

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Recruitment and selection of employees in organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika v průmyslovém podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Klára Šimonová

HORÁKOVÁ

DANIELA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Horáková	Jméno:	Daniela	Osobní číslo:	437798
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika v průmyslovém podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:
Recruitment and Selection of Employees in Organization

Pokyny pro vypracování:
Cíl práce: Vytvořit návrh pro získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci.
Přínos práce: Vytvoření návrhu, za účelem zvolení vhodných postupů pro stabilizaci a vhodný výběr zaměstnanců v dané organizaci.
Obsah: 1. Úvod; 2. Teoretická část: Definice personální práce, pozice zaměstnance, výběrového řízení a dalších klíčových pojmu při dané problematice; 3. Praktická část: Představení společnosti a její současné situace, průzkum trhu práce, analýza a návrh změn pro vybranou organizaci; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
DÁLE, M. Výbírání zaměstnanců. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
KOCIÁROVÁ, R. Personální činnost a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3825-9.

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

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:
Vladimír Kalina, CP - service a.s.

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017

Podpis vedoucí(ho) bakalářské práce: 31.8.2016

Podpis vedoucí(ho) katedry/katedry: 

Podpis učitele(ky): 

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2017 Datum převzetí zadání:	 Podpis studenta(ky):
--------------------------------------	---

HORÁKOVÁ, Daniela. *Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci*. 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:

Podpis:

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí práce Ing. Kláře Šimonové za její vstřícnost a odborné rady, které mi byly přínosem.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině, která mě vždy ve všem podporuje a je mou psychickou oporou.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat vedení společnosti CP-service, a.s., za umožnění potřebných dokumentů, jejich ochotu, vstřícnost a milé chování. Spolupráce byla velmi příjemná.

Děkuji Vám, Daniela Horáková

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti CP-service, a.s. Teoretická část je tvořena na základě prostudované odborné literatury. Je složená ze tří kapitol, které popisují pojmy: personální činnost, získávání pracovníků a výběr zaměstnanců

V praktické části je popsána problematika společnosti CP-service, a.s., v získávání a výběru zaměstnanců. Následuje provedení výzkumu metod, které společnost používá a zhodnocení výsledků. Poté je podán společnosti návrh s doporučeními, jaké metody jsou pro ně nejvýhodnější. V závěru bakalářské práce je popsáno, jak by se doporučení ve firmě zrealizovala.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr pracovníků, uchazeč, pracovní nabídka, řidič, inzerát

Abstract

The bachelor work is focused to recruitment and selection of employees in company CP-service, a.s. The theoretical part is based on the study of professional literature. It is divided into 3 chapters which described concepts of personnel activity, recruitment of employees and selection of employees

The practical part describes the problems of recruiting and selecting of employees in selected company CP-service, a.s. Following chapter is the research of the methods which are used by the company and the evaluation of the results. Afterwards is made proposal with recommendations for the company which methods are the best for them. The conclusion of the bachelor describes how the recommendations in the company would be realised.

Key words

Human resource, recruitment of employees, selection of employees, candidate, job offer, driver, advertisement

Obsah

Úvod.....	9
1 Personální činnosti při získávání zaměstnanců	11
1.1 Plánování personálu	11
1.2 Definování pracovního místa a požadavků na pracovníka.....	12
2 Získávání pracovníků	14
2.1 Proces získávání zaměstnanců.....	14
2.2 Zdroje pracovníků.....	15
2.2.1 Vnitřní zdroje.....	15
2.2.2 Vnější zdroje.....	15
2.3 Metody získávání pracovníků	16
2.4 Nabídka zaměstnání.....	19
2.5 Náklady spojené se získáváním a výběrem zaměstnance	19
3 Výběr pracovníků	21
3.1 Přípravná fáze výběru zaměstnanců	21
3.1.1 Potřebné dokumenty od uchazečů.....	21
3.2 Proces výběru zaměstnanců	22
3.2.1 Metody výběru zaměstnanců	24
3.3 Závěrečná fáze výběru zaměstnanců	28
3.3.1 Adaptace zaměstnanců.....	28
3.3.2 Stabilizace zaměstnanců	29
Praktická část	31
4 Metodologie.....	31
4.1 Definice problému.....	31
5 Představení organizace	32
5.1 Předmět podnikání.....	33
5.2 Personální zabezpečení v organizaci.....	34
6 Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti CP-service, a.s.....	36
6.1 Získávání zaměstnanců	37
6.1.1 Zdroje získávání zaměstnanců	37
6.1.2 Metody získávání zaměstnanců	37
6.1.3 Nabídka zaměstnání.....	43
6.1.4 Náklady na získání zaměstnance	45
6.2 Výběr zaměstnanců	47

6.2.1	Proces výběru	47
6.2.2	Metody výběru zaměstnanců	48
7	Cíl výzkumu	50
7.1	Výsledky výzkumu	50
7.2	Vyhodnocení cílů výzkumu	56
8	Zhodnocení a návrh v procesu výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci ..	58
8.1	Doporučení	59
	Závěr	62
	Citovaná literatura	65
	Seznam obrázků	68
	Seznam tabulek	68
	Seznam grafů	68
	Přílohy	69

Úvod

Práce bude zaměřena na způsoby výběru a získávání zaměstnanců v organizaci. Jedná se především o interní a externí výběr zaměstnanců do organizace. Téma bude podrobně rozebráno a popsáno v hlavní části bakalářské práce.

Získávání a výběr je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů a tedy správného fungování společnosti. Zaměstnance je důležité motivovat, aby využil všechny své zkušenosti, znalosti a dovednosti a do organizace přinášel přidanou hodnotu. Firmy si pak těchto zaměstnanců velmi váží, protože jsou pro ně velkým bohatstvím a také konkurenční výhodou. Správný výběr zaměstnanců nikdy nebyl a také nikdy nebude lehký. Je potřeba si uvědomit, aby finanční náklady neovlivňovaly celý tento proces před kvalitou.

Cílem této práce je provedení výzkumu metod získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti CP-service, a.s. a následně výsledky vyhodnotit. Poté jsou navržena možná zlepšení při postupech v určitých metodách získávání a výběru zaměstnanců.

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou částí - teoretické a praktické. V teoretické části, na základě použití odborné literatury, je nejprve vysvětlena personální činnost, jak správně plánovat lidské zdroje a jak definovat pracovní pozici s přesnými požadavky. Další kapitolou je samotné získávání zaměstnanců, kde je řečeno, co je získávání, popsán proces získávání v několika krocích, jaké jsou vnitřní a vnější zdroje pracovníků a charakteristika jednotlivých metod získávání. Jak by měla správně vypadat pracovní nabídka a uvědomit si, jaké náklady jsou spojené se získáváním zaměstnanců.

Následující kapitola je zaměřena na výběr zaměstnanců. Je rozdělena na 3 podkapitoly - přípravnou fázi, samotný proces výběru a závěrečnou fázi. V přípravné fázi jsou popsány vnitřní a vnější vlivy, které ovlivňují výběr. Jaké dokumenty by měl uchazeč předložit, pokud se chce účastnit výběrového řízení o pracovní pozici. Proces výběru je stanoven v několika bodech a jsou zde popsány jednotlivé metody získávání a výběru. Závěrečná fáze se zabývá důležitostí adaptace a stabilizace u zaměstnanců v organizaci.

V praktické části jsou využívány poznatky z teoretické části, informace získané od manažera pražské pobočky z oddělení dopravy, z interních dokumentů společnosti CP-service, a.s. a z veřejně dostupných informací.

V úvodu praktické části je popsána charakteristika společnosti CP-service, a.s., její organizační struktura a předmět podnikání. Následující kapitoly jsou věnovány současným postupům a metodám ve společnosti pro získávání a výběr zaměstnanců. V závěru jsou výsledky metod porovnány a vyhodnoceny, která z metod je pro společnost nejvýhodnější. Následuje doporučení ke zlepšení postupů při získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti CP-service, a.s., a konzultace, zda by návrh fungoval.

V závěru bakalářské práce je uveden seznam použité literatury, tabulek, obrázků a dalších informačních zdrojů.

1 Personální činnosti při získávání zaměstnanců

„Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Výběr zaměstnanců je proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání.“(Armstrong a kol., 2015, str. 272)

„Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání, a to v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady.“(Šikýř, 2012 str. 72)

Výběrové řízení je velmi nákladné, zejména na čas. Celý proces je nutné správně naplánovat, aby nedošlo k plýtvání zdrojů (Dohnalová a kol., 2015).

