činnosti, které bude vykonávat včetně jejich rozsahu, jaký by měl pracovník být a jaké jsou potřeba na pracovní místo požadavky. Poslední otázkou je, do jakých situací by se mohl dostat. Ať už by se jednalo o situace negativní či pozitivní, analýza práce by měla odpovědět na to, co svou prací zaměstnanec může způsobit.

1.1.3 Porovnání možností

V dalším kroku společnost zvažuje všechny alternativy, které má, a volí si tu nejeftivnější pro danou situaci. Má-li organizace volné pracovní místo, tedy pracovní úkoly, které jsou potřeba splnit, podle Šikýře (2016, s. 95) má tři možnosti, jak postupovat. Dočasné neobsazení pracovního místa, zrušení pracovního místa nebo sloučení s jiným pracovním místem.

Koubek (2011, s 66-68) se tímto krokem zabývá podrobněji a uvádí, že má zaměstnavatel na výběr ze čtyř variant, podle nichž může v dané situaci postupovat. Jednou z možností je **zrušení pracovního místa** a přerozdělení pracovní náplně mezi ostatní zaměstnance. Takto může postupovat společnost, která má nevytížené pracovníky, kteří jsou schopni kvalitně a včas splnit přidělenou část pracovní náplně neobsazeného pracovního místa. Jestliže takové pracovníky zaměstnavatel nemá k dispozici, může **pokryt práci formou dočasného pracovního poměru nebo využít částečný, případně plný pracovní úvazek**. Dočasný pracovní poměr může využít ve chvíli, kdy společnost nemá na konkrétním pracovním místě konstantní potřebu pracovní síly. Může se jednat například o období Vánoc, kdy jsou vytížené například pozice skladníka nebo doručovatele. Rozhodne-li se zaměstnavatel pro plný pracovní úvazek, musí si zvážit a odpovědět si na všechny otázky, které jsou s tímto rozhodnutím spojeny. Zda bude pracovník plně využit po celý den a po celý rok, jakou bude mít odpovědnost a na jak dlouhou dobu ho společnost bude potřebovat. Pokud by se jednalo o nově vzniklé pracovní místo nebo pracovní místo s rozšířenou pracovní náplní, je potřeba samozřejmě vytvořit nebo aktualizovat popis pracovního místa, kde budou uvedeny všechny příslušné náležitosti.

Volné pracovní místo je rovněž možné obsadit dočasně přiděleným zaměstnancem agentury práce a uzavřít s ním dohodu o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce nebo jiného zaměstnavatele na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli. Společnost může případně využít dodavatelský způsob a zajistit práci prostřednictvím jiné fyzické nebo právnické osoby. V takovém případě by se však nejednalo o pracovněprávní vztah podle zákoníku práce, ale o právní vztah podle občanského zákoníku. V zákoníku práce se můžeme setkat s pracovním poměrem, dohodou o provedení činnosti a dohodou o provedení práce (Šikýř, 2016, s. 96).

1.1.4 Požadavky na pracovní místo

Ve čtvrtém kroku se společnost zabývá popisem pracovního místa a následně požadavky na potenciálního uchazeče. Cílem získávání zaměstnanců je přilákat co nejvyšší počet vhodných uchazečů ucházejících se o volné pracovní místo. Cílem personálního útvaru je tedy co nejvhodněji definovat požadavky na volnou pracovní pozici a požadovat kvalifikaci, zkušenosti, schopnosti, vlastnosti a dovednosti, které jsou potřebné. Z tohoto důvodu je nezbytné aktualizovat popis pracovního místa, který je s tímto krokem úzce spojen. Po určení požadavků by si je měla společnost rozdělit do čtyř skupin – **nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové**. Toto rozdělení slouží k prvnímu vyčlenění lidí ucházejících se o volné pracovní místo. Nezbytné požadavky musí splňovat každý člověk, který se o místo uchází, protože jsou nezbytně nutné k výkonu práce. Žadoucí požadavky nejsou bezpodmínečně nutné, ale nějakým způsobem přispívají k lepšímu výkonu. Je možné přijmout pracovníka bez těchto požadavků a vyškolit si ho uvnitř společnosti. Vítané jsou takové, které zvyšují flexibilitu pracovníka a okrajové jsou snadno nahraditelné jiným způsobem a na danou pozici jsou nejméně potřebné (Koubek, 2004, s. 126).

Na každé pracovní místo se vztahují jiné požadavky a je potřeba rozlišit, jaké jsou potřebné

a jaké nikoliv. Tento krok určuje, jací uchazeči se nám na pracovní nabídku ozvou. Pokud tento krok společnost podcení, může přijít o velice kvalitní zaměstnance, kteří by se rádi o místo ucházeli, ale bohužel nesplňují určitý požadavek, který ve výsledku nemusí být ani tak významný, jak je to sepsané v pracovní nabídce (Koubek, 2011, s. 79).

Existují dva modely specifikující požadavky na pracovníka. Sedmibodový, který je historicky starší a přišel s ním A. Rodger v roce 1952 a pětistupňový model, se kterým přišel J. Munro Frazer v roce 1954 (Bláha a kol., 2005, s. 115; Armstrong, 2007, s. 345-346).

Sedmibodový model, který je zaměřen na:

1. Fyzické vlastnosti – vzhled, fyzická zdatnost
2. Vědomosti a dovednosti – vzdělání, kvalifikace, zkušenosti
3. Všeobecnou inteligenci
4. Zvláštní schopnosti
5. Zájmy – tvůrčí, sportovní, intelektuální, umělecké
6. Dispozice –schopnost ovlivňovat ostatní, umění přizpůsobit se, sklon k závislosti
7. Zázemí – osobní život, rodina

Pětistupňový model, který je zaměřen na:

1. Vliv na ostatní – vzhled, fyzická zdatnost
2. Získanou kvalifikaci – vzdělání, zkušenosti
3. Vrozené schopnosti – schopnost učit se
4. Motivaci
5. Emocionální ustrojení – schopnost překonávat stres, vnitřní rovnováha

1.1.5 Zdroje získávání pracovníků

V tomto kroku se společnost rozhoduje, zda bude získávat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů, či zda tyto zdroje bude kombinovat (Koubek, 2004, s. 126). Kocianová (2010, s. 82) uvádí, že by společnost nejprve měla vybírat ze stávajících zaměstnanců a až poté získávat pracovní sílu vně organizace. Armstrong (2007, s. 349) má stejný názor, ale upozorňuje, že by měly zůstat totožné podmínky pro přijetí jak při získávání z vnějších zdrojů, tak ze zdrojů vnitřních.

Výhody a nevýhody přinášejí jak vnější, tak vnitřní zdroje získávání pracovníků a vždy záleží na situaci, ve které se společnost nachází. **Mezi výhody vnitřních zdrojů patří** znalost uchazeče a na druhou stranu z pohledu pracovníka i znalost organizace a ostatních zaměstnanců, nižší nároky na adaptaci, nižší náklady, rychlejší obsazení místa, posílení jistoty, motivace, možnost postupu ze strany zaměstnance a pozitivní vliv na loajalitu ostatních pracovníků. **Nevýhodami je** omezený výběr, zaměstnanec společnosti nepřinese nic nového a v případě povýšení možnost konfliktů na pracovišti (Kocianová, 2010, s. 83).

Častější formou je získávání vně společnosti. Na pracovní nabídku reagují zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele, nebo je k tomuto rozhodnutí pracovní nabídka přivede. Dále reagují absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí a volná pracovní síla na trhu práce (Koubek, 2011, s. 72). Kocianová (2010, s. 84) dodává, že na pracovní nabídku mohou reagovat také studenti a lidé ve starobním důchodu, nejedná-li se výhradně o plný pracovní úvazek. **Výhodou získávání pracovníků mimo společnost je** širší výběr s vyšší pravděpodobností pokrytí potřeb pracovního místa, nový pracovník může přinést nový impulz na pracoviště a je brán automaticky jako zaměstnanec najatý na určité pracovní místo nikoli jako jedinec, který byl povýšen. V tomto směru lze předpokládat, že nebudou vznikat konflikty a rivalita na základě upřednostňování vybraných zaměstnanců. **Nevýhodami jsou** vyšší náklady na proces získávání, výběr a následnou adaptaci a vzdělávání. Celý proces probíhá zpravidla déle a uchazeči vně společnosti často přicházejí s očekáváním a požadováním vyššího příjmu. Dochází k blokování možnosti postupu a k demotivaci stávajících zaměstnanců, čímž se zvyšuje i míra fluktuace. Nový pracovník je ve stresu, nezná společnost a jeho adaptace (jak pracovní, tak sociální) trvá značně déle. Dochází k zatížení ostatních pracovníků, kteří si na nováčka musí najít volný čas a věnovat se

mu. Vzniká velké riziko, že pracovník na dané pozici nezůstane a odejde. Ať už by bylo rozhodnutí na jedné nebo druhé straně, společnost se v takové chvíli dostává do výrazných ztrát jak finančních, tak časových.

1.1.6 Volba metod

Tento krok vychází z toho, jaké lidi a na jakou pozici bude společnost oslovovat. **Cílem je, dát vhodným lidem najevo existenci volných pracovních pozic** a zaujmout je tak, aby se o volná pracovní místa ucházeli. Volba metody je závislá na rozhodnutích, která společnost učinila v krocích předchozích. Konkrétně na zdrojích získávání pracovníků, na požadavcích, které budou na uchazeče kladeny, na situaci na trhu (především v blízkosti místa výkonu práce) a především na časových a finančních možnostech společnosti. Přestože existuje velké množství metod, společnost se většinou zaměří pouze na některou z nich (Koubek, 2011, s. 82-86).

1.1.7 Volba požadovaných dokumentů a informací

Požadované dokumenty a informace slouží jako základní podklad pro rozhodování při selektování uchazečů. Do určité míry na tomto kroku závisí to, jak podrobné, spolehlivé a přiměřené informace společnost získá od lidí ucházejících se o volné pracovní místo. **Mezi nejpožadovanější dokumenty patří** životopis, motivační dopis, potvrzení o vzdělání a praxi, vyplněný dotazník vytvořený danou společností, výpis z rejstříku trestů a lékařská prohlídka (Koubek 2004, s. 134). Při žádání uchazečů o tyto podklady by měl každý zaměstnavatel dbát na to, že smí vyžadovat pouze údaje, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce §30).

1.1.8 Forma a cíl pracovní nabídky

Pracovní nabídka se zpracovává na základě specifikace a popisu pracovního místa a na základě volby zdroje, pro který se společnost rozhodla. Jedná-li se o pracovní pozici, která není náročná na kvalifikaci a organizace už předem ví, že na ni zareaguje velké množství potenciálních uchazečů, postačí stručná informace o uvolněném pracovním místě. Na druhou stranu v případě, že společnost hledá do svého týmu vysoce kvalifikovaného a specializovaného pracovníka, kterých je na trhu práce jen malá část, je nutné pracovní nabídku popsat konkrétně a uvést všechny potřebné informace. Důležité je zaměřit se na obsah, formu a umístění nabídky. Jinými slovy by společnost měla zvážit, co do nabídky uvede za informace, jak a kam nabídku umístí (Koubek, 2004, s. 137-138).

Podle Koubka (2011, s. 97-98) je vhodné při nabízení volného pracovního místa dodržovat několik zásad. Organizace by neměla nikdy zveřejňovat pracovní nabídku anonymně, vždy by měla uvést název, adresu a ideálně jméno a kontakt na některého z personalistů (náborářů). Potenciální uchazeči tak získají důvěru, možnost kontaktovat společnost a doptat se na bližší informace ohledně pracovní pozice.

Pokud společnost využívá k získávání nových pracovníků externí společnost, měla by trvat na tom, aby bylo v nabídce jasně uvedené, pro jakou organizaci se pracovník hledá.