V následujících podkapitolách jsou popsány jednotlivé části a procesy personálních činností, které vedou k získávání a výběru zaměstnanců. Z těchto činností vychází i popis a specifikace pracovního místa.

1.1 Plánování personálu

Správné naplánování lidských zdrojů v dané organizaci velmi úzce souvisí s celkovou strategií firmy. Na základě plánování lidských zdrojů určíme, zda bude potřeba přijmout nové pracovníky či naopak některé zaměstnance propustit. Jde o dlouhodobý proces a neobejde se bez neustálých úprav a změn. Jak kvalitně je tento plán vypracován, záleží zejména na tom, jak kvalitní vstupní informace jsou k dispozici v personálním oddělení (Janišová a kol., 2013, str. 183).

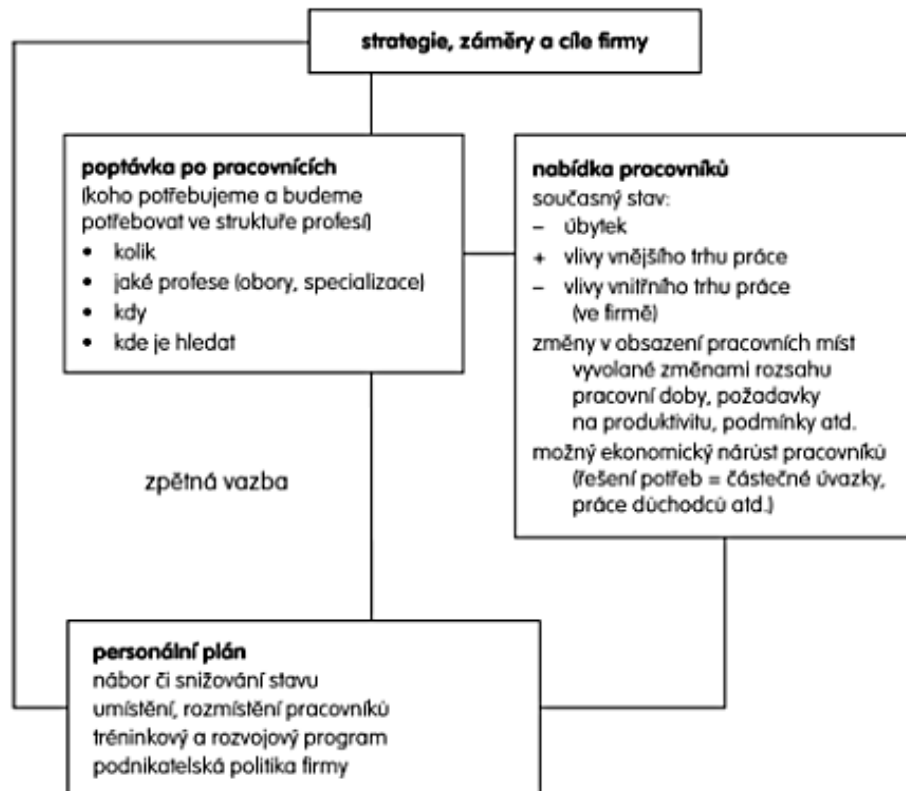
„Z komplexně pojaté personální strategie obvykle vycházejí specifické personální strategie, které se týkají jednotlivých personálních činností, například strategie výběru, strategie hodnocení, strategie odměňování, strategie vzdělávání apod. Podmínkou je, že tyto specifické personální strategie jsou vytvářeny a uskutečňovány jako systém, který směřuje k realizaci strategických cílů organizace.“(Šikýř, 2012, str. 37)

Personální plánování je především zaměřeno na budoucnost organizace a pro naplánování počtu pracovních míst je možné využít například statistické

údaje, předpovědi odborníků nebo na základě konkurence, vývoje trhu a nových technologií (d'Ambrosová a kol., 2011, str. 81).

Na níže uvedeném obrázku je znázorněn postup, jak by personální oddělení mělo jednat při sestavování personálního plánu (d'Ambrosová a kol., 2011, str. 81).

Obrázek 1: Praktické schéma pro sestavení personálního plánu



zdroj: d' Ambrosová a kol., 2011, str. 81

1.2 Definování pracovního místa a požadavků na pracovníka

Poté, co bylo rozhodnuto o tom, že je potřeba obsadit pracovní místo určitým pracovníkem, je nutné detailně stanovit následující body (Matějka a kol., 2007, str. 24):

- jaké místo chceme obsadit
- co musí splňovat daný zaměstnanec, jaká je jeho pracovní náplň
- v jakých směrech může zaměstnavatel slevit v požadavcích na zaměstnance

- kdo bude zodpovědný za výběr nejvhodnějšího zaměstnance
- jaké metody výběru budou použity pro získání vhodného zaměstnance

To, co musí splňovat vhodný kandidát na danou pracovní pozici, je shrnuto v následujících definicích (Armstrong, 2007, str. 344):

- odborné schopnosti: co musí jedinec znát, aby byl schopen dělat danou práci, včetně vloh a dovedností
- požadavky na chování a postoje: typy chování k vykonávání dané role a základní hodnoty, které musí pracovník mít v souladu s organizací
- odborná příprava a výcvik: požadované zkušenosti, vzdělání či odbornost
- zkušenost, praxe: doposud vykonávané činnosti zejména ve stejném oboru
- zvláštní požadavky: speciální schopnosti v určitých oblastech (např. nacházet nové trhy a zákazníky, zavádění systémů...)
- vhodnost pro organizaci: souznění s podnikovou kulturou a adaptace
- další požadavky: například jiná pracovní doba, cestování, místo výkonu
- možnost splnit očekávání uchazeče: kariérní postup, vzdělávání a atd.

Vedení organizace se při svých požadavcích na zaměstnance může inspirovat modely, které popsala Kocianová (2010, str. 96):

1. Sedmibodový model podle Rodgera obsahuje následující body: fyzické vlastnosti (zdraví, vzhled, mluva); vědomosti a dovednosti; všeobecná inteligence; zvláštní schopnosti (obratnost, mechanické schopnosti, zručnost); zájmy; dispozice neboli sklony (přizpůsobivost, vytrvalost, cílevědomost); okolnosti neboli zázemí (povolání, rodina, soukromí).
2. Pětistupňový model podle Munro-Frazera je s prvním modelem srovnatelný, jen se již nezaměřuje na detaily soukromí uchazeče o zaměstnání, které mohou v dnešní době být považovány za diskriminační údaje. Stupně jsou následující: vliv na ostatní (vzhled, mluva); získaná kvalifikace; vrozené schopnosti; motivace (osobní cíle, důslednost); emocionální ustrojení (citová stabilita, odolnost vůči stresu).

2 Získávání pracovníků

„Získávání (vyhledávání) a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Úkolem získávání je „oslovení“ optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazené pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům.“ (Kocianová, 2010, str. 79)

Na základě specifikace pracovního místa společnost dále obsazuje volná místa vhodnými kandidáty. Tento postup lze definovat do 3 kroků (Dohnalová a kol., 2015):

1. identifikace zdrojů, kde lze získat vhodné uchazeče
2. volba metod získávání
3. výběr nejvhodnějšího uchazeče

2.1 Proces získávání zaměstnanců

Mezi hlavní personální činnosti patří koordinace procesu získávání pracovníků, který je shrnut v následujících krocích (Kocianová, 2010, str. 80):

- identifikace potřeby pracovníků
- popis pracovního místa a požadavky na dané pracovní místo
- zvážení, zda je toto pracovní místo nezbytné
- charakteristika, popis pracovního místa a tvorba profilu pracovníka
- identifikace zdrojů uchazečů
- metody získávání
- formulace požadavků na uchazeče o zaměstnání
- formulace nabídky
- uveřejnění nabídky
- shromažďování dokumentů a informací od uchazečů
- předvýběr uchazečů
- seznam vybraných uchazečů a poté následný výběr vhodného pracovníka

2.2 Zdroje pracovníků

"Personalista podle znalostí trhu práce, podle toho, zda jde o perspektivní nebo operativní potřebu, a podle toho, o jakou pracovní pozici se jedná, zvolí vhodné formy nábory. Jde o vlastní personální zdroje uvnitř firmy nebo o zdroje z trhu práce a zaměstnanosti (tzv. vnější zdroje)." (d'Ambrosová a kol., 2011, str. 95)

Pracovní místo může být obsazeno z vnitřních zdrojů organizace nebo z vnějších, tedy z okolního prostředí společnosti, a záleží na organizaci, které zdroje si zvolí. V některých případech lze výběr zaměstnanců kombinovat. Je potřebné, aby personální oddělení zvážilo, jak je samotná organizace velká. U malých a středních podniků je lepší hledat vhodné kandidáty z externích zdrojů pracovních sil.

2.2.1 Vnitřní zdroje

Obsazování pracovních míst z řad již stávajících zaměstnanců organizace je pro zaměstnance motivující a společnost si tímto způsobem upevňuje vztahy s klíčovými zaměstnanci. Náklady na proces vyhledávání a adaptaci nového pracovníka jsou mnohonásobně nižší (Kociánová, 2010, str. 82-83).

Mezi hlavní výhody přijímání zaměstnanců z interních zdrojů patří znalost uchazeče, kariérní postup, pocit jistoty a motivace pro zaměstnance, uchazeč zná organizaci i kolegy, nízké náklady a rychlejší obsazení místa.

Naopak mezi nevýhody patří omezený výběr, náklady na vzdělávání, možné zklamání či rivalita mezi spolupracovníky a v neposlední řadě obsazení uvolněného pracovního místa (Kociánová, 2010, str. 83).

2.2.2 Vnější zdroje

Mezi externí zdroje pracovníků lze řadit volné pracovní síly na trhu, již zaměstnané osoby v konkurenčních podnicích, absolventy škol, ženy v domácnosti, důchodce, studenty či pracovníky ze zahraničí (Koubek, 2011, str. 70-72).

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů může být pro firmu velkou výhodou především díky větší rozmanitosti a nabídce případných vhodných kandidátů. Noví

pracovníci mohou také do podniku přinést nějaké nové zkušenosti, nové poznatky či kontakty na případné dodavatele či spolupracovníky.

Většinou je tento způsob výběrového řízení náročnější a dražší. Celkově je i výběr vhodného kandidáta složitější, jelikož nemáme s uchazeči žádnou bližší zkušenost. Pracovníci, kteří přicházejí do dané organizace z jiné společnosti, musí být zaškoleni, adaptováni s firemní kulturou a seznámeni s kolegy, v tuto chvíli nastávají další náklady či možné problémy (Kocianová, 2010, str. 84).

Další výhodou hledání zaměstnanců z vnějších zdrojů je možná spolupráce s Úřady práce. Zde je hlavní výhoda ta, že Úřady samy zjišťují potřebné informace od uchazečů a poté mohou tento materiál společnosti poskytnout. Dále existují mnohé dotační či podpůrné programy pro rekvalifikaci či začlenění nezaměstnaných do zaměstnání. Nevýhodou často bývá omezený výběr registrovaných uchazečů o zaměstnání (d'Ambrosová a kol., 2011, str. 95).

2.3 Metody získávání pracovníků

V podnicích jsou nejčastěji využívány ty metody získávání pracovníků, které jsou zejména nejméně finančně náročné a díky kterým podnik získá nejvhodnějšího kandidáta v co nejkratším možném časovém úseku (Dohnalová a kol., 2015).

Podle Dvořákové je to organizace, která určuje, jakou metodou získávat pracovníky, aby pro obsazované pracovní místo byla co nejefektivnější. Musí se ale zohlednit finanční rozpočet zaměstnavatele, který je většinou omezený, požadavky na pracovní pozici a kvalitu připravených prací. „V úvahu připadají tyto metody získávání:

- *nabídka práce na místní vývěsce,*
- *nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,*
- *on-line nabídka prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace,*
- *inzerce v tisku, rozhlase a televizi,*
- *spolupráce se vzdělávacími institucemi,*
- *spolupráce s profesními organizacemi, popř. odbory,*
- *veletrh pracovních příležitostí,*

- *nabídka služeb personální agentury,*
- *samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání,*
- *doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem.“ (Dvořáková a kol., 2007, str. 135)*

Při volbě dané metody pro výběrové řízení vychází personální oddělení z toho, z jakých zdrojů bude pracovníky vybírat a jaké požadavky jsou definovány na dané pracovní místo. Jak je výše zmíněno, metod pro výběr zaměstnanců je celá řada, záleží tedy i na tom, kolik do výběrového řízení je společnost ochotna investovat. Vhodnou variantou je možná kombinace více metod – většinou inzerce, doporučení a následného rozhovoru či assessment centra. Níže jsou nejpoužívanější metody podrobněji popsány (Koubek, 1996, stránky 72-73).

Doporučení

Stávající nebo již dřívější zaměstnanec doporučí organizaci tip na vhodného kandidáta a sám daného člověka informuje o pracovní nabídce a pozici. Je to velmi častá metoda získávání pracovníka, protože zaměstnanci nedoporučí nevhodného kandidáta, jelikož špatným tipem by poškodili sami sebe. Tato metoda je také rychlá a levná, může být podpořena odměnou za doporučení (Kocianová, 2010, str. 88).

Webové stránky organizací

Obsahují volné pracovní pozice a nezbytné kontakty s údaji pro možnost se na dané pracovní místo přihlásit. Odkaz na tyto nabídky bývá součástí domovské stránky, aby bylo uživatelsky jednoduché nabídku práce vyhledat. Je nutné tedy stránku aktualizovat a udržovat ji dostupnou pro širší veřejnost (Armstrong a kol., 2015, str. 277).

Inzerce

Inzerovat mohou organizace na pracovních portálech, v tisku, ve školách nebo na sociálních sítích. Všechny tyto metody mohou být využívány jak v tištěné formě či elektronicky (zejména pak sociální sítě, které jsou novější formou inzerce). Na inzerci odpovídá v současnosti mnoho uchazečů, proto je tato metoda velmi náročná na předvýběr. Je nutné tedy podrobněji specifikovat požadavky, aby se hlásili ti praví uchazeči (Dohnalová a kol., 2015).

Spolupráce s Úřady práce

Tato metoda je vhodná zejména pro pozice, které nepotřebují příliš vysokou kvalifikaci či odborné dovednosti. Výhodou je, že není finančně náročná. Náklady na získávání uchazečů jsou hrazeny ze státních prostředků. Prvotní posouzení uchazečů, zajištění informací o uchazečích a předání materiálů dělá samotný pracovní Úřad. Díky tomuto rozčlenění potenciálních zaměstnanců, se do společnosti dostanou jen vybraní a nejvhodnější uchazeči. Nevýhodou této metody je, že na úřadě práce je omezený výběr z uchazečů. Většinou jsou to lidé, kteří z nějakého důvodu dlouhodobě hledají práci a nemohou se tak začlenit na trh práce. Na určité pracovníky může zaměstnavatel získat i příspěvek od Úřadu práce (Koubek, 1996, str. 78).

Personální agentury

Tento způsob vyhledávání zaměstnanců je finančně náročný. A to hlavně z toho důvodu, že organizace musí daným personálním agenturám za jejich služby platit. Tyto agentury mají většinou své vlastní databáze uchazečů o práci nebo vytváří nabídky práce, na které se jim hlásí noví uchazeči. Agentura poté vybírá ty nejvhodnější kandidáty pro danou pozici a do společnosti je doporučí. Ne vždy ale může vybraný pracovník do společnosti zapadnout z pohledu firemní kultury. Výběr personální agentury není vůbec jednoduchý a je potřeba zvážit, zda je tato metoda nutná pro výběr na danou pozici. Agentury se více hodí na vyhledání vysoce kvalifikovaných pracovníků či méně populárních zaměstnání (Koubek, 1996, stránky 78-79).

Letáky

Letáky jsou vhodné pro hledání pozic, kde není potřeba vysoká kvalifikovanost pracovníka. Nedoporučuje se tedy pro získávání například manažerských pozic a specialisty v daném oboru. Výhodou je velké pokrytí dané oblasti. Letáky mohou být rozdávány na ulici, před školami nebo vhažovány rovnou do poštovních schránek. Nevýhodou je vyšší nákladnost a také nejistá úspěšnost, která závisí na rozdaném množství a zaujetí vzhledu letáku (Koubek, 2015, str. 137).

Vývěsky

Vývěsky jsou používány k získávání jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů. U vnitřních zdrojů je vývěska umístěna na přehledném místě v organizaci, kudy

prochází nejvíce pracovníků. U získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je potřeba informaci umístit na veřejně přístupné místo, nejlépe před vchod do společnosti, popřípadě na úřední desku v dané oblasti. Nevýhodou této metody je, že se k vývěsce nedostanou všichni potenciální pracovníci a pokud se k ní dostanou, nemusí si jí všimnout (Koubek, 2015, str. 137).