Nabídka by měla obsahovat informaci o tom, **co společnost vyžaduje** od uchazeče a na druhou stranu i informaci o tom, **co může nabídnout** ona jemu. Mezi takové benefity může patřit například flexibilní pracovní doba nebo možnost využívání firemního notebooku či mobilního telefonu. Společnost by se měla vyjadřovat konkrétně a nepoužívat termíny jako „dobré platové ohodnocení“ nebo „dobré pracovní podmínky“. Nabídka by měla obsahovat pouze pravdivé informace, neměla by klamat ani slibovat, co zaměstnavatel nemůže splnit. Poslední zásada říká, že by společnost neměla potenciální uchazeče diskriminovat (Koubek, 2011, s. 97-98). Šikýř (2016, s. 101-102) ve své knize Personalistika pro manažery a personalisty doplňuje Koubka o důležité náležitosti nabídky, ale především o zdůvodnění jejího obsahu. Správný název práce upoutá pozornost správných lidí, podílí se tedy velkou částí na úspěchu celého procesu. Charakteristika práce doplňuje název a informuje uchazeče o povaze práce. Místo výkonu práce se může lišit od sídla společnosti, je nezbytné ho tedy uvést proto, aby společnosti nereagovali uchazeči ze vzdáleného okolí či měst. Požadavky na pracovní místo jsou základem, podle kterého se uchazeč rozhoduje, zda na nabídku zareaguje nebo ne. Měly by být přiměřené, oprávněné, a především nesmí být diskriminační. Diskriminace se týká pohlaví, věku, rodinného stavu, zdravotního stavu, národnosti, sexuální orientace, politického a náboženského vyznání. Dále by pracovní nabídka měla obsahovat podmínky výkonu práce v podobě předpokládaného pracovněprávního vztahu a pracovní podmínky. Měla by informovat uchazeče o dokumentech, které od něj bude společnost vyžadovat především z důvodu včasného zajištění. Nedílnou součástí je samozřejmě kontakt a datum, do kterého lze dokumenty a reakce zasílat.

Každá pracovní nabídka by měla být zpracována tak, aby plnila tři hlavní cíle: upoutala pozornost, vytvořila a udržela zájem a stimulovala akci. Nabídka musí být konkurenceschopná s ostatními inzeráty, musí se tedy od druhých něčím odlišit, aby byla viděna v očích potenciálních uchazečů. Potřebné náležitosti jako popis, podmínky a požadavky pracovního místa by měla společnost podat zajímavým, atraktivním, ale přiměřeným způsobem. Stimulovat akci znamená, že by měla oslovit dostatečné množství vhodných lidí, kteří nejen že si nabídku přečtou až do konce, ale také na ni zareagují (Armstrong, 2007, s. 349).

1.1.9 Zveřejnění pracovní nabídky

Tento krok zahajuje fázi, která umožňuje potenciálním uchazečům reagovat na pracovní nabídku a ucházet se o volné pracovní místo. Zároveň také přichází **čas na komunikaci mezi potenciálním uchazečem a společností**, která je při získávání nových pracovníků neodmyslitelná. Je vhodné uveřejňovat nabídku více způsoby a nespoléhat pouze na jednu z metod. Toto období by mělo být přiměřeně dlouhé

podle toho, o jakou pracovní pozici se jedná. Hledá-li společnost pracovníka na specifické místo a už předem ví, že na trhu práce jich příliš nebude, musí zveřejnit nabídku s dostatečným předstihem a nechat ji uveřejněnou delší dobu. Je to především z toho důvodu, že pracovník s vysokou kvalifikací bude pravděpodobně zaměstnán u jiné společnosti a změnu zaměstnání bude určitou chvíli zvažovat. Naopak, hledá-li pracovníka na méně kvalifikované místo, nabídku může uveřejnit na kratší dobu. Uveřejnění nabídky by nemělo trvat méně než 14 dní (Koubek, 2004, s. 143). Délka zveřejnění nabídky je úzce spjata s mírou nezaměstnanosti v dané oblasti, která se postupem času výrazně mění. V roce 2004 byla obecná míra nezaměstnanosti 8,3 %. ČSÚ uvádí, že se dle předběžných statistik pohybuje čtvrté čtvrtletí roku 2016 na čísle 3,6 % (ČSÚ, online 2017).

Nabídku zaměstnání společnost zveřejňuje v souladu s metodami, které si pro získávání pracovníků zvolila, a zdroji, pro které se rozhodla. Při volení způsobu uveřejnění by měla reagovat také na aktuální situaci na trhu práce a na aktuální časové a finanční možnosti organizace (Šikýř, 2016, s. 102-103).

C	D	D	D		B	B	B	A
E	E	E	E		E	E	E	E
E	E	E	E		E	E	E	E
...
F	F	F	F		F	F	F	F
F	F	F	F		F	F	F	F
I	I	I	J		J	I	I	I
G			H		H			G

levá strana
pravá strana

Obrázek 1 Přehled možností umístění inzerátu na stránce

Zdroj: Ray, 1980, s. 165

Obrázek 1 znázorňuje možnosti umístění pracovních nabídek na stránce. Písmena na obrázku určují atraktivnost daného umístění. Nejvíce čtenáře zaujme pravý horní roh (písmeno A) a naopak nejméně zaujmout inzeráty umístěné na dolní straně, ale čím vyšší atraktivnost, tím vyšší poplatek za inzerci. Nejvíce však upoutá pozornost inzerát, který je na dané stránce otištěn jako jediný. Je velice nepravděpodobné, že by tak pracovní nabídku uchazeč přehlédl (Ray, 1980, s. 165).

1.1.10 Shromažďování žádaných dokumentů a informací

Šikýř (2016, s. 102) tento krok uvádí společně s předchozím jako začátek komunikace mezi zaměstnavatelem nabízejícím volné pracovní místo a potenciálním uchazečem.

Podle Koubka (2004, s 143-144) se jedná se o období, kdy je pracovní nabídka uveřejněná, uchazeči na ni mohou reagovat a společnost shromažďuje dokumenty a potřebné informace. Personální útvar společnosti uchazeče informuje o průběhu celého procesu a snaží se být pozitivní, dodávat pocit důvěry a zájmu. V rámci shromažďování by se zároveň měla kontrolovat také úplnost dokumentů a informací,

kteří uchazeči vyplnili. Případně je neprodleně informovat o doplnění a ideálně si veškeré dokumenty přehledně uspořádat. Například podle abecedy nebo dle data reakce na nabídku.

1.1.11 Předvýběr uchazečů

Na základě obdržených podkladů personální **útvary vytřídí uchazeče**, kteří nesplňují požadavky dle předložených dokumentů (Koubek, 2004, s. 144). Zároveň se zaměřuje na pět základních oblastí v životopise uchazeče: nejvyšší dosažené vzdělání, názvy škol a oborů, na kterých studoval/studuje, pracovní zkušenosti, na jeho znalosti, dovednosti a zájmy (Šikýř, 2016, s. 103). V této fázi se zpravidla uchazeči neporovnávají mezi sebou, tato činnost je úkolem až samotného výběru. Počet uchazečů, který prošel předvýběrem, se odvíjí především z toho, do jaké míry se společnosti podařilo zformulovat pracovní nabídku, informovat o požadavcích, pracovních podmínkách a povaze volného pracovního místa. Jestliže společnost nedodá předem dostatek informací, ucházejí se o práci i lidé nevhodní (Koubek, 2004, s. 144).

Cílem předvýběru je, aby si společnost své uchazeče rozdělila do jedné ze tří skupin – **velmi vhodní, vhodní a nevhodní**. Velmi vhodní uchazeči jsou ti, o které má společnost opravdový zájem a musí být v každém případě pozváni k výběrovému řízení. Vhodní uchazeči jsou zařazeni do výběrového řízení, je-li velmi vhodných uchazečů nedostačující množství. Pokud je jich dostatek, je možné vhodným uchazečům zaslat tzv. rezervační dopis a informovat je o tom, že v momentální situaci jim společnost volné pracovní místo není schopna zajistit, ale ráda s nimi bude počítat při příštím hledání nového pracovníka (Koubek, 2004, s. 144). Šikýř (2016, s. 103) dělí uchazeče pouze do dvou skupin – **vhodné a nevhodné**, a to na základě toho, zda požadavky na pracovní pozici splňují nebo ne. Společnost by měla vybrat pět až deset vhodných uchazečů a uspořádat si je dle abecedního pořadí nikoliv podle způsobilosti. Koubek (2016, s. 145). dodává, jestliže se jedná o kvalifikované pracovníky, je vhodné vybrat k výběru vyšší počet uchazečů, aby byla vyšší šance, že se vybere ten opravdu nejvhodnější. Naopak nevhodné uchazeče, kteří požadavky nesplňují, by společnost měla zdvořile informovat o neúspěchu a poděkovat za jejich účast a zájem. Dokumenty, které tito uchazeči doložili, by měli dostat zpět, případně by se měla organizace postarat o jejich bezpečnou likvidaci (Šikýř, 2016, s. 103).

1.1.12 Sestavení seznamu uchazečů

Závěrečným krokem procesu získávání zaměstnanců je sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému řízení, dle abecedního pořadí (Koubek 2004, s. 145).

2 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Metoda získávání pracovníků je postup založený na přilákání a následném oslovení uchazečů. Stanovení vhodné metody závisí na několika okolnostech. Zejména na jakou pozici pracovníka společnost hledá, zda využívá vnitřní nebo vnější zdroje, jaké jsou požadavky na pracovní místo, jaká je momentální situace na trhu práce, jak velký je zájem potenciálních uchazečů o pracovní pozici, jakou má společnost pověst a kolik času a finančních prostředků má k dispozici na získání nového pracovníka. Šikýř (2016, s. 97) doporučuje nezaměřovat se pouze na jednu metodu, ale ve většině případů využít kombinaci několika z nich.

Mezi aktuálně nepoužívanější metody při získávání pracovníků z **vnitřních zdrojů** patří inzerce na internetu nebo firemní nástěnky, rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou, doporučení současného zaměstnance nebo přímé oslovení vhodného kandidáta uvnitř podniku. Při získávání zaměstnanců z **vnějších zdrojů** jsou nejčastější inzerce na internetu, v tisku nebo v rozhlase či televizi, spolupráce s personálními agenturami, úřady práce nebo školami a přímé oslovení vhodného kandidáta mimo organizaci (Šikýř, 2016, s. 97).

2.1 Popis jednotlivých metod

2.1.1 Inzerce online

Inzerování na internetu neboli e-recruitment je v současné době velice oblíbená a často využívaná metoda s **několika výhodami**. Jedna z nich je rychlá komunikace mezi uchazečem a zaměstnavatelem. Pokud společnost vyžaduje nějaké dokumenty, pro potenciálního uchazeče je velice komfortní zaslat je přes internet například pomocí e-mailu (Kocianová, 2010, s. 86). Další výhodou je pokrytí širšího okruhu uchazečů a nižší náklady. Na internetové stránce může být uvedeno více informací než například v tisku, kde není příliš prostoru. **Největší nevýhodou** v současné době může být zalavení společnosti reakcemi uchazečů s neodpovídajícími požadavky na pracovní pozici. Společnost tak přichází o velké množství času selektováním uchazečů (Armstrong, 2002, s. 363).

Armstrong (2002, s. 363) uvádí tři hlavní typy online stránek pro účely získávání pracovníků. Stránky pracovních míst, na kterých si společnost za poplatek může vystavit svou pracovní nabídku. Výhodou je především vysoká kapacita organizace provozující tyto stránky, které mohou obsahovat až 100 tisíc volných míst. Mezi další patří stránky agentur, které se liší tím, že komunikace mezi společností a potenciálním uchazečem probíhá přes personální agenturu. Poslední stránkou jsou stránky médií, které slouží k jednoduché inzerci pracovní nabídky.

2.1.2 Inzerce v médiích

Inzerovat pracovní nabídku lze lokálně, v rámci celého státu, případně v zahraničí pomocí tisku, rozhlasu a televize. Hledá-li společnost vědce nebo specialistu, může využít i inzerci v odborném časopise (Kocianová, 2010, s. 85).

Prestižní tiskoviny jsou vhodné při získávání manažerů, techniků a specialistů. Celostátní deníky nebo populární časopis jsou vhodné pro získávání obchodních zástupců, prodejců a také techniků. Lokální tiskoviny se využívají při získávání řadových úředníků a dělníků. Odborné časopisy je vhodné využít pouze jako doplňující nástroj (Armstrong, 2007, s. 351).

Inzerce ve sdělovacích prostředcích zasáhne rychle poměrně velké množství lidí, **v čemž tkví její výhoda**. Uchazeče může zaujmout nabídka kdykoliv a kdekoliv, aniž by ji cíleně hledal. Na druhou stranu **nevýhodou** jsou vysoké náklady (Koubek, 2004, s. 129-130).

2.1.3 Zájem ze strany uchazeče

Má-li společnost dobré jméno na trhu práce, uchazeči si často společnost vyhledají a kontaktují ji sami. **Výhodou** této metody je eliminace nákladů na inzerci. **Nevýhodou** je pak často představa, se kterou uchazeč do společnosti přichází a nepřipravenost personalistů. Získávání a následný výběr zaměstnanců neprobíhá podle plánu a probíhá spíše spontánně, což může vést k chybám ať už v podobě přijetí nebo odmítnutí (Koubek, 2004, s. 127).

2.1.4 Doporučení zaměstnance

Metoda, kde stávající zaměstnanec doporučuje známého je poměrně oblíbená jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanec za doporučení často čeká finanční odměna a zaměstnavatel ušetří náklady na inzerci. Hlavní úkolem společnosti je své zaměstnance o této možnosti důkladně informovat a poskytnout jim všechny důležité informace ohledně volného pracovního místa. V opačném případě by tak zaměstnanci mohli na dané místo doporučovat lidi, kteří nesplňují požadavky. **Výhodou** metody jsou nižší náklady, ale většinou i kvalita uchazeče. Stávající zaměstnanec cítí odpovědnost za doporučeného a chce tak do společnosti přivést toho nejvhodnějšího. **Nevýhodou** je omezený výběr uchazečů (Koubek, 2004, s. 127-128).

2.1.5 Přímé oslovení vybraného jedince

Jedná se o metodu náročnou na vedoucí pracovníky, protože musí často sledovat zaměstnance konkurenčních firem a případně jim vhodným způsobem nabídnout volnou pozici. Personalisté již uchazeče znají, **výhodou** je tedy vhodnost uchazeče z pohledu požadavků kladených na volnou pozici. **Nevýhodou** je možnost zhoršení

vztahu s konkurenční společností a také pocit uchazeče, který může v návaznosti na jeho vybrání, získat. Pracovník se může nadhodnocovat a může po společnosti vyžadovat lepší podmínky (Koubek, 2004, s. 128).

2.1.6 Spolupráce s úřady práce

Úřady pracují podobně jako personální agentury. Uchazečům hledají práci a organizacím hledají pracovníky. **Rozdílem a zároveň výhodou** úřadů práce je hrazení nákladů na získávání pracovníků ze státních prostředků. Jak pro organizaci, tak pro uchazeče je tak tato metoda bezplatná. V opačném případě, při využití služeb personální agentury, si společnost musí poskytnutí služeb pokrýt z vlastních nákladů, které se tak výrazně navyšují (Koubek, 2004, s. 131).

2.1.7 Vývěsky

Jedná se o metodu finančně nenáročnou, na druhou stranu je potřeba promyslet, kam vývěsek umístit. Je důležité, aby obsahoval veškeré potřebné informace včetně kontaktu na pověřenou osobu. Tuto metodu je možné využít jak při získávání z vnějších, tak z vnitřních zdrojů. **Mezi výhody patří** nižší náklady, a naopak **mezi nevýhody patří** informovanost menšího počtu uchazečů. (Křížek, 2014, s. 111). Vývěsky se často využívají uvnitř škol, kde poskytují informaci čerstvým absolventům středních nebo vysokých škol (Kocianová, 2010, s. 88).

2.1.8 Reklamní letáky

Reklamní letáky s nabídkou volné pracovní pozice se vkládají do schránek nebo mohou být rozdávány na různých akcích. Tato metoda **je vhodná**, pokud hledáme pracovníky v určité lokalitě a je pravděpodobnost, že by o ni obyvatelé mohli mít zájem. Na druhou stranu **není vhodná**, pokud společnost hledá kvalifikované pracovníky na dané pracovní místo (Kocianová, 2010, s. 88).

2.1.9 Využívání externích služeb

Společnosti, které se o získávání pracovníků nechtějí starat, si mohou tuto službu zaplatit od personální agentury, která **může zaštitit personální činnosti**, potřebné pro chod společnosti. Některé personální agentury nabízejí svým klientům kompletní personální činnosti od získávání pracovníků po zaslání výstupních dokumentů. Personální agentury jsou zaměřeny spíše na získávání pracovníků na běžné pozice, například administrativní pracovníky. **Nevýhodou** této metody jsou samozřejmě náklady na službu personální agentury. Na druhou stranu **výhodou** je čas a finance, které společnost ušetří za poskytování těchto služeb z vlastních zdrojů (Kocianová, 2010, s. 87).

2.1.10 Sociální sítě

Během posledních let proběhl v oblasti IT technologie velký pokrok, dynamika vývoje stále stoupá a společnosti jsou nuceny na změnu reagovat. Aktuálně je na trhu páce nízká nezaměstnanost a kompetentních uchazečů ubývá. Společnost musí usilovat o dobré jméno na trhu a přizpůsobit personální útvar dané situaci tak, aby se pracovní nabídky zdály uchazečům atraktivní natolik, že o pracovní nabídku projeví zájem. Z toho důvodu by měla společnost propojit své personální oddělení s marketingovým a případně i IT oddělením. Klíčem k získání kompetentních uchazečů je hledat pasivní uchazeče, kteří v danou chvíli práci aktivně nehledají a pracují v jiné společnosti. K vyřídění těchto lidí dle požadavků napomáhají právě sociální sítě. (Kadlec, online 2014).

LinkedIn

LinkedIn je zástupcem profesních sítí a má přes 300 milionů uživatelů po celém světě. V ČR ho dle Recruitment Academy využívá cca 750 000 reálných uživatelů. Vzhledem k tomu, že se v ČR objevila v roce 2012 i v českém jazyce, začali se do této sociální sítě registrovat i lidé s nižším vzděláním. Uživatelé si mohou na této síti vytvořit svůj vlastní profil, který má podobnou strukturu jako životopis, což je pro personalisty velkou výhodou. Ačkoli se v dnešní době tato síť pro hledání nových zaměstnanců aktivně využívá, prvotní záměr jejího vzniku byl zcela odlišný. Měla sloužit jako diskusní fórum pro zaměstnance, živnostníky a jiné profesionály. Klíčem k úspěšnému nalezení vhodného kandidáta je databáze LinkedIn. Například pro hledání projektového manažera je potřeba do vyhledávače zadat „project manager“ OR „projektovy manazer“ OR „PM“ OR „project manager“.

V ČR se jedná o nejrozšířenější profesní síť. Například v Německu využívají také síť XING, ve Francii síť Viadeo a v Polsku síť Goldentine.

Facebook

Facebook je zástupcem privátních sociálních sítí a má cca 1,3 miliardy uživatelů po celém světě. Uživatelé na svém profilu nesdílejí pracovní zkušenosti a v tom je největší rozdíl oproti síti LinkedIn. Pro přímé vyhledávání je tato síť nevhodná, ale je možné ji využít pro sběr dat kandidátů pomocí statusů, sdílení příspěvků apod.

Twitter

Twitter je tzv. „high volume/low quality“ síť a má cca 271 milionů uživatelů. Profily uživatelů jsou stručné, proto jsou pro přímé vyhledávání kandidátů nevhodné. Na druhou stranu ji uživatelé podobně jako uživatelé Facebooku aktivně využívají. Je tedy možné tuto síť použít jako doplňkovou pro síť LinkedIn.

Google+

Google+ je sociální síť společnosti Google, která má cca 350 milionů uživatelů. Do tohoto čísla jsou však zahrnuti i ti, kteří využívají například pouze e-mailovou

schránku na Gmailu. Tuto síť je možné využít pro přímé oslovování podobně jako síť Twitter. Pasivní sběr kandidátů funguje podobně jako na sociální síti Facebook za pomoci příspěvků.

GitHub, Bitbucket, StackOverflow

GitHub, Bitbucket a StackOverflow jsou ukázky specializovaných sociálních sítí především pro software vývojáře, kteří zde mohou zveřejňovat své projekty, na kterých se podíleli nebo podílejí.

2.2 Náklady na získání nového zaměstnance

Náklady na získání nového pracovníka lze vyjádřit vzorcem (Dytrt a kol., 2006, s. 143–144).

Vzorec 1 Náklady na získání nového pracovníka

$$NNZ = \frac{NI + PZA + OU + CN + NP + NZ + NN}{CNZ}$$

Zdroj: Dytrt a kol., 2006, s. 144

Ve vzorci 1 pro výpočet nákladů na získání nového pracovníka, jsou uvedeny tyto proměnné:

NI = náklady na inzerci

PZA = poplatky zprostředkovatelské agentuře

OR = odměny pro uchazeče v užším výběru

CN = náklady na cestování uchazečů na pohovory

NP = náklady na přestěhování uchazečů

NZ = náklady na pracovníky zabývající se získáváním nových zaměstnanců

NN = nevyžádané životopisy, nezisková zprostředkovatelská agentura, reference atd.

Po sečtení výše uvedených faktorů a vydělení celkovým počtem získaných nových zaměstnanců (CNZ), získáme výši nákladů na získání nového zaměstnance (NNZ).

Tento postup je obecný a lze ho aplikovat na jakékoliv pracovní místo. Je možné, že v některých případech by mohly mít náklady nulovou hodnotu, což by však bylo v pořádku, protože není povinné proplácet všechny náklady výše uvedené (např. odměny pro uchazeče v užším výběru). Na druhou stranu některé společnosti mohou proplácet mimo jiné i náklady na cestování (CN) a přestěhování (NP).

2.2.1 Náklady na inzerci

Náklady na inzerci dělíme do dvou skupin (Ray, 1980, s. 155).

Náklady na přípravu inzerátů, které se liší na základě angažovanosti společnosti.

- Společnost si inzerát připraví sama na své náklady.
- Společnost si inzerát připraví sama pouze z části, kdy se zaměří na text a grafické úpravy přenechá třetí straně v zastoupení externí společnosti nebo jednotlivce.
- Společnost přenechá tvorbu celého inzerátu třetí straně.

Náklady na uveřejnění inzerátů, které se liší dle charakteristiky pracovní nabídky.

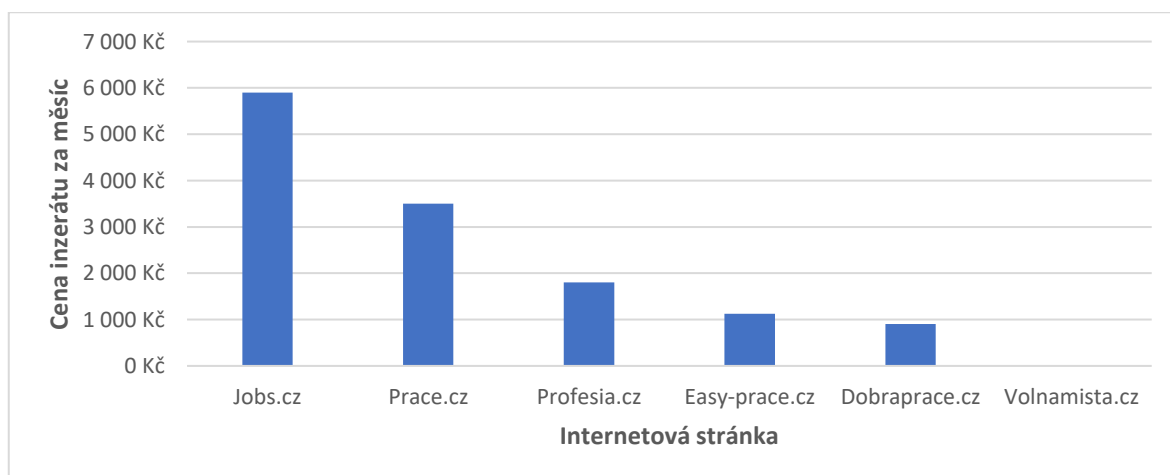
- Počet výtisků,
- velikost inzerátu,
- barevnost inzerátu
- a umístění inzerátu na stránce.

Toto rozdělení je zaměřeno pouze na inzerci v tiskovinách. Podobně by probíhalo rozdělení i u ostatních inzercích v médiích a inzercích online. Rozdíl by se ukázal v nákladech na uveřejnění inzerátů, kde by se charakteristika nabídky lišila.

V případě inzerce v televizi a rádiu by se náklady odvíjely dle délky vysílání a času, ve kterém by se pracovní nabídka odvysílala.