2.4 Nabídka zaměstnání

Samotná nabídka je velmi důležitá a je vizitkou i pozvánkou do organizace. Proto musí personalista správně vyhodnotit, jakou formou a metodou bude danou pracovní pozici nabízet. Všechny nabídky by měly obsahovat stejné informace a dodržovat určité zásady (Koubek, 1996, stránky 86-88):

- název a adresa organizace
- uvedení požadavků na uchazeče
- konkrétní nabídka pro uchazeče
- konkrétní popis práce a pracovního místa včetně možných negativ
- nabídka by neměla přehánět a slibovat uchazečům nereálné podmínky
- nabídka musí být bez diskriminace dle pohlaví, věku, náboženství, národnosti či politických názorů.

2.5 Náklady spojené se získáváním a výběrem zaměstnance

Před výběrem metody a postupu pro získání nového zaměstnance, je důležité si stanovit rozpočet. *„Rozpočty personálního útvaru jsou připravovány podobně jako jiné rozpočty odborných útvarů v následujících krocích:*

1. *Definování cílů a plánů.*
2. *Prognóza aktivit potřebných k dosažení těchto cílů a plánů v souladu s rozpočtovými pravidly podniku a předpoklady o budoucích aktivitách podniku a o cílech týkajících se snížení režijních nákladů nebo jejich udržení na stejné úrovni.*
3. *Odhady zdrojů (lidských a finančních) nezbytných k zabezpečení přepokládaných aktivit.*

4. *Náklady na každou oblast činností - součet těchto nákladů tvoří celkový rozpočet.*“(Armstrong, 2007, str. 70)

Méně nákladný bude výběr zaměstnance z vnitřních zdrojů. Je to snazší i levnější varianta, protože jsou seznámeni jak s chodem společnosti, tak i s její kulturou. Také zaměstnavatel uchazeče zná lépe, rozezná jeho slabé i silné stránky. Nevýhodou však může být právě ovlivnění kulturou společnosti, ve které je zaměstnanec již delší dobu. Může mít tak omezený rozhled a jeho názory mohou být stereotypní.

Při vyčíslení nákladů na zaměstnance je patrné, že přijmutí dalšího zaměstnance je daleko nákladnější, než pouze jeho superhrubá mzda včetně odvodů státu. *„Zaměstnavatelé platí za zaměstnance 25 % z hrubé mzdy na sociálním pojištění. Dále odvádí zaměstnavatelé za zaměstnance 9 % na zdravotním pojištění. Souhrnné povinné pojistné placené zaměstnavatelem za zaměstnance činí 34 %.*“(Gola, 2015)

Dále je k počátečním nákladům pro získání zaměstnance nutno přičíst náklady na výběrové řízení, strávený čas a na následné zaškolení pracovníka. Celkové náklady na zaměstnance budou tedy ještě daleko vyšší.

V některých případech lze využít dotace na nové zaměstnance. Dotace lze získat v následujících případech (Mohyla, 2014):

a) Stáže

- Stáže ve firmách nabízí zaškolení po dobu 2 – 4 měsíců. Dotace zde má výši až 150 000 Kč na jednoho stážistu za mentorování po dobu 2 měsíců. Určeno pro zájemce o zaměstnání registrovaných na Úřadu práce.
- Stáže pro mladé jsou obdobné jako stáže ve firmách, stážista navíc získává platové ohodnocení 60 Kč/hod. Omezeno pro čerstvé absolventy či studenty posledních ročníků škol.
- Odborné praxe pro mladé do 30 let jsou zprostředkovány Úřadem práce a kombinují příspěvek na mzdu a princip stáží.

b) Příspěvky na nové zaměstnance

- Příspěvek na vytvoření účelného pracovního místa od ÚP se vztahuje na osoby vedené na úřadu minimálně 5 měsíců. Firma může získat v průměru 10 000 Kč na 1 pracovní místo po dobu 12 měsíců.

c) Příspěvky na podnikání

- Je možné získat až 80 000 Kč, pokud je na Úřad práce doložen životaschopný podnikatelský plán.

3 Výběr pracovníků

3.1 Přípravná fáze výběru zaměstnanců

Personální strategie, podle které se řídí i výběr zaměstnanců, vychází z analýzy vnitřních a vnějších vlivů. Po zvážení následujících vlivů organizace může přistoupit k výběrovému procesu a přípravě na něj (Vajner, 2007, str. 9).

a) Vnitřní vlivy

Odchody zaměstnanců do důchodu či na mateřskou dovolenou, ukončení pracovní smlouvy výpovědí, samotná strategie firmy, požadavky jednotlivých úseků a dovednosti zaměstnanců.

b) Vnější vlivy

Vládní politika v oblasti zaměstnanosti, zákoník práce, trend zaměstnanosti, minimální mzda a úpravy zdravotního a sociálního pojištění. V neposlední řadě také mezi externí vlivy patří ekonomické, sociální a politické podmínky v daných regionech a činnosti konkurence v daném odvětví podnikání.

3.1.1 Potřebné dokumenty od uchazečů

V přípravné fázi výběru zaměstnanců je nutné, aby organizace přemýšlela o tom, jaké informace od uchazečů potřebuje k tomu, aby se mohla dále správně rozhodnout. Od zájemců o pracovní místo se zejména vyžaduje životopis a motivační dopis (v českém a případně v cizím jazyce), certifikáty a reference od dřívějších zaměstnavatelů. Dále záleží na specifikaci náplně práce, zda

si organizace vyžádá další podklady či přímo nějaké ukázky práce či vypracování studie. Tyto dokumenty slouží k takzvanému předvýběru a k roztřídění uchazečů. (Kocianová, 2010 stránky 80-81).

3.2 Proces výběru zaměstnanců

Postup při výběru zaměstnanců pomáhá organizacím ve správnosti provedení výběrového řízení a vybrání vhodného kandidáta na dané pracovní místo. Výběrová řízení mají většinou více kol, to proto, aby byl uchazeč o práci co nejlépe odhadnut a zařazen na správné pracovní místo.

Kocianová výběr pracovníků sepsala do následujícího postupu (2010, str. 95):

1. Zkoumání dokumentů uchazečů, případně telefonický rozhovor (předvýběr).
2. První kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru (první rozhovor).
3. Shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích, například testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření.
4. Výběrový (přijímací) rozhovor.
5. Zkoumání referencí (formulář, ústní informace).
6. Předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potencionálním spolupracovníkům.
7. Rozhodnutí o přijetí pracovníka.
8. Informování uchazeče o přijetí – nabídka zaměstnání (informování ostatních uchazečů o nepřijetí).

Výše uvedený proces výběru zaměstnance můžeme porovnat s procesem, který uvádí Koubek (1996, str. 95):

1. Zkoumání dokumentů předložených uchazeči (předvýběr).
2. Předběžný pohovor.
3. Testování uchazečů.
4. Výběrový pohovor.
5. Zkoumání referencí.
6. Lékařské vyšetření.
7. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
8. Informování uchazečů o rozhodnutí.

Oba tyto procesy se shodují v osmi velmi podobných krocích, které tvoří proces výběru zaměstnance. Organizace tedy tyto fáze mohou využít do různé hloubky detailu dle toho, o jakou pracovní pozici se jedná.

Po prvním kroku, tedy předvýběru, společnost může uchazeče rozdělit na velmi vhodné, vhodné a nevhodné. Dle této kategorizace jsou následně pozváni do dalších kol výběrového řízení nebo případně rovnou vyloučeni (Koubek, 1996, str. 75).

Po předvýběrech a případně až výběrových pohovorech je nutné, aby si personální oddělení společně s vedením společnosti sjednalo termín a společně si odsouhlasili, že vybraný kandidát nejlépe odpovídá všem kritériím na dané pracovní místo. Dle Kolmana (2010, str. 84-86) je nejdůležitější v porovnávání uchazečů při jejich výběru kriteriální validita a další vlastnosti, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 1: Metody posuzování či výběru zaměstnanců - některé vlastnosti

Rozlišování	Metody při výběrovém řízení musí být vhodně zvoleny tak, aby ukazovaly rozdíly mezi uchazeči.
Validita a reliabilita	Metody musí být prováděny kvalitně a odborně, aby jejich výsledek byl validní.
Slušnost	Ve využitých metodách se nesmí objevit diskriminační prvky či znevýhodňující podmínky.
Vhodnost	Vybraná metoda musí být vhodně zvolena, tak aby zapadla do konceptu a postupů zavedených v organizaci.
Náklady na vývoj	Výběrové řízení je omezeno náklady finančními i časem, je nutné zvolit takovou metodu, aby se náklady na ní vrátily v dostatečné míře.

zdroj: Kolman, 2010, str. 86

Validita vyjadřuje platnost, vhodnost metody jako celku během výběrového procesu. Také souvisí s předvídavostí a nabitím dojmu o uchazeči během výběrového procesu. Počítá se pomocí korelačního koeficientu v měřeném

rozmezí. „Validita by měla vyjadřovat úspěšnost či neúspěšnost v předpovědi uplatnění uchazeče o zaměstnání.“ (Rafataj, 2013,) „Za validní jsou považovány metody výběru pracovníků, které mají korelační koeficient alespoň 0,40.“ (Koubek, 2011, str. 108)

Tabulka 2: Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe (1988)

Metody výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centrum	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

zdroj: (Koubek, 2011, str. 108)

Reliabilita vyjadřuje spolehlivost získaných výsledků. Pokud má reliabilita hodnotu nula, tak jsou výsledky naprosto nespolehlivé. Její minimální hodnota je 0,8 a ideální hodnotou je, pokud jsou výsledky po opakovaném měření stejné. Reliabilita se měří stejně jako validita pomocí korelačního koeficientu (Kolman, 2010, str. 78).