On-line inzerce by byla závislá na délce, po kterou by byla pracovní nabídka zveřejněna. Dále dle toho, na jaké internetové stránce by byla zveřejněna a pravděpodobně by záleželo i na velikosti nabídky (Ray, 1980, s.155).

Graf 1 Přehled internetových stránek a cen zveřejnění inzerátů na jeden měsíc

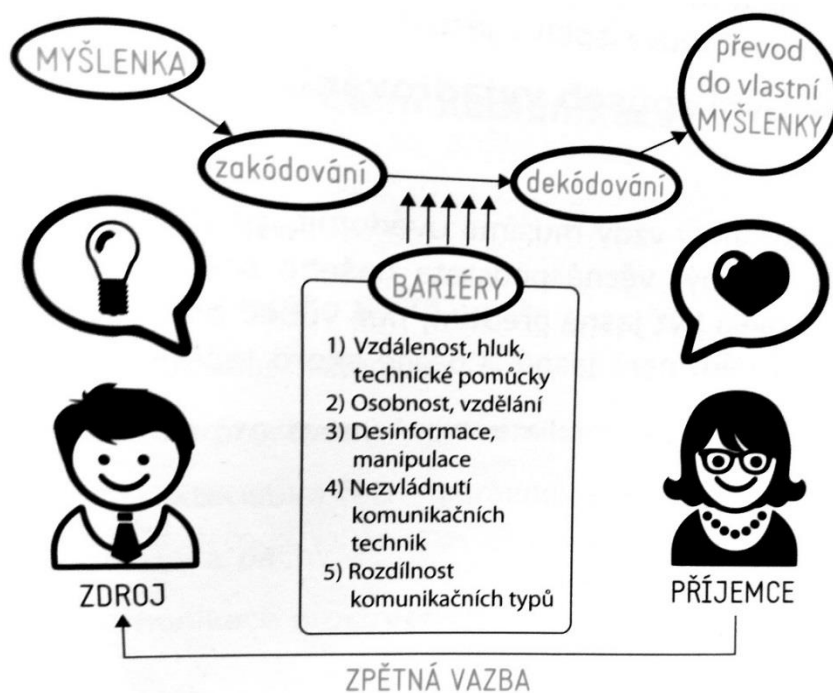


Zdroj: Vlastní výpočet na základě informací uvedených na Jobs, Profesia, Práce, Volná místa, Dobrá práce, Easy práce, online 2017

Graf 1 znázorňuje šest internetových stránek určených pro inzerci pracovní nabídky zaměstnavatele. Z vybraných je nejméně nákladná stránka volnamista.cz, kde je možné inzerát v základní podobě zveřejnit zdarma. Naopak nejnákladnější internetová stránka je jobs.cz.

3 KOMUNIKACE

Komunikace je základ mezilidských vztahů. Jedná se o proces, při kterém si lidé navzájem předávají informace a skládá se z vysílání informací a reakce. Jinými slovy jde o sdělení z jedné strany a odpovědi ze strany druhé. Cílem komunikace je vzájemné porozumění a dělíme ji na **verbální** a **neverbální** (Bábek, Sehnalová, 2013, s. 8-11).



Obrázek 2 Znárodný proces komunikace

Zdroj: Bábek, Sehnalová, 2013, s. 9

Obrázek 2 znázorňuje interakci mezi zdrojem, tedy sdělejícím a příjemcem, tedy posluchačem. Mezi nimiž mohou vznikat různé bariéry, které mohou narušit komunikační cestu od zdroje k příjemci. Mezi takové bariéry patří fyzikální aspekty prostředí (např. hluk a vzdálenost), vlastnosti subjektů (např. inteligence, vzdělání, hlasitost projevu a charakter) a manipulace. Pro vzájemné porozumění je podstatné, aby tyto bariéry byly eliminovány.

3.1. Forma uveřejnění nabídky zaměstnání

Formu zveřejnění je vhodné vybrat dle skupiny, na kterou chceme naši nabídku cílit. Mezi které patří tisk, rozhlas, televize, venkovní reklama, internet a doplňková média (Mikeš, 2010, s. 37).

3.1.1. Tisková média

Mezi tisková média řadíme **noviny a časopisy**. Výhodami novin je přizpůsobení inzerce jednotlivým novinám, zasažení velkého počtu populace, rychlost a důvěryhodnost z pohledu čtenáře. Naopak nevýhodami je horší zaměření na cílovou skupinu, vyšší počet inzerátů v novinách (možné přehlédnutí nabídky), nižší kvalita tisku a stárnutí tisku (včerejší noviny již nikdo nečte). Mezi výhody časopisu patří možnost zaměření se na vybrané skupiny populace, delší životnost než v případě novin, vyšší kvalita tisku a možnost zvolení žánru časopisu. Mezi nevýhody patří delší doba realizace (týdeník, měsíčník), stejnorodost po celé zemi (nelze přizpůsobit určitému regionu) a přeplněnost.

3.1.2. Televize

Je podstatné, aby televizní nabídka zaujala posluchače hned zpočátku. V opačném případě je velká pravděpodobnost, že televizní kanál přepne na jiný, což je v tomto případě nežádoucí. Mezi výhody této formy patří působení na zrak a sluch najednou (barvy, hudba, pohyb, vizualizace), osobnější přístup, zasažení široké veřejnosti s možností zaměření se na cílovou skupinu a možnost zveřejnění nabídky v určitém období. Nevýhodami jsou vysoké náklady, možnost bezmyšlenkového přepínání kanálu z pohledu posluchače, omezená selektivita (některé segmenty je obtížné zasáhnout), reklamní přeplněnost, krátké sdělení (omezenost poskytnutých informací).

3.1.3. Rozhlas

Výhodou rozhlasu je vysoká možnost segmentace, nižší náklady než u ostatních médií, kratší doba potřebná k realizaci a osobní forma oslovení. Naopak nevýhodami je používání rozhlasu pouze jako kulisu ze strany posluchače (špatné vnímání informace) a reklamní přeplněnost.

3.1.4. Venkovní reklama

Výhodou venkovních reklam je pestrost forem zveřejnění, vhodné pro cílení na různé segmenty populace, geografická flexibilita a nižší náklady. Mezi nevýhody patří omezené množství informací (krátké sdělení), nemožnost zacílení na jeden segment a dlouhá doba realizace.

3.1.5. Internet

Mezi výhody internetu patří rychlost, kapacita sítě, nízké náklady a zasažení velké části populace. Naopak nevýhodami jsou velká konkurence, technická omezení a nevhodící se forma pro všechny cílové skupiny (př. senioři).

3.1.6. Sociální sítě

Výhodou sociálních sítí je využití více reklamních nástrojů a snadná možnost kontaktovat vysoký počet uživatelů. Na druhou stranu je nemožné oslovit všechny cílové skupiny, je zde nebezpečí reklamní přesytenosti, rizika bezmyšlenkovitých reakcí, tvorby negativních recenzí a také možnost zneužití osobních údajů (Mikeš, 2010, s. 38–44).

Mikeš (2010, s. 38–44) uvádí výhody a nevýhody inzerce v tisku, televizi, rozhlas, inzerce fyzické, na internetu a zvláště uvedl sociální sítě, kde se inzerce podstatně liší.

Výběr inzerce se odvíjí od volného pracovního místa. Pokud je třeba hledat mladší pracovníky, čerstvé absolventy nebo případně studenty pouze na nepravidelnou výpomoc, je možné využít sociální sítě (př. Facebook), kde je velká část mladší generace online. Inzerce zasáhne velkou část společnosti ve velice krátké době a lze ji cílit na určitou skupinu. Výběr komunikačního nástroje by se lišil například u IT pracovníka a řemeslníka.

Je důležité si uvědomit, co je pro cílovou skupinu nejatraktivnější, jaký komunikační kanál využívají nejčastěji a jaký k němu mají postoj. Dalším faktorem na zvážení je konkrétní místo inzerce (vybraná internetová stránka, vybraná část města, vybraný televizní kanál nebo rozhlasová stanice) a čas, ve kterém bude společnost inzerovat. Všechny tyto faktory je důležité před výběrem komunikačního kanálu zvážit tak, aby zasáhl ten správný segment, v co nejvyšším počtu.

3.2. Atraktivnost inzerátu

Prvotním cílem inzerátu je **získat pozornost** čtenářů, posluchačů a uživatelů. První dojem z inzerce je důležitý, proto je třeba zaujmout zpočátku nejlépe grafickou úpravou či zajímavým názvem pracovní pozice nebo poutavou větou (např. „Dobře placená a zajímavá práce.“).

Po informování o základních podmínkách a požadavcích, je potřeba uchazeči nabídnout něco navíc. Vždy je možné najít nějaký bonus, který s sebou daná pozice přináší. Z věcných položek se může jednat o vyšší mzdu, příspěvku na bydlení, na vzdělání, služební automobil, ale naopak může jít o možnost práce z domova, flexibilní pracovní dobu, možnost kariérního růstu a podobně (Caples, 1998, 17-20).

3.3. Vizualizace inzerátů

Inzerce mohou mít několik různých forem (Courtland, 1989, s. 410-422).

- **Sloupcové inzeráty** (run-on), které jsou umístěny těsně vedle sebe na části nebo na celé stránce a obsahují pouze sloupky textu. Společnost tedy nemá mnoho možností, jak inzerát odlišit od ostatních. Může zaujmout velikostí písma, ale nemůže volit jiný druh písma.
- **Odsazené sloupcové inzeráty** (semi-display), které se od sloupcových liší tím, že mají po okrajích bílé ohraničení, které pracovní nabídku zvýrazní a oddělí od ostatních. Dále je možnost podtrhnout a zvýraznit potřebné informace.
- **Grafické inzeráty** (full display), které se vyskytují pohromadě většinou v příloze nebo na určité stránce tiskovin. U těchto inzerátů není žádné grafické omezení a inzerující si ho tvoří sám, což u předchozích inzerátů tak není. Inzerát může v tomto případě mít vizuální podobu na přání společnosti včetně loga nebo jiného znamení charakteristického pro danou společnost.

Komunikace mezi budoucím uchazečem a zaměstnavatelem je základem úspěchu. Jakmile společnost nebude komunikovat a podávat dostatečné množství informací, kandidát pravděpodobně zájem ztratí a bude si hledat volnou pracovní pozici jinde. Je důležité zvolit vhodnou formu pracovní nabídky, vhodná slova a vybrat nejvhodnější metodu pro získávání pracovníků.

Je nezbytné počítat s tím, že někteří uchazeči budou chtít společnost kontaktovat a upřesnit si nebo získat bližší informace. Z takového důvodu je nutné uvést do pracovní nabídky telefonní číslo odpovídající osoby, která na případné otázky bude moci plnohodnotně odpovědět. V případě e-mailu je vhodné stanovit si počet hodin, do kterých musí být zpráva zodpovězena, aby se nestalo, že uchazeč společnost kontaktoval, ale nedostal odpověď. V takovém případě by uchazeč opět pravděpodobně ztratil zájem nebo by si mezitím již našel jiné pracovní místo.

Dalším důležitým bodem v oblasti komunikace je dodržování smluvených časů. Což samozřejmě platí z obou stran. Pokud se na něčem obě strany domluví, nemělo by se stát, že jedna ze stran domluvu nedodrží. Pokud by se tak stalo, je nezbytné druhou stranu informovat co nejdříve a domluvit se na dalším termínu.

Personální činnost získávání pracovníků předchází výběru pracovníků, kde spolu obě zainteresované strany komunikují ještě mnohem více. Je tedy důležité, aby se při získávání vytvořil kvalitní základ, a u výběru s kvalitní komunikací pokračoval celý personální tým dál, protože komunikace je základ úspěšného vyjednávání.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODIKA

Pro společnost je nejdůležitější, aby byl nábor pracovníků co nejefektivnější. Jinými slovy, aby získala co nejvíce vhodných kandidátů s minimálními náklady a s maximální úsporou času.

Cílem této práce je zjistit nejefektivnější metodu pro získávání pracovníků na pozici pracovníka distribučního centra. Tohoto cíle je dosaženo na základě analýzy interních dokumentů poskytnutých personální společností, která se získáváním pracovníků na jmenovanou pozici zabývá.