3.2.1 Metody výběru zaměstnanců

Níže jsou popsány nejpoužívanější metody pro výběr zaměstnanců:

Assessment centrum

Toto je standardizovaná metoda, která hodnotí to, jak člověk jedná. Metoda funguje na základě vícestranného pozorování, kdy účastníci plní různá cvičení, studie či se účastní skupinové diskuze nebo hraní rolí. Pozorovatelé mají za úkol uchazeče sledovat a následně dle kritérií vyhodnotit, který je nejvhodnější. Hodnoceno může být i dle statistických charakteristik. Následně jsou uchazeči seřazeni a jejich pořadí odpovídá jejich výsledkům při plnění úkolů (Dvořáková a kol., 2007, str. 141). Touto metodou se nejčastěji obsazují pozice manažerů, vedoucích pracovníků a vysoce kvalifikovaných specialistů. Nejčastěji se metoda provádí v jednom dni, ale může trvat i více dní. Je tedy časově náročná a proto

se využívá pro obsazování těch pozic, u kterých je potřeba znát chování jedince ve skupině při plnění úkolů. V následující tabule jsou uvedeny výhody a nevýhody metody assessment centra.

Tabulka 3: Výhody a nevýhody metody assessment centra

ARGUMENTY PRO REALIZACI METODY ASSESSMENT CENTRA	ARGUMENTY PROTI REALIZACI METODY ASSESSMENT CENTRA
Hodnocení je založené na pořizování vzorků chování, predikce je založena na aktuálním chování	Vysoká náročnost na zdroje: metoda je časově náročná, vyžaduje zapojení velkého množství lidí, k realizaci je třeba dostatečných prostor, realizace je finančně nákladná
Umožňuje měřit koncepty, které jsou obtížně měřitelné jinými metodami	Organizačně náročná
Je možné využít k predikci většího množství různých kritérií	Relativně malý počet účastníků, kterému je třeba věnovat poměrně velké množství
Využívá větší množství metod různé povahy	Výsledné hodnocení účastníků závisí na kvalitě posuzovatelů
Umožňuje sledovat chování v průběhu času	Realizace je náročná na kognitivní procesy posuzovatelů - je náročná na příjem a zpracování informací
Využití různých metod umožňuje sledovat výkon v různých podmínkách a situacích, lze tak usuzovat na podmínky, které výkon podporují nebo naopak brzdí	Hodnocení prostřednictvím metody assessment centra patří do oblasti interpersonálního poznávání, hodnocení může být ovlivněno řadou zkreslení
Hodnocení je založené na pohledu většího množství zacvičených posuzovatelů	Realizace stejného assessment centra může být odlišná v různých kulturních podmínkách
Pro účastníky je obtížné odhadnout, jaké chování je žádoucí, snižuje se tak nebezpečí sociálně žádoucího chování	Zácvik posuzovatelů je časově náročný, posuzovatelé musí mít příležitosti k získání zkušeností, vhodná je supervize činnosti posuzovatelů

U interních posuzovatelů vede ke zlepšení schopnosti hodnotit druhé lidi	Obtížně využitelné k hodnocení lidí, kteří jsou na nejvyšších pozicích v organizaci
Metoda assessment centra je dobře přijímána účastníky a realizátory	
Je možné ji využít k identifikaci schopností a potenciálu nezávisle na zkušenostech	

Zdroj: (Vlk, 2012, str. 27), vlastní zpracování

Modelové situace a zkoušky dovedností

„Zkoušení dovedností a znalostí formou testů a modelových situací je jedna z neúčinnějších metod, jak odhalit „blafování“ u kandidáta (a mnohdy také, jak ověřit sebehodnocení kandidáta v dané způsobilosti). V praxi jsou hojně využívány testy ověřující znalosti účetních, programátorů, asistentek (např. v používání programů Word, Excel, Power-Point).“ (Vajner, 2007, str. 10)

Ve výběrovém rozhovoru se často personalista nebo zaměstnanec, který má pohovor na starosti, zaměřuje na jazykové schopnosti. Zjišťuje, zda odpovídají informacím ze životopisu, jak umí kandidát reagovat na otázky, jakou má slovní zásobu a zda jsou jeho jazykové schopnosti pro danou pozici dostačující.

Výběrový rozhovor

Tento rozhovor slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči (ověření jeho předpokladů, motivaci a přístupu k práci). Obě strany při rozhovoru získají autentické informace a dovedou si lépe představit jejich případnou spolupráci. Rozhovory bývají metodou po předvýběru ze zasláných životopisů, aby zaměstnavatelé získali konkrétnější představu o uchazečích (Dvořáková a kol., 2007, str. 141-142).

Podle Koubka (2015, str. 179-181) má výběrový pohovor několik podob. Rozděluje se podle množství a struktury účastníků a podle obsahu a průběhu.

V první variantě, podle množství a struktury účastníků, jsou 4 typy pohovorů:

- a) **Pohovor 1 + 1** - je veden jedním z představitelů společnosti. Hodnocení uchazeče může být tedy subjektivní díky pouze jednomu pohledu a názoru. Díky struktuře rozhovoru, z očí do očí, vede tento typ pohovoru k přátelské a otevřenější atmosféře. Doporučuje se

pro obsazení pozic, při kterých se nekladou vysoké nároky na kvalifikovanost potencionálního pracovníka.

- b) **Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)** - komise je tvořena ze 3 - 4 lidí, kteří jsou seznámeni s požadavky na nové pracovní místo. Většinou mezi tyto osoby patří personalista, vedoucí hledaného pracovního místa a zkušený psycholog. Dále to může být také současný pracovník hledaného pracovního místa nebo i vyšší nadřízený. Pro uchazeče může komise vyvolat stres a nervozitu, hodnocení je však více objektivní než u pohovoru 1 + 1. Doporučuje se tedy využívat u hledání pozic pro náročnější pracovní místo.
- c) **Postupný pohovor** - je několik pohovorů 1 + 1 za sebou s jinými hodnotiteli. Tento typ pohovoru je časově náročný pro obě strany. Uchazeč se mezi pohovory může lépe připravit na otázky a tak pohovor ztrácí spontánnost odpovědí.
- d) **Skupinový (hromadný) pohovor** je tvořen skupinou uchazečů a jednoho nebo více posuzovatelů. Umožňuje lépe zjistit chování každého z uchazečů ve skupině. Výhodou je ušetření času při pohovorech, ale za to je více náročná příprava. Velký důraz je pak kladen na pozornost posuzovatelů, kteří uchazeče vyhodnocují.

Podle obsahu a průběhu dělíme pohovory na tyto typy:

- a) **Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor** - cíl pohovoru je stanoven jen okrajově anebo vůbec, stejně tak i obsah a postup. Tento typ pohovoru není obecně vhodný pro hledání potencionálních zaměstnanců. Posuzovatel může být ovlivněn tzv. halo efektem (prvním dojmem) a klást otázky, které jsou více osobní a neměly by být při pohovoru položeny. Není-li stanoven obsah pohovoru, stává se, že je každý jiný a není tak lehké uchazeče porovnávat.
- b) **Strukturovaný (standardizovaný) pohovor** - obsah, cíl, čas a pořadí otázek jsou přesně stanoveny. Tento typ pohovoru je náročný na přípravu, musí se jeho průběh zapisovat a dokumenty archivovat. Výhodou je lehčí porovnání a přesnost odpovědí uchazečů s porovnáním u nestrukturovaného pohovoru.
- c) **Polostrukturovaný pohovor** - je kombinací strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru se zaměřením na eliminaci jejich chyb.

Je náročný na schopnosti posuzovatelů, kteří museli projít školením. Vychází z předpřipravených otázek, od kterých se rozhovor rozvíjí.

Psychologické testy

„Psychologické testy jsou odborně připravené nástroje, které měří poznávací schopnosti (inteligence), povahové vlastnosti (neuroticismus, extraverte) a mohou odhalovat i velmi slabé neuropsychické poruchy.“ (Kolman, 2010, str. 85)

Životopisné údaje a zkoumání životopisu

Většinou se používají zároveň i s jinou metodou výběru. Hodnotitelé nejvíce zkoumají dosažené vzdělání a praxi uchazeče. Údaje o sobě uvede uchazeč do životopisu sám nebo jsou sepsány pomocí dotazníku (Koubek, 2015, str. 175) (Kolman, 2010, str. 85).

3.3 Závěrečná fáze výběru zaměstnanců

Dle Armstronga (2007, str. 366) je závěrečnou fází procesu výběru pracovníků vypracovaná pracovní smlouva. Té předchází potvrzení nabídky ze strany uchazeče, který absolvoval lékařské vyšetření nutné ke zjištění fyzické a zdravotní způsobilosti potřebné pro danou pozici.

Po informování kandidáta o jeho přijetí a jeho následné podepsání smlouvy následuje správná adaptace zaměstnance do firemního procesu a pak jeho stabilizace, neboli udržení. Rychlý odchod nového zaměstnance je pro firmy velmi nákladný.

3.3.1 Adaptace zaměstnanců

„Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popř. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Může být písemně zpracovávána, což je optimální, nebo pouze tradovaná a předávaná z „generace na generaci“ vedoucích zaměstnanců. Účelem řízené adaptace je:

- *Snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,*
- *Snížit ztráty na produktivitě,*
- *Zvýšit pracovní spokojenost.“* (Dvořáková a kol., 2007, str. 143)

Jak uvádí Dvořáková a kol. (2007, str. 162-164), kteří se adaptací zabývali nejpodrobněji, společnosti často využívají tzv. adaptační program, který napomáhá k urychlení začlenění nového zaměstnance. Tento program může být buď jen obecný, pro všechny oddělení a jejich zaměstnance stejný, nebo zaměřený pro každé oddělení či skupinu. Adaptaci zaměstnance má na starosti především personalista a vedoucí společnosti.

Personalista při nástupním pohovoru předává celkové informace o podniku. Tyto informace jsou sdělovány prostřednictvím školení nebo informační příručkou. Příručka seznamuje nového zaměstnance s kulturou podniku, jeho politikou, pracovními podmínkami, poskytování zaměstnaneckých výhod, odměn a další. Personalista zaměstnance formálně představí přímému nadřízenému.

Vedoucí zaměstnanci jsou informováni a podstupují školení o správné adaptaci zaměstnance. Seznamují adaptovaného pracovníka s jeho kolegy, s právy a povinnostmi, pracovními předpisy na pracovišti, o bezpečnosti práce a jeho úkolech a pracovními činnostmi.

Spolupracovník se může stát novému zaměstnanci mentorem = "patronem". Začleňuje ho do kolektivu a napomáhá mu s úkoly.

Mentor, vedoucí i personalista mají na starosti sledovat průběžné začleňování zaměstnance, jeho pracovní nasazení a výsledky. Měli by novému zaměstnanci dát zpětnou vazbu pro podpoření jeho rozvoje, sledovat proces celé adaptace, sepsat závěrečné ohodnocení a stanovit úroveň adaptovanosti. Adaptovanost je výsledkem procesu adaptace nového zaměstnance. Nový zaměstnanec má možnost doplnit hodnocení adaptace o svůj posudek z celého procesu, zda je spokojen se svou prací, se svými kolegy a s kulturou společnosti.

3.3.2 Stabilizace zaměstnanců

„Problém stabilizace je mimořádně palčivý u nových zaměstnanců, protože jejich fluktuace převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců. Nový zaměstnanec se musí přizpůsobit požadavkům práce, sociálním vztahům na pracovišti a kultuře zaměstnavatele. Jedná se o pracovní a sociální adaptaci, které se vzájemně prolínají.“ (Dvořáková a kol., 2007, str. 143)

Branham (2009,) uvedl sedm důvodů, kvůli kterým zaměstnanci nejčastěji odcházejí, těmto důvodům je třeba předcházet. Zde jsou hlavní důvody vypsány:

1. Práce nebo pracovní místo nespĺňují očekávání.
2. Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem.
3. Velmi málo koučování a zpětné vazby.
4. Příliš málo příležitostí k růstu a k dalšímu povyšování.
5. Pocit nedoceníení a neuznání.
6. Stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.
7. Ztráta důvěry v nejvyšší vedení.

Praktická část

4 Metodologie

V této části se budu podrobněji věnovat metodice výzkumu. Představím organizaci, její organizační strukturu a předmět podnikání. Popíši jednotlivé metody, které společnost CP-service, a.s., využívá nebo aplikovala v minulosti pro získávání a výběr zaměstnanců a na základě výzkumných otázek navrhnu společnosti doporučení pro možná zlepšení.

Cílem této práce je tedy vytvořit návrh pro získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci tak, aby vyhovoval podmínkám.

4.1 Definice problému

Společnost CP-service, a.s., se věnuje mezinárodním spedičním službám od roku 2001. Je tedy s touto službou na trhu již 16 let. Za poslední 3 roky, dle manažera pražské pobočky pana Kaliny, byl zjištěn pokles zájmu o pozici řidiče kamionu. Pomocí rozhovoru s manažerem pobočky v oddělení dopravy společnosti CP-service, a.s., bylo zjišťováno, z jakých zdrojů a jakým způsobem se snaží nebo snažili získat potenciální řidiče, jaké podmínky uchazečům společnost nabízí a co od nich naopak požaduje, jak probíhají jednotlivé metody výběru zaměstnanců a jaké dokumenty chtějí od nových pracovníků při nástupu na pracovní pozici.

V druhé části práce bylo provedeno zhodnocení jednotlivých metod získávání zaměstnanců v organizaci. Metody mezi sebou byly porovnány a vyhodnoceny na základě vypočtených nákladů pro každou metodu zvlášť. Aby byly výsledky měřitelné, byla zvolena doba u všech metod stejná a to měsíc, respektive 30 dní. Podle úspor finančních nákladů a množství získaných kvalitních kontaktů na uchazeče byly vybrány metody, které jsou pro společnost výhodné nadále praktikovat a jaké raději eliminovat.

Přínosem této práce je formulace doporučení, jak by společnost měla postupovat, aby získala kvalitní řidiče kamionů a dosáhla tak úspěšného cíle.

5 Představení organizace

Obrázek 2: Logo společnosti CP-service, a.s.



Zdroj: CP-service

Obrázek 3: Ukázka kamionu společnosti



Zdroj: CP-service

Pro praktickou část své bakalářské práce jsem si vybrala společnost CP-service, a.s. Tato společnost se zabývá logistikou a spediční činností (především tedy mezinárodní kamionovou dopravou), směnářenskou činností a celní deklarací. Česká obchodní společnost, která byla založena roku 1996 s hlavním sídlem v Plzni - Vnitřní město, náměstí Republiky 2014/30, Plzeň - Město.

Časem společnost expandovala do různých měst, dle zaměření na trh. V logistice a spedici má dvě sídla, v Plzni a Praze. Směnářská činnost s doplňkovou službou výběru mýta se rozšířila především do okolí státních hranic, tedy do Rozvadova, Bruntálu, Frýdku - Místku, Ostravy, Náchodu, Opavy a dalších měst. Celní deklarace je zastoupena v Praze, Berouně, Plzni, Zlíně, Mostě a Ostravě.

Služby, které společnost nabízí, se navzájem doplňují a mohou tedy klientovi nabídnout ucelený servis v rámci jedné objednávky. Cílem společnosti CP-service, a.s. je rozvoj zejména v kamionové přepravě a spedičních službách. Snaží se o získávání nových klientů, ale i o udržení stávajících a celkovou důkladnou péči o zákazníka.

5.1 Předmět podnikání

Předmět podnikání společnosti se dělí do tří hlavních oblastí - doprava a spediční činnost, směnářská činnost a celní deklarace. Tyto oblasti jsou poté doplňovány vedlejšími službami, jako jsou například logistika, služby elektronického mýta a obchodní činnost.

Celní služby

V celních službách společnost nabízí klientům vystavení či vyplnění potřebných dokumentů pro obchod a přepravu zboží.

1. JCD (Jednotnou celní deklaraci), která je nutná předložit celní správě při dovozu zboží do České republiky nebo při vývozu z Evropské Unie. Slouží k výměře daní a jiných poplatků při celním odbavení.
2. Vystavení T1 (Tranzitního dokumentu), který má platnost po celé EU.