4.1 Vzorek respondentů

Tato práce pracuje se vzorkem 1167 respondentů, kteří byli vybráni a dostali pracovní nabídku na danou pozici v měsíci říjen roku 2015. Tento měsíc byl zvolen z toho důvodu, že se jedná o začátek vrcholu sezóny roku 2015. Vzhledem k tomu, že je posuzována efektivita metody také dle setrvání pracovníka ve společnosti, byl vybrán vzorek zaměstnanců z roku 2015, nikoli z roku 2016. Vzorek respondentů, který přijal pracovní nabídku a nastoupil do práce, byl získán z interního systému společnosti, ve kterém zaznamenává veškeré pracovní poměry zaměstnanců. Vzorek respondentů, který pracovní nabídku nepřijal a nenastoupil do práce, byl získán z interní databáze všech uchazečů, kteří byli pozváni k výběrovému řízení.

4.2 Kritéria pro zjištění nejefektivnější metody při získávání pracovníků distribučního centra

Pro stanovení nejefektivnější metody byla stanovena tři kritéria. Nejprve je analyzována délka pracovního poměru respondentů. Druhým kritériem jsou náklady, které musí společnost na danou metodu vynaložit, a posledním kritériem je počet uchazečů kontaktujících společnost vybranou metodou. Vyhodnocení této části je provedeno prostřednictvím vícekritériálního rozhodování.

4.2.1 První kritérium (délka setrvání pracovníka ve společnosti)

Uchazeči, kteří dostali pracovní nabídku, byli rozděleni do pěti skupin dle délky trvání v personální společnosti na pozici distribučního pracovníka.

1. Pracovní poměr nevznikl
2. Pracovní poměr trval pod 3 měsíce
3. Pracovní poměr trval 3,1 – 6 měsíců
4. Pracovní poměr trval nad 6 měsíců
5. Pracovní poměr stále trvá

U každé skupiny bylo určeno, kolik zaměstnanců oslovilo společnost, jakou metodou. Ta, která bude nejčtenější u skupiny č. 5 bude požadována za nejvhodnější metodu dle prvního kritéria, protože se pomocí ní přijalo nejvíce pracovníků, kteří ve společnosti přežili nejdelší dobu. Vzhledem k tomu, že si společnost neponechá zaměstnané ani pracovníky, kteří neplní normy a ani pracovníky s absencemi, jedná se o jedno ze spolehlivých kritérií, podle kterého lze zjistit nejefektivnější metodu.

4.2.2 Druhé kritérium (náklady na využívané metody)

Druhé kritérium je zaměřeno na náklady, které společnost musí vynaložit na získávání nových zaměstnanců distribučního centra. Záměrem tohoto kritéria je seřadit metody k získávání pracovníků na danou pozici. od finančně nejméně vhodné po finančně nejvhodnější.

4.2.3 Třetí kritérium (četnost využití vybraných metod)

Třetí kritérium poukazuje na způsob, jakým uchazeči kontaktovali společnost se záměrem získat pracovní místo. Tento krok slouží ke zjištění metody, která přináší nejvyšší počet uchazečů, a tedy maximalizuje počet potenciálních pracovníků.

4.3 Forma nabídky

Práce je zaměřena také na komunikaci s uchazeči. Cílem této části je navrhnout zlepšení inzerce pracovní nabídky. Mělo by se jednat o jednoduše pochopitelnou informaci o volném pracovním místě, která zaujme tu správnou skupinu lidí. Tento krok by měl napomoci k lepší komunikaci mezi společností a potenciálním uchazečem.

5 PRACOVNÍK DISTRIBUTUČNÍHO CENTRA

Praktickou část své bakalářské práci provádím v mezinárodní personální společnosti, která zaměstnává lidi na pozici pracovníka distribučního centra. Je nezbytné uvést, že se jedná o pozici s velkou fluktuací a výběr zaměstnanců probíhá na denní bázi.

Oblast, na kterou je agentura zaměřena pro získávání pracovníků na tuto pozici, je poměrně široká. Přesto, že se jedná o jedno místo výkonu práce, pracovníci se vybírají i ve městech vzdálených několik desítek kilometrů daleko. Tento krok je možný díky svozovým autobusům, které zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje.

5.1 Pracovní náplň

Hlavním úkolem pracovníka distribučního centra je dostat požadované zboží na správné místo. Zaměstnanec pracuje se zbožím jakéhokoliv typu od přijetí od dodavatele po odeslání zákazníkovi.

5.2 Společnost vyžaduje

Docházka. Jedním ze základních požadavků, které jsou od zaměstnanců žádané, je docházka. Pracuje se na desetihodinové pracovní směny denní a noční s tím, že každý zaměstnanec pracuje 4 dny v týdnu a 3 dny má volné. Noční směny se pravidelně střídají se směny denními.

Zdraví a fyzická zdatnost. Pracovní podmínky vyžadují od zaměstnance stání nebo chůzi po celou dobu směny. Z tohoto důvodu je dalším požadavkem nezbytným pro přijetí uchazeče fyzická zdatnost a spolehlivé smyslové vnímání. K tomuto posouzení slouží zdravotní prohlídka, která je součástí výběrového řízení.

Týmovost. Pracovní pozice vyžaduje určitou míru týmovosti. Jedná se o práci, která navazuje na další pracovní činnosti, proto je důležité dodržovat čas a kvalitu provedení práce.

Produktivita práce. Jako každá jiná pracovní činnost i tato vyžaduje od zaměstnanců určité plnění norem a kvalitně provedenou práci. V opačném případě je zaměstnanec napomenut na základě vytýkácího dopisu.

Bezúhonnost. Uchazeč ucházející se o toto pracovní místo musí k výběrovému řízení přinést čistý trestní rejstřík a prokázat tak svou bezúhonnost. V opačném případě nemůže být na toto pracovní místo přijat.

Zaměstnanost cizích státních příslušníků. Uvedená personální agentura zaměstnává pouze osoby s trvalým pobytem na území EU nebo na území ČR. Jedná se tak o další požadavek, který musí uchazeč pro přijetí splňovat.

5.3 Společnost nabízí

Doprava. Zaměstnanec může pro přepravu do práce a zpět využívat svozovou autobusovou dopravu, která je pro zaměstnance zdarma.

Strava. Zaměstnanec má k dispozici stravu za zvýhodněnou cenu a pití po celý den v práci zdarma.

Mzdové ohodnocení. Pracovník je placen od hodiny s tím, že jsou mu k platu připočítávány mimo příplatků dané ze zákona také společnosti poskytované bonusy, které jsou odvíjeny dle sezóny, docházky, ale také produktivity všech zaměstnanců.

Bonusy. Jedná se o příplatky, které jsou vypláceny v návaznosti na tom, v jaké části sezóny se společnost nachází a produktivitě celé společnosti. Sezonní bonusy jsou vypláceny v podobě jednorázových bonusů a bonus za produktivitu všech pracovníků pak na základě procentuálního výpočtu.

Dovolená. Pracovník distribučního centra může během roku čerpat celkem pět týdnů dovolené.

Záloha. Po splnění podmínek a schválení nadřízeného má pracovník možnost vyplacení zálohy mimo výplatní termín.

6 VYUŽÍVANÉ METODY

Personální společnost využívá k získávání pracovníků distribučního centra celkem osm metod. Inzerce v médiích, doporučení zaměstnance, inzerce v letáku Kaufland, inzerce za pomoci reklamního letáku, inzerce online, infolinku, spolupráci s úřady práce a jiné metody¹.

6.1 Inzerce v médiích

Rádio

Metoda, která je využívána především v počátku období vrcholu sezóny, kdy je potřeba získat velké množství pracovníků za velice krátký čas. Jde o období před Vánoci, kdy se počet zaměstnanců výrazně navyšuje právě v důsledku velkého množství interakcí s obchody. V roce 2015 tuto kampaň společnost spustila již v září a trvala dva týdny. Personální agentura inzerovala pracovní nabídku v rádiích v Praze a Středních Čechách.

Regionální tisk

Společnost využívá i metodu inzerce v tisku, kde v říjnu 2015 inzerovala volná pracovní místa například v novinách Naše Praha nebo Risk Special.

6.2 Doporučení zaměstnance

Jedná se o metodu, kterou uchazeči často využívávají. Nynější zaměstnanci nebo ti, kteří na pozici dříve pracovali, doporučí volné pracovní místo známému nebo rodinnému příslušníkovi, kteří pak personální společnost sami zkontaktují. Uchazeči ve většině případech chodí více informovaní a vědí, co od pracovní pozice mají očekávat, což můžeme brát jako určitou výhodu společnosti.

6.3 Kaufland leták

Pro zviditelnění a získání nových uchazečů na pozici pracovníka distribučního centra společnost zvolila také Kaufland akční leták, kde v daném období inzerovala nabídku a zájem o nové pracovníky na danou pozici.

¹Mezi jiné metody jsou zařazeny případy, kdy uchazeči nechtěli uvést metodu nebo případy, kdy uchazeči navštívili pobočku personální společnosti a zeptali se na volná pracovní místa osobně.

6.4 Inzerce za pomoci reklamního letáku

Jedná se o metodu, kdy společnost zasílá reklamní letáky s nabídkou volné pracovní pozice poštou nebo rozdávají obdobné letáky hostesky na různých akcích.



Obrázek 3 Ukázka reklamní letáku

Zdroj: Vlastní tvorba, vytvořeno dle podkladů od personální společnosti.

6.5 Inzerce online

Tato metoda je v posledních letech velice častá. Zasáhne velké množství lidí a společnost tak má velkou šanci, že získá potřebné množství zpětných reakcí na pracovní nabídku. Personální agentura využívá několik internetových stránek včetně své vlastní, kde volná pracovní místa inzeruje. Využívá internetové stránky jako například www.profesia.cz nebo www.prace.cz.

Dále volná pracovní místa na danou pozici zviditelňuje pomocí online bannerů na internetových stránkách jako například www.seznam.cz a také na sociálních sítích jako například www.facebook.com, kde mohou potenciální uchazeči personální společnost přímo kontaktovat.

Hledáme pracovníky
skladu pro [redacted]

Příležitost otevřena všem od 18 let
bez rozdílu věku a vzdělání.

Mzda až 19.500 Kč s bonusem

Doprava do práce plně hrazena

3 dny volna týdně

Pro více informací volejte
zdarma nebo
pište na

Více informací
a přihlášení ZDE

Obrázek 4 Ukázka online banneru

Zdroj: Vlastní tvorba, vytvořeno dle podkladů od personální společnosti.

Mezi online inzerci patří také newsletter, který společnost posílá na e-mailové adresy, kde informuje právě o volných pracovních pozicích. Jedná se o e-mailové adresy převážně bývalých uchazečů nebo zaměstnanců personální společnosti.

6.6 Infolinka

Personální společnost má pro získávání pracovníků na pozici pracovníka distribučního centra infolinku, která je bezplatná a může ji využít každý, který by měl o danou pozici zájem. Odkazují na ni veškeré inzerované pracovní nabídky na tuto pozici. Zaměstnanci personální společnosti uchazeči poskytnou veškeré potřebné informace a domluví se s ním případně na datu výběrového řízení.

U této metody nelze určit výši nákladů. Uchazeč, který má o pracovní pozici zájem, musí společnost kontaktovat pomocí infolinky nebo přijít osobně na pobočku v Praze. Jedná se o případ, kdy zaměstnanci personální společnosti obvolávají bývalé uchazeče nebo zaměstnance.

6.7 Jiné metody

Mezi jiné metody jsou zařazeny případy, kdy uchazeči nechtěli uvést metodu, pomocí které se o pracovní nabídce dozvěděli nebo případy, kdy uchazeči navštívili pobočku personální společnosti a zeptali se na volná pracovní místa osobně. V tomto případě by se jednalo dle teoretické části o metodu, kdy je zájem ze strany uchazeče.

6.8 Úřad práce

Personální společnost využívá i služby úřadů práce, které se snaží nezaměstnaným vyhledat vhodnou práci a společností doporučit vhodného zaměstnance. Vzhledem k tomu, že se uchazeči na pozici pracovníka distribučního centra hledají ve více městech, úřadů práce je více a je vyšší pravděpodobnost, že se najde i více vhodných uchazečů.

7 HODNOTÍCÍ KRITÉRIA

V praktické části je pracováno celkem s 1167 respondenty. Jedná se o uchazeče, kteří prošli výběrovým řízením včetně lékařské prohlídky a získali pracovní nabídku v říjnu roku 2015.

7.1 První kritérium – délka pracovního poměru

První kritérium, dle kterého je určena efektivita získávání pracovníků, je délka pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců.

Uchazeči jsou rozděleni do pěti skupin dle délky pracovního poměru včetně těch, kteří v domluvený termín nenastoupili.

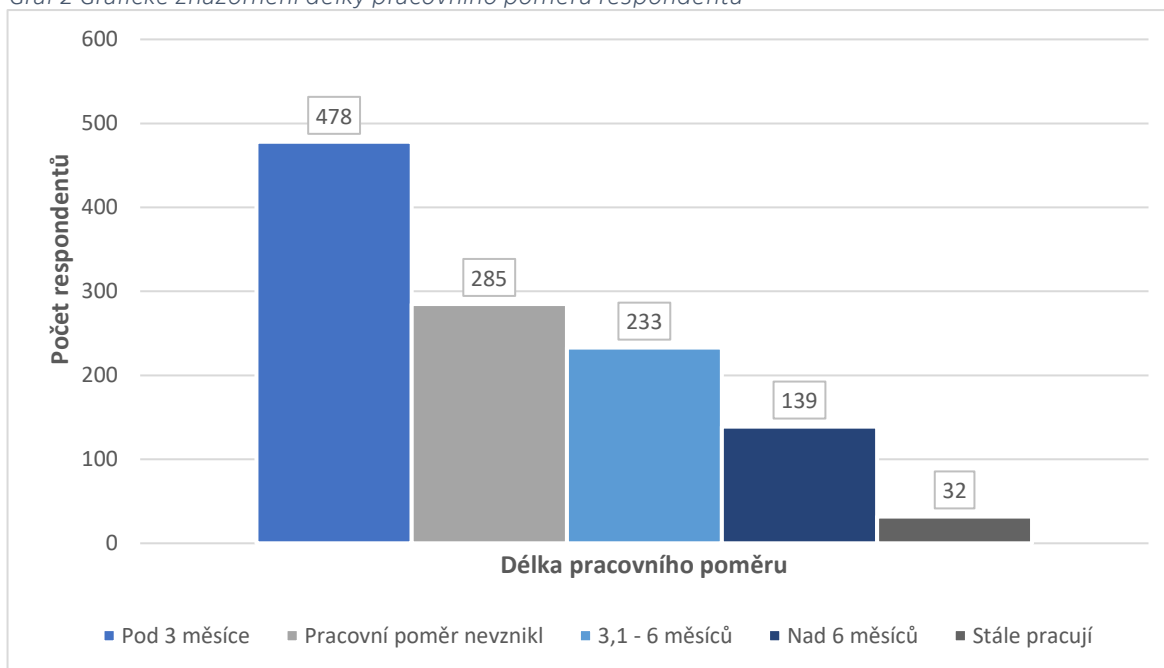
Tabulka 1 Rozdělení uchazečů dle délky pracovního poměru

Délka trvání pracovního poměru	Počet uchazečů
Pracovní poměr nevznikl	285
Pod 3 měsíců	478
3,1 – 6 měsíců	233
Nad 6 měsíců	139
Pracovní poměr stále trvá	32
Respondentů celkem	1167

Zdroj: Vlastní tvorba, vytvořeno dle podkladů od personální společnosti.

Z výše uvedené tabulky 1 je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců pracovalo na dané pozici méně než tři měsíce a pracovní poměr ukončili. Druhou nejpočetnější skupinou jsou uchazeči, kteří v domluvený termín nenastoupili. Tyto uchazeče můžeme rozdělit na ty, co si domluvili nový termín nástupu a na ty, kteří si již žádný náhradní termín nedomluvili a na danou pozici nikdy nenastoupili. Vzhledem k tomu, že je v práci analyzován pouze měsíc říjen 2015, uchazeči, kteří si domluvili náhradní termín na měsíc listopad 2015 a později, již v práci nejsou nezahrnuti. Další skupinou jsou zaměstnanci pracující v rozmezí 3,1 – 6 měsíců, poté zaměstnanci pracující nad šest měsíců a nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci, kteří ve společnosti stále pracují.

Graf 2 Grafické znázornění délky pracovního poměru respondentů



Zdroj: Vlastní tvorba, vytvořeno dle podkladů od personální společnosti

Graf 2 řadí skupiny z tabulky 1 od nejpočetnější po nejméně početné.

Skupiny respondentů dle tabulky 2 byly dále rozděleny dle způsobu, jakým uchazeči společnost kontaktovali.

Tabulka 2 Rozdělení respondentů dle využití nabídky

	PP nevznikl	Pod 3 m.	3,1 - 6 m.	Nad 6 m.	PP stále trvá	
Doporučení zaměstnance	140	273	122	63	15	
Infolinka	0	2	0	0	0	
Internet	83	100	60	38	8	
Kaufland akční leták	8	11	7	9	2	
Reklamní leták	8	17	7	5	1	
Jiné metody	6	10	4	2	5	
Inzerce v médiích	37	47	27	19	0	
ÚP	3	18	6	3	1	
Celkem	285	478	233	139	32	1167

Zdroj: Vlastní tvorba, vytvořeno dle podkladů od personální společnosti.

Výše uvedená tabulka 2 navazuje na tabulku 1 a znázorňuje, kolik respondentů reagovalo na pracovní nabídku určitým způsobem. Využívané metody jsou doporučení zaměstnance, infolinka, inzerce na internetu, reklamní leták, Kaufland leták, inzerce v médiích, úřad práce a jiné metody.

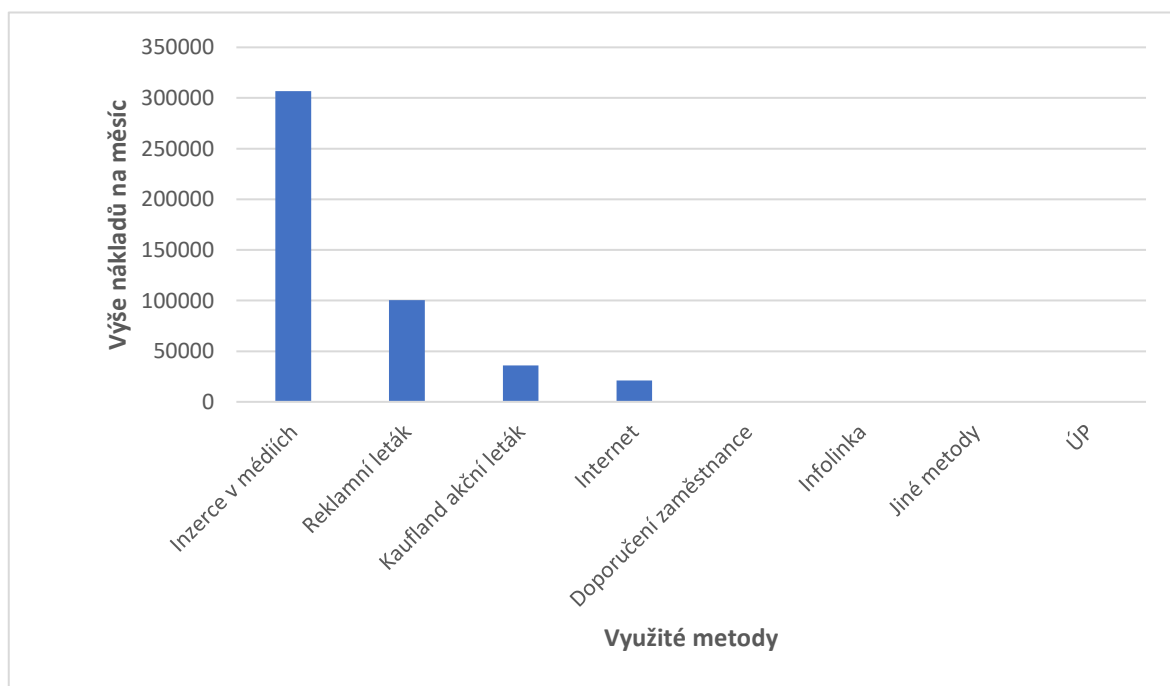
V řádku s názvem „celkem“ je znázorněn celkový počet zaměstnanců kontaktující společnost určitým způsobem. Toto kritérium určuje nejefektivnější metodu na základě délky pracovního poměru. Z toho důvodu je nejpodstatnější číslo 15 ve druhém řádku, které znázorňuje metodu, kterou uchazeči nebo zaměstnanci využili nejčastěji a jejich pracovní poměr stále trvá.

7.2 Druhé kritérium – náklady

Druhým kritériem udávající efektivitu je výše nákladů, které společnost musí na zviditelnění pracovní nabídky vynaložit.

Metody, u kterých nelze určit přímou výši nákladů jsou jiné metody, infolinka a doporučení zaměstnance. U ostatních je počítáno s průměrným nákladem, který byl na měsíc říjen 2015 vynaložen. V práci je počítáno s náklady vynaloženými pouze na inzerci, ale už ne s náklady na práci a případnými dalšími náklady spjatými se získáváním pracovníků.

Graf 3 Znárodnění výše nákladů za měsíc říjen 2015 na danou pozici

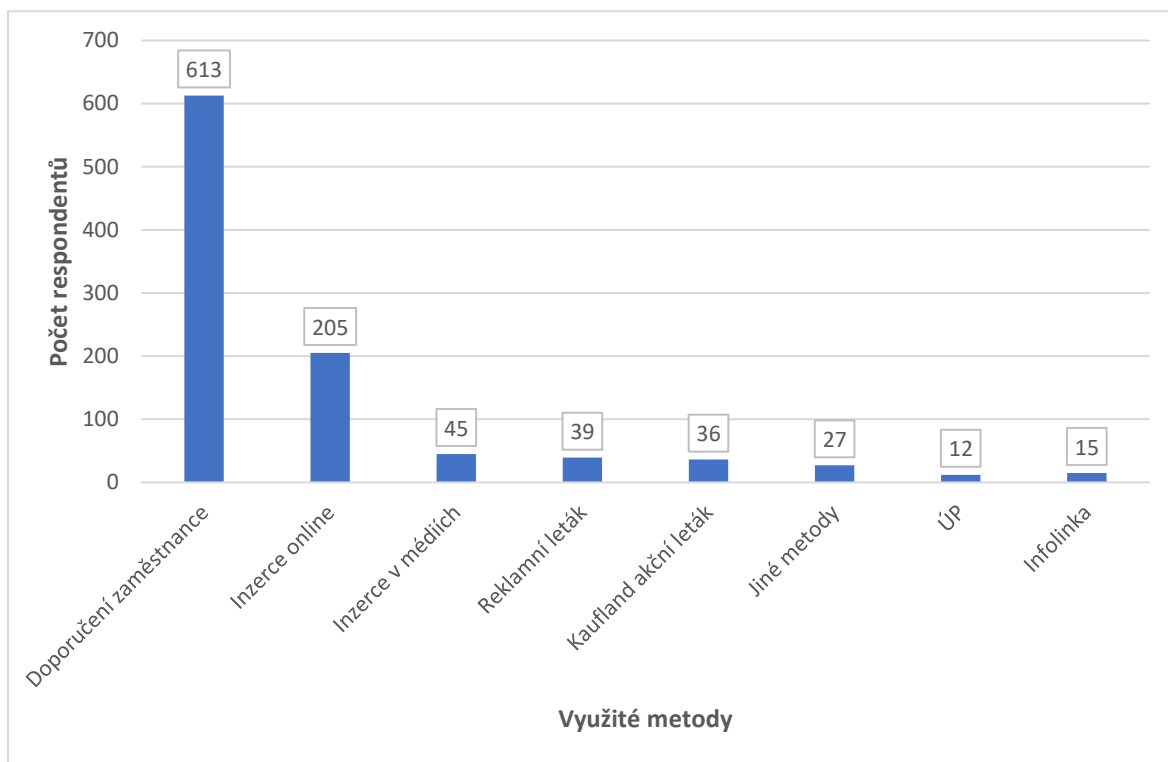


Zdroj: Vlastní tvorba, vytvořeno dle podkladů od personální společnosti.

7.3 Třetí kritérium – četnost reagujících uchazečů

Třetím kritériem pro zjištění efektivity je počet uchazečů, kteří společnost kontaktovali. Respondenti jsou rozděleni do skupin dle toho, jak se o volné pracovní pozici dozvěděli.

Graf 4 Grafické znázornění četnosti reakcí respondentů



Zdroj: Vlastní tvorba, vytvořeno dle podkladů od personální společnosti.