Dalšími službami jsou například: zajištění celního dluhu - tzn. „*Úhrada cla, daně a poplatků vybíraných při dovozu a spravovaných celními orgány se za podmínek stanovených zvláštními právními předpisy zajišťuje poskytnutím jistoty.*“ (Celní zákon, č.13/1993 Sb., § 254) Zastupování v celním řízení, neutralizace zásilek, bezhotovostní vyúčtování služeb a zastupování klienta ve správním řízení. Tyto služby provádí odborný a školený personál, který je s klientem v pravidelném kontaktu a o všech krocích a změnách ho informuje.

Směnářské služby

Směnářské služby se zaměřují na prodej a nákup peněžních prostředků v tuzemské či zahraniční měně. Společnost nabízí svým zákazníkům příznivé kurzy oproti konkurenci. Doplnkově se také zabývají prodejem map, telefonních karet a kupónů mobilních operátorů.

Doprava a spediční služby

Spediční služby propojují obchod, celní služby a přepravu. Umožňují tak komplexnost zakázky. Společnost zajišťuje přepravu od kusových až po celokamionové zásilky, námořních kontejnerů nebo zásilky s nebezpečným zbožím. Své služby nabízí po České republice i po celém světě prostřednictvím letecké, námořní, železniční či kamionové dopravy.

Na hlavní předmět podnikání se můžeme podívat ze dvou různých pohledů. Z pohledu počtu zaměstnanců a z pohledu tržeb. Nejvíce zaměstnanců má společnost CP-service, a.s., ve směnářské činnosti. V této oblasti zaměstnává přes 50 % pracovníků. V dopravě a spedici je zaměstnáno necelých 35 %. Zbýlých 15 % zaměstnanců je v činnostech spojených s celní deklarací, logistikou a obchodem.

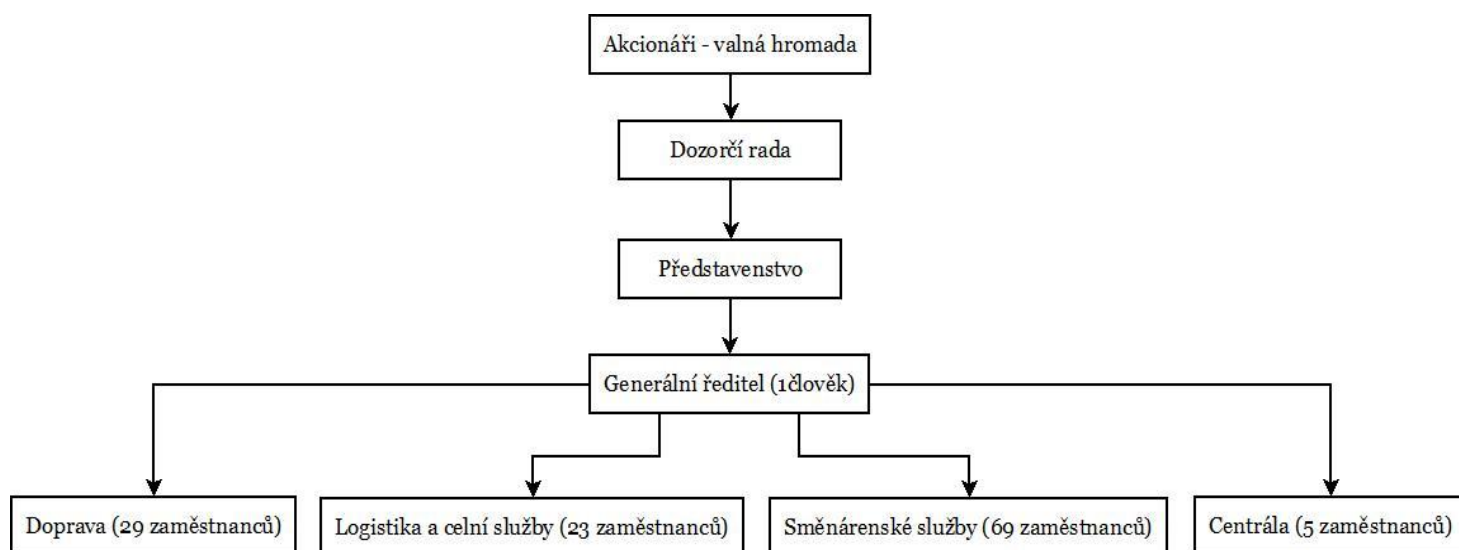
Dle druhého pohledu na tržby, které v loňském roce byly přes 100 mil. Kč, mají nejvyšší podíl na zisku společnosti oddělení dopravy a spedičních služeb a směnářské služby včetně prodeje mýta v ČR. Obě oddělení mají stejný obrát na tržbách a to každé 40 %. Na druhém místě jsou celní služby s 20 %.

5.2 Personální zabezpečení v organizaci

Společnost CP-service, a.s., je tvořena z valné hromady, která se skládá ze dvou subjektů - společností PENTIA s.r.o. a Ing. Zezulky, kteří mají podíl na vkladu základního kapitálu společnosti. Organizace PENTIA s.r.o. se podílí z 85 %, tedy 850 000 Kč a Ing. Zezulka z 15 %, tedy 150 000 Kč. Dále je dozorčí rada, kterou tvoří 3 členové, stejně jako u představenstva. Představenstvo jedná jménem společnosti ve všech záležitostech vůči třetím osobám, stejně jako i před soudy a jinými orgány. Členové představenstva jednají samostatně (CP-service, 2016).

Hlavní sídlo má společnost CP-service, a.s., v Plzni - Vnitřní město, náměstí Republiky 2014/30, Plzeň - Město, kde je největší koncentrace zaměstnanců, včetně generálního ředitele, Ing. Zezulky. Celkově má společnost 106 pracovníků, z toho 103 zaměstnanců pracuje na hlavní pracovní poměr a 3 mají uzavřenou dohodu o provedení práce. Následný obrázek popisuje strukturu společnosti.

Obrázek 4: Organizační struktura společnosti



zdroj: vlastní zpracování

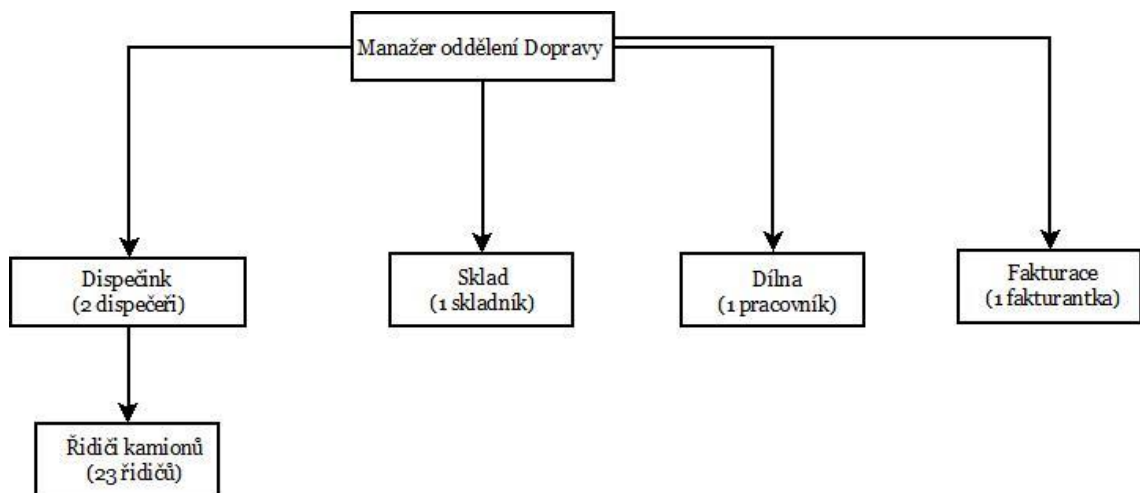
Z obrázku 4 je vidět, že společnost má čtyři druhy pracovišť - směnárenské, logistiku a celní služby, dopravu a centrálu.

Směnárenské služby jsou rozděleny na 2 oddělení - na Čechy a Moravu, Slezsko a Polsko. V Čechách jsou 3 směnární s 22 zaměstnanci a jedním vedoucím oddělení. Oddělení Moravy, Slezska a Polska řídí také jeden vedoucí, který vede 45 zaměstnanců pracujících v 7 směnárnách. Do těchto služeb spadají zaměstnanci pracující ve směnárnách, kteří jsou i prodavači dálničních známek a elektronických mýt.

V logistice a celních službách pracuje celkem 23 zaměstnanců včetně hlavního vedoucího, který vede 3 oddělení - oddělení logistiky, celních služeb a fakturaci. V logistice pracuje 6 zaměstnanců a v celních službách 15 zaměstnanců, ve fakturaci pouze jeden zaměstnanec.