Dle výše uvedeného grafu 4 je viditelné, že nejčastěji respondenti využili doporučení zaměstnance a poté internet, do kterého jsou zařazeny internetové inzertní portály. Naopak nejméně často respondenti kontaktovali společnost prostřednictvím infolinky, která je určena právě pro uchazeče, kteří mají o práci v personální agentuře zájem. Infolinku potenciální uchazeči využívají, ale ve většině případů se nejedná o prvotní metodu, díky které se o volném pracovním místě dozvěděli.

8 VYHODNOCENÍ

Praktická část je vyhodnocena prostřednictvím vícekriteriálního rozhodování, které je založeno na volbě nejuvhodnější varianty ze dvou nebo více možných variant při použití dvou nebo více hodnotících kritérií. V této práci je počítáno se třemi kritérii (K_1 , K_2 a K_3). Pro vyhodnocení bylo zapotřebí celkem osm expertů (E_1, \dots, E_8), kteří přiřadili body dle důležitosti jednotlivých kritérií na škále 1-10 bodů. Za experty byli zvoleni interní zaměstnanci personální společnosti.

Tabulka 3 Ohodnocení kritérií experty v bodovací metodě (škála 1-10)

	K_1 Délka PP	K_2 Náklady v Kč	K_3 Četnost reakcí	Z_{er}
E_1	4	5	6	15
E_2	3	6	5	14
E_3	5	3	2	10
E_4	6	8	7	21
E_5	7	9	8	24
E_6	5	7	6	18
E_7	6	9	8	23
E_8	7	6	8	21

Zdroj: Vlastní tvorba, vytvořeno dle podkladů od personální společnosti.

V tabulce 3 je znázorněno, jak každý z expertů obodoval jednotlivá kritéria podle svého uvážení. Body se následně sečetly a jednotlivá bodová ohodnocení se tímto součtem vydělila. U prvního experta je součet 15 (Z_{er}), jímž se následně vydělila čísla 4, 5 a 6. Výsledky jsou zapsány v tabulce 4 níže. Takto bylo postupováno i u ostatních expertů.

Tabulka 4 Stanovení váhy důležitosti kritérií v bodovacím metodě

	K_1 Délka PP	K_2 Náklady v Kč	K_3 Četnost reakcí	Σ
E_1 Doporučení zaměstnance	0,267	0,333	0,400	1
E_2 Infolinka	0,214	0,429	0,357	1
E_3 Inzerce online	0,500	0,300	0,200	1
E_4 Kaufland akční leták	0,286	0,381	0,333	1
E_5 Reklamní leták	0,292	0,375	0,333	1
E_6 Jiné	0,278	0,389	0,333	1
E_7 Inzerce v médiích	0,261	0,391	0,348	1

E_8 ÚP	0,333	0,286	0,381	1
p_r	0,304	0,360	0,336	1
Pořadí kritérií	3	1	2	

Zdroj: Vlastní tvorba, vytvořeno dle podkladů od personální společnosti.

Pro stanovení vah kritérií je potřeba splnit dvě podmínky. První podmínka je $0 \leq p_r \leq 1$ a druhá podmínka je $\sum_{r=1}^s p_{er} = 1$, kde $r = 1, 2 \dots s$. Obě uvedené podmínky byly splněny. V tabulce 4 bylo zjištěno pořadí kritérií, které se určilo dle hodnoty váhy kritéria (p_r). Nejvyšší číslo obsadilo první místo v pořadí a nejnižší číslo obsadilo místo třetí. V tomto případě je pořadí následující: kritérium 2, kritérium 3 a kritérium 1.

Tabulka 5 Ohodnocení jednotlivých variant pomocí metody pořadové funkce

	K ₁ Délka PP (V)	Body	K ₂ Výše nákladů v Kč (N)	Body	K ₃ Četnost reakcí (V)	Body
Doporučení zaměstnance	15	6	0	5	613	8
Infolinka	0	1	0	5	2	1
Inzerce online	8	5	24000	2	289	7
Kaufland akční leták	2	3	36000	3	37	5
Reklamní leták	1	2	83300	4	36	4
Jiné	5	4	0	5	27	2
Inzerce v médiích	0	1	306890	1	130	6
ÚP	1	2	0	5	31	3

Zdroj: Vlastní tvorba, vytvořeno dle podkladů od personální společnosti.

V tabulce 5 bylo přiřazeno pořadí za pomoci metody pořadové funkce. Kritéria byla nejprve rozdělena dle toho, zda se jedná o výnosové nebo nákladové kritérium. V tomto případě je K_1 a K_3 výnosové kritérium, protože čím vyšší hodnota, tím lépe pro společnost. Naopak K_2 je nákladové kritérium, protože čím nižší hodnota, tím lépe pro společnost.

Tabulka 6 Určení agregovaného kritéria a výsledného pořadí variant

	K ₁ Délka PP	K ₂ Náklady v Kč	K ₃ Četnost reakcí	W _t	Pořadí variant
E ₁ Doporučení zaměstnance	1,823	1,802	2,686	6,31 1	1
E ₂ Infolinka	0,304	1,802	0,336	2,44 2	8
E ₃ Inzerce online	1,519	1,442	2,350	5,31 1	2
E ₄ Kaufland akční leták	0,911	0,721	1,679	3,31 1	5
E ₅ Reklamní leták	0,608	1,081	1,343	3,03 2	6
E ₆ Jiné	1,215	1,802	0,671	3,68 9	3
E ₇ Inzerce v médiích	0,304	0,360	2,014	2,67 9	7
E ₈ ÚP	0,608	1,802	1,007	3,41 7	4
Pr	0,304	0,360	0,336		

Zdroj: Vlastní tvorba, vytvořeno dle podkladů od personální společnosti.

Tabulka 6 určuje konečné pořadí způsobů, které společnost pro získávání zaměstnanců na pozici pracovník distribučního centra využívá.

Na prvním místě, tedy nejefektivnější metoda je doporučení zaměstnance. Jedná se o metodu získávání, kterou využil nejvyšší počet uchazečů a společnost pomocí ní získala i nejvyšší počet pracovníků, který v dané společnosti stále pracuje. Umístila se dle všech třech kritérií na prvním místě.

Druhé místo obsadila online inzerce. Jedná se o metodu, která přiměla k zpětné reakci celkem 289 potenciálních uchazečů, což je hned po doporučení zaměstnance nejúspěšnější metoda dle třetího kritéria. Náklady na ni nejsou tak vysoké jako například u inzercí v médiích a dle získaných podkladů je to způsob, který společnosti přinesl druhý nejvyšší počet pracovníků, který na dané pozici stále pracuje.

Na dalším místě se umístily jiné metody, kdy potenciální uchazeč nevedl způsob, prostřednictvím kterého se o nabídce dozvěděl nebo kontaktoval společnost sám. Tímto způsobem společnost kontaktovalo 27 uchazečů z celkem 1167. Na druhou stranu je důležité podotknout, že přiměla pouze 27 uchazečů, ale z toho 5 z nich stále na dané pracovní pozici pracuje. Z toho vyplývá, že se nejedná o často využívanou metodu, ale když už ji některý z uchazečů využije, je pravděpodobné, že pracovní pozici záhy neopustí.

Úřad práce doporučil za dané období personální společnosti celkem 31 uchazečů a obsadil čtvrté místo. Jedná se o beznákladovou metodu, která však také není nijak využívána. Z celkem 31 uchazečů pouze jeden na dané pozici stále pracuje. Nedá se tedy říci, že by se jednalo o výhodnou metodu, ale vzhledem k tomu, že je bezplatná, není důvod, proč by ji personální společnost nevyužila.

Na dalším místě se umístily akční leták Kaufland, reklamní leták a inzerce v médiích. Spodní příčky obsadily tyto metody především kvůli vysokým nákladům, které jsou potřeba na vynaložení inzerce. Využitím těchto metod se společnost zviditelní a dostane se do podvědomí velkému počtu lidí, ale je potřeba zvážit, zda není efektivnější využívat spíše online inzerci a na tyto metody se nezaměřit pouze v období vrcholu sezóny, kdy je potřeba získat velký počet nových zaměstnanců nebo naopak v době, kdy je inzerce finančně výhodná.

Na osmém, tedy posledním místě se umístila metoda, pomocí které společnost obvolává čísla, která má k dispozici a nabízí volné pracovní místo. Na jednu stranu je tento výsledek překvapující, protože se jedná o nenákladnou metodu. Na druhou stranu přiměla velice malé množství uchazečů k zpětné reakci.

9 FORMA PRACOVNÍ NABÍDKY

Tato bakalářská práce se také věnuje komunikaci mezi společností a uchazečem. Je velice důležité podchytit komunikaci zpočátku a poskytnout uchazeči veškeré potřebné informace včas.

Společnost se svými potenciálními uchazeči komunikuje osobně, telefonicky nebo prostřednictvím e-mailů a je potřeba se jim věnovat a poradit jim, jakým způsobem mají postupovat, mají-li o pracovní pozici zájem. Kontaktují-li jiný komunikační kanál, jinou osobu, než by měli, kontaktovaný zaměstnanec by měl být schopen nasměrovat uchazeče správným směrem.

Komunikace mezi těmito stranami začíná při zveřejnění pracovní nabídky. Úkolem personální společnosti, je potenciálním uchazečům jednoduše a stručně shrnout, o jakou pozici se jedná, jaké jsou kladeny požadavky a co může společnost na druhou stranu uchazeči nabídnout.

Volné pracovní místo Ziskej práci v ... za 125Kč/hod., bonusy a 3 dny volna v týdnu k tomu!

„představení personální společnosti“

Místo pracoviště ...

Pracovní poměr Plný úvazek

Vzdělání základní, vyučení, SŠ s maturitou

Hrubý plat 125 Kč/hod. + příplatky

Popis pracovní nabídky

... hledá stovky nových kolegů do distribučního centra! Poďte si vydělat do ..., nyní s novou VYŠŠÍ MZDOU 125 Kč/hod + další bonusy a příplatky!

SVOZOVÁ DOPRAVA AUTOBUSEM ZDARMA!

Pro více informací volejte ZDARMA naši náborovou linku ... (PO-NE, 8:00 – 20:00) nebo navštivte naši stránku

- Kontrola kvality a mechanického poškození zásilek
- Naskladňování a vyskladňování zboží (práce se čtečkou čárových kódů)
- Balení zásilek
- Nakládání zásilek do kamionů
- Práce s vráceným zbožím – příjem reklamací, jejich posuzování a zpracování
- Práce se čtečkou čárových kódů a PC
- Další administrativní práce

Požadujeme

- Chůť pracovat a vydělat si zajímavé peníze
- Ochota pracovat ve dvousměnném provozu
- Dobrá fyzická kondice
- Dochvilnost a spolehlivost
- Dobrý logický úsudek a schopnost se rychle rozhodovat
- Trestní bezúhonnost, věk min 18 let

Nabízíme

- FIXNÍ MZDA 125 Kč/HOD + AŽ 10% BONUS + PŘÍPLATKY
- Dlouhodobá práce na HPP
- 4 dny práce, 3 dny volna
- 5 týdnů dovolené
- AUTOBUSOVÁ DOPRAVA DO PRÁCE ZDARMA
- Obědy za 25 Kč
- káva, čaj a voda zdarma
- zvýhodněný tarif od Vodafone
- po ověření možnost přechodu pracovního poměru na dobu neurčitou

Absolventi

Pozice je vhodná pro absolventy

Obrázek 5 Pracovní nabídka na pozici pracovník distribučního centra, kterou společnost inzerovala online na internetové stránce (příloha 1)

Zdroj: Vlastní tvorba, vytvořeno dle podkladů od personální společnosti.

Vzhledem k tomu, o jakou pozici se jedná, je pracovní nabídka na obrázku 5 poměrně dlouhá a monotónní. Na první dojem není tak zajímavá, jak by být měla, aby zaujala velké množství budoucích uchazečů. Zveřejnění pracovní nabídky znamená první interakci mezi uchazečem a společností, která musí vyvolat v uchazeči dobrý dojem. V návaznosti na teoretickou část musí pracovní nabídka obsahovat vhodný název, který je spolu s charakteristikou práce klíčový pro přilákání těch správných kandidátů, místo výkonu práce, požadavky na pracovní místo, podmínky a samozřejmě název a kontakt inzerující společnosti. Ačkoli zveřejněná nabídka tyto náležitosti obsahuje, je důležité také umět pracovní nabídkou zaujmout.

Pracovník distribučního centra

„Chcete si vydělat peníze a máte chuť pracovat? Je čas, číst dál!“

<p>Náplň práce</p> <ul style="list-style-type: none"> • čtení čárových kódů • balení • příjem a výdej objednávek • práce ve skladu 	<p>Podmínky</p> <ul style="list-style-type: none"> • plnoletost uchazeče (min. 18 let) • práce na směny • práce v noci
<p>Požadujeme</p> <ul style="list-style-type: none"> • chuť pracovat • týmovost • fyzickou zdatnost • spolehlivost • komunikativnost • dochvilnost 	<p>Nabízíme</p> <ul style="list-style-type: none"> • svozová doprava zdarma • 125Kč/hod + bonusy • tříhodový oběd za 25Kč • možnost přechodu na pracovní poměr na dobu neurčitou • nápoje po celou směnu zdarma

Společnost: ****

Místo výkonu práce: ****

Volejte *** ** nebo pište *****@***.cz



Obrázek 6 Návrh pracovní nabídky

Zdroj: Vlastní s grafickou úpravou z online zdroje Univent, online 2015.

Návrh pracovní nabídky dle obrázku 6 je stručnější a přehlednější. Nejsou v ní uvedené veškeré informace, ale právě z toho důvodu je uveden e-mail a telefonní kontakt, kde se uchazeč dozví více informací. Hlavním cílem je zaujmout a až poté informovat, protože pokud zaujme, potenciální uchazeč si ji pravděpodobně i zobrazí a přečte až do konce. V návrhu pracovní nabídky není uvedeno požadované vzdělání, protože v tomto případě je přijatelnější, pokud má uchazeč alespoň základ logického myšlení.

Závěr

Získávání pracovníků je základním kamenem úspěšné společnosti. Jde o jednu z počátečních personálních činností, které se zaměstnavatel společně s personálním útvarem musí věnovat, protože si právě zde vybírá svou potenciální pracovní sílu. Pro úspěšné získání odpovídajícího počtu zaměstnanců je zapotřebí postupovat krok po kroku v návaznosti na velikost společnosti a typu volné pracovní pozice.

Tato práce analyzuje nejefektivnější metodu na pozici pracovníka distribučního centra. Prostřednictvím poskytnutých dat a podkladů od personální společnosti bylo za pomoci analýzy dat zjištěno, že nejefektivnější metodou pro získávání pracovníků distribučního centra je doporučení zaměstnance. Efektivnost byla měřena dle třech kritérií, která byla následně vyhodnocena metodou vícekritériálního rozhodování. Pro personální společnost by mělo být přínosem pořadí jejich využívaných metod od nejefektivnější po nejméně efektivní na základě následujících kritérií: délka pracovního poměru, počet uchazečů kontaktujících společnost na základě vybrané metody a výše nákladů potřebných na inzerci. Tato práce může sloužit jako doplňující podklad při rozhodování volby metody získávání pracovníků. Analýza dat určila konečné pořadí od nejefektivnější po nejméně efektivní metodu následovně: doporučení zaměstnance, online inzerce, jiné metody, spolupráce s úřady práce, akční leták Kaufland, reklamní leták, inzerce v médiích a infolinka. Společnosti je doporučováno, aby podpořila získávání pracovníků doporučením zaměstnance především dobrým jménem společnosti, zaměřením se na dobré recenze a odbouráním těch negativních. Je důležité, aby uchazeč měl o pracovní místo opravdový zájem a chtěl se o něj ucházet. Další metoda vhodná pro získávání uchazečů na tuto pracovní pozici je online inzerce, která se umístila na druhém místě. Neodmyslitelnou výhodou internetu je oslovení velkého počtu uchazečů za nepříliš vysoké náklady. Mezi způsoby, které by měla využívat méně nebo ojedinele patří inzerce v médiích, která je velmi nákladná. Vhodná je před obdobím sezóny, kdy se potřebuje dostat do podvědomí široké veřejnosti.

Druhá část této práce je věnována komunikaci s uchazeči na pozici pracovníka distribučního centra. Počátkem vzájemné interakce mezi uchazečem a společností je inzerovaná pracovní nabídka. Z toho důvodu je zapotřebí, aby forma pracovní nabídky byla dostatečně poutavá, stručná a výstižná. Kandidát by měl dostat základní informace o pracovní pozici, pracovní náplni, požadavcích, podmínkách, a naopak i informace o tom, co společnost může budoucímu zaměstnanci nabídnout. Neměl by chybět obrázek, který by upoutal a barevné rozlišení pro vyšší přehlednost. Samozřejmě záleží, jakou metodu společnost pro inzerci zvolí. V pracovní nabídce by měl být též uveden kontakt, který uchazeč může využít pro získání podrobnějších informací o pracovní nabídce

Seznam použité literatury

1. **ARMSTRONG, Michael.** 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2.
2. **ARMSTRONG, Michael.** 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. **ARMSTRONG, Michael.** 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. **BÁBEK, Radomil, SEHNALOVÁ, Iva, BÁBEK, Jiří,** 2013. *Jak komunikovat s různými typy lidí*. 1. vyd. Praha: Inboox CZ. ISBN 978-80-905416-0-3.
5. **BĚLOHLÁVEK, František,** 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5768-1.
6. **BLÁHA, Jiří a kol.** 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0374-9
7. **CAPLES, John.** 1998. *Tasted Advertising Methods*. 5. vyd. Prentice Hall. ISBN 9780130957016.
8. **COURTLAND, Bovee, ARENS, William.** 1989. *Contemporary Advertising*. 3. vyd. Irwin. ISBN 9780256065190.
9. **DYTRT, Zdeněk a kol.** 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1589-9.
10. **KOČIANOVÁ, Renata.** 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
11. **KOUBEK, Josef.** 2004. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
12. **KOUBEK, Josef.** 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.
13. **KŘÍŽEK, Felix, NEUFUS, Josef.** 2014. *Moderní hotelový management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4835-1.
14. **MATĚJKA, Marek, VIDLAŘ, Pavel.** 2007. *Vše o přijímacím pohovoru*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1972-6.
15. **MIKEŠ, Jiří.** 2010. *Reklama. Jak dělat reklamu*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3492-7.
16. **RAY, Maurice.** 1980. *Recruitment advertising*. 1. vyd. London: Institute of Personnel Management. ISBN 9780852922590.

17. ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.
18. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. 4. 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*.

Internetové zdroje

1. Český statistický úřad. 2017. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 4. čtvrtletí 2016. *Český statistický úřad*. [Online] 2. 2. 2017 [Citace: 20. 1. 2017.] <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2016>.
2. Dobrápráce.cz. 2015. Ceník krátkodobé inzerce a objednávka kreditů. *Práce - Dobra Prace CZ* [Online] 1. 9. 2015 [Citace: 1. 3. 2017.] <http://www.dobraprace.cz/cenik.php>
3. Easypráce.cz. © 2006-2017. Cena inzerce práce, volných pracovních míst. *Nabídka práce a volných pracovních míst | easy-prace.cz* [Online] © 2006-2017 [Citace: 1. 3. 2017.] <https://www.easy-prace.cz/cenik-inzerce>.
4. Jobs.cz. © 1996–2017. Aktuální ceny služeb. *Jobs.cz – inspirujeme k úspěchu*. [Online] © 1996–2017 [Citace: 1. 3. 2017.] <https://firmy.jobs.cz/cenik/>.
5. KADLEC, Josef. 2014. Pět sociálních sítí, které určitě využijete v recruitmentu. *Informace z moderního recruitmentu a talent sourcingu - HRMixer.cz*. [Online] 9. 10. 2014 [Citace: 25. 2. 2017.] <https://www.hrmixer.cz/recruitmentacademy/132-pet-socialnich-siti-ktere-urcite-vyuzijete-v-recruitmentu>.
6. Práce.cz. © 1996–2017. Práce.cz pro firmy. *Prace.cz*. [Online] © 1996–2017. [Citace: 1. 3. 2017.] <http://firmy.prace.cz/>.
7. Profesia.cz. 2017. Ceník služeb. *Nabídka práce, volná pracovní místa*. [Online] 1. 4. 2017 [Citace: 1. 4. 2017.] <http://www.profesia.cz/cenik-sluzeb>.
8. Seznam.cz. © 1996-2017. Hledám zaměstnance – Volnamista.cz. *Volnámista.cz - volná pracovní místa, nabídka práce, jobs a zaměstnání* [Online] © 1996-2017 [Citace: 1. 3. 2017.] <https://www.volnamista.cz/hledamzamestnance>.
9. Unevent.com. © 2015. Careers – Univent. *Univent*. [Online] © 2015 [Citace: 15. 3. 2017.] <http://www.univent.com.eg/About/Careers>.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Přehled možností umístění inzerátu na stránce.....	15
Obrázek 2 Znázorněný proces komunikace	24
Obrázek 3 Ukázka reklamní letáku	34
Obrázek 4 Ukázka online banneru	35
Obrázek 5 Pracovní nabídka na pozici pracovník distribučního centra, kterou společnost inzerovala online na internetové stránce (příloha 1)	45
Obrázek 6 Návrh pracovní nabídky.....	46

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdělení uchazečů dle délky pracovního poměru	37
Tabulka 2 Rozdělení respondentů dle využití nabídky.....	38
Tabulka 3 Ohodnocení kritérií experty v bodovací metodě (škála 1-10).....	41
Tabulka 4 Stanovení váhy důležitosti kritérií v bodovacím metodě.....	41
Tabulka 5 Ohodnocení jednotlivých variant pomocí metody pořadové funkce.....	42
Tabulka 6 Určení agregovaného kritéria a výsledného pořadí variant.....	43

Seznam grafů

Graf 1 Přehled internetových stránek a cen zveřejnění inzerátů na jeden měsíc.....	22
Graf 2 Grafické znázornění délky pracovního poměru respondentů	38
Graf 3 Znázornění výše nákladů za měsíc říjen 2015 na danou pozici	39
Graf 4 Grafické znázornění četnosti reakcí respondentů	40

Seznam vzorců

Vzorec 1 Náklady na získání nového pracovníka	21
---	----

Přílohy

Příloha 1 - Pracovní nabídka na pozici pracovník distribučního centra, kterou společnost inzerovala online na internetové stránce

Volné pracovní místo Získej práci v ... za 125Kč/hod., bonusy a 3 dny volna v týdnu k tomu!

„představení personální společnosti“

Místo pracoviště ...

Pracovní poměr Plný úvazek

Vzdělání základní, vyučení, SŠ s maturitou

Hrubý plat 125 Kč/hod. + příplatky

Popis pracovní nabídky

... hledá stovky nových kolegů do distribučního centra! Pojdte si vydělat do ..., nyní s novou VYŠŠÍ MZDOU 125 Kč/hod + další bonusy a příplatky!

SVOZOVÁ DOPRAVA AUTOBUSEM ZDARMA!

Pro více informací volejte ZDARMA naši náborovou linku ... (PO-NE, 8:00 – 20:00) nebo navštivte naši stránku

- Kontrola kvality a mechanického poškození zásilek
- Naskladňování a vyskladňování zboží (práce se čtečkou čárových kódů)
- Balení zásilek
- Nakládání zásilek do kamionů
- Práce s vráceným zbožím – příjem reklamací, jejich posuzování a zpracování
- Práce se čtečkou čárových kódů a PC
- Další administrativní práce

Požadujeme

- Chuf pracovat a vydělat si zajímavé peníze
- Ochota pracovat ve dvousměnném provozu
- Dobrá fyzická kondice
- Dochvilnost a spolehlivost
- Dobrý logický úsudek a schopnost se rychle rozhodovat
- Trestní bezúhonnost, věk min 18 let

Nabízíme

- FIXNÍ MZDA 125 KČ/HOD + AŽ 10% BONUS + PŘÍPLATKY
- Dlouhodobá práce na HPP
- 4 dny práce, 3 dny volna
- 5 týdnů dovolené
- AUTOBUSOVÁ DOPRAVA DO PRÁCE ZDARMA
- Obědy za 25 Kč
- káva, čaj a voda zdarma
- zvýhodněný tarif od Vodafone
- po ověření možnost přechodu pracovního poměru na dobu neurčitou

Absolventi

Pozice je vhodná pro absolventy