V oddělení dopravy, kterým se budu nejvíce zabývat, pracuje celkem 29 zaměstnanců, z toho 3 pracovníci jsou brigádníci. Manažerem tohoto oddělení, které jako jediné sídlí v Praze, je pan Vladimír Kalina. V dopravních službách pracují 2 dispečeri, 23 řidičů, 1 skladník, 1 fakturantka a 1 pracovník v dílně. Níže přikládám schéma dopravních služeb pro lepší přehled struktury oddělení.

Obrázek 5: Organizační struktura oddělení dopravy



zdroj: vlastní zpracování

6 Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti CP-service, a.s.

V praktické části své bakalářské práce se budu věnovat získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti CP-service, a.s. Největší problém se získáváním zaměstnanců je v této společnosti v celních službách na pozici zkušeného celního deklaranta a v dopravě na pozici řidiče kamionů. Naopak pozice směnárníka, účetní nebo fakturanta není potíž obsadit. Na tyto pozice jsou různá zaškolení a kurzy zakončené zkouškou, které ale nejsou tak složité a nákladné oproti kurzům na řidiče kamionu či deklaranta. Proto se budu soustředit na získávání a výběr pracovníků ve spedičních službách přímo na pozici řidičů kamionů, kterých je na trhu práce málo. Společnost CP-service, a.s., tento problém pocituje již delší dobu. Na základě rozhovoru s manažerem pražské pobočky, panem Kalinou, jsem mohla nahlédnout do této problematiky a tento problém rozebrat v rámci své bakalářské práce.

Současné postupy a stav v organizaci

Společnost CP-service, a.s., nemá přesné postupy při získávání a výběru zaměstnanců. Používá několik postupů opakovaně a podle pana Kaliny je

nejúčinnější metodou pro nábor zaměstnanců doporučení od známých či stávajících zaměstnanců a reklama na vlastních autech.

6.1 Získávání zaměstnanců

6.1.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Na pozici řidiče kamionu se hlásí především uchazeči z vnějších zdrojů. Nejčastěji se hlásí řidiči z jiných firem, cizinci s praxí v tomto oboru, ale i absolventi škol. Společnost CP-service, a.s., proto používá metody vhodné pro získávání nových zaměstnanců mimo společnost. Tyto metody jsou finančně nákladnější a náročnější na přípravu, než metody pro získávání z vnitřních zdrojů. Pro takto malou společnost se získávání z vnitřních zdrojů doporučuje pro ušetření nákladů, ale s ohledem na současnou personální obsazenost společnosti to není možné.

6.1.2 Metody získávání zaměstnanců

Doporučení

Ve společnosti CP-service, a.s., se používá metoda doporučení. Jak je již v teoretické části podrobně popsáno, je nejčastější i v mnoha jiných pracovních oborech. Řidiči se potkávají na svých cestách a při povinných přestávkách či odpočincích se mezi sebou baví o svých zaměstnavatelích. Pokud je řidič ve své firmě nespokojen, zajímá se o detaily v ostatních společnostech od jejich řidičů a pátrá, kde by mu bylo lépe. Je tedy velmi důležité, aby také společnost měla dobrou pověst a vztahy s okolím, jinak by doporučení nefungovalo. Rozdíly v této metodě se skrývají ve mzdě, ohodnocení řidiče, benefitech a přístupu zaměstnavatele ke svému zaměstnanci. Na základě všech těchto skrytých faktorů je tato metoda těžko vyčíslitelná.

Inzerce na vlastním kamionu

S reklamou "Přijmeme řidiče kamionů" na nákladních automobilech je postup velice podobný. Řidič může rovnou zavolat na uvedené telefonní číslo pod nápisem. Reklama na vlastním autě se pohybuje v rozmezí 4 000 - 10 000 Kč za polepení zadních dveří kamionu. Výdrž polepu závisí na kvalitě fólií, technologii tisku a způsobu přilepení. Inzerce tedy může na kamionu zůstat od 1 roku do 8 let (Dobrá Tiskárna, © 2012).

Inzerce na internetových serverech

Dále používají metodu inzerce volných pracovních míst na specializovaných internetových serverech přímo pro řidiče kamionů, ale také na stránkách cílených na celý trh práce (Dobraprace.cz a Profesia.cz). Webové servery přímo pro řidiče kamionů jsou například: Kamionaci.com a Truckjobs.cz. Snaží se zaměřit i na sociální sítě jako je Facebook.com. Bohužel, kvalitních řidičů kamionů je málo a dle zkušeností společnosti odpoví na inzeráty menší množství uchazečů, než by si společnost CP-service, a.s., přála.

Reklama na Facebooku je účelná, přesně cílená na skupinu lidí, které chceme oslovit a je lehce dostupná. Na této sociální síti je přes 4 miliony Čechů, tedy téměř každý třetí Čech. Nepoužívá ho jen mládež, ale skoro 60 % uživatelů v České republice je starších 24 let. Proto je vysoká pravděpodobnost, že právě ten správný potenciální zaměstnanec si reklamy všimne. Mladá generace si bez Facebooku nedokáže představit svůj den, proto mají reklamy na Facebooku mnohem větší úspěch než klasické bannery nebo billboardy. Zde může společnost propagovat již vytvořené webové stránky, konkrétní příspěvek (například s nabídkou práce) nebo samotné facebookové stránky společnosti. Jsou k dispozici dva druhy reklamy, placená a neplacená.

Placená reklama závisí na počtu nakoupených impresí. Jsou dvě varianty, jak zveřejnit příspěvek na Facebooku. První je podporovaný příspěvek, kde si společnost zvolí rozpočet a na Facebook vkládá příspěvek sám dle definovaných požadavků. Druhá možnost je podporovaný příspěvek s propagací. Opět je potřeba, aby byl stanoven rozpočet a v této variantě i cílová skupina, kterou chceme zaujmout. Nejnižší možný poplatek za oba typy příspěvků je 5\$ (100 Kč) na den. Měsíčně tedy na příspěvek vychází náklady cca 3 000 Kč (dle délky měsíce). Pokud je investováno více peněz, lze zasáhnout širší okruh veřejnosti a inzerce má větší potenciál. Organizace má poté větší výběr pro zvolení vhodného uchazeče. Za každý zanechaný kontakt od uživatelů Facebooku společnost zaplatí 5,90 Kč (Krajňák, 2014). Aby byl příspěvek co nejvíce sledován a měl vysokou návštěvnost, je zapotřebí i neplacené reklamy. Tu lze získat aktivitou uživatelů Facebooku, a to prostřednictvím sdílení příspěvku na svých profilových stránkách nebo zkopírování jejich obsahu. Tato forma reklamy je pro společnost v podstatě zadarmo, ale také je potřeba vymyslet příspěvek, který natolik zaujme, aby byl šířen dobrovolně a nepůsobil jako reklama. Odborníci tvrdí, že neplacenou reklamu podporuje a

posiluje reklama placená. Je tedy dobré pro začátek do reklamy vložit alespoň minimální částku (Handl, 2010).

Když by samotná činnost a reklama na Facebooku nebyla účinná, může společnost CP-service, a.s., využít služby specializovaných agentur. Například agentura RobertNemec.com, s.r.o., kterou společnost CP-service, a.s., v minulosti kontaktovala ohledně upravení webových stránek, dle přání a požadavků společnosti stanoví cenu, která se může pohybovat již od 30 000 Kč za měsíc. Dle recenzí nabízí kvalitní služby a pro CP-service. s.r.o. by tato forma propagace byla bezstarostná (RobertNemec.com, 2001).

Jak jsem již zmínila, samotná společnost CP-service, a.s., nyní využívá internetové servery pro hledání potenciálních zaměstnanců. Tyto webové stránky mají zaměření na cílovou skupinu, tedy na řidiče kamionů. Dále se společnost snaží proniknout i na webové stránky, které necílí na jasně danou skupinu, ale jsou navštěvované lidmi z celé oblasti trhu práce. Jedná se o servery například: Truckjobs.cz, Kamionaci.com a také i ty všeobecné servery Dobraprace.cz nebo Profesia.cz.

Truckjobs.cz je stránka, která se zaměřuje na rozvoj v oblasti dopravy a logistiky. Snaží se podporovat profese řidiče silniční nákladní a autobusové dopravy. Uchazeči o pracovní pozici si zde mohou vybrat z několika aktuálních pracovních nabídek. Stránka funguje i jako prostředek pro získání užitečných informací a rad jak pro začátečníky, tak i pro profesionály v tomto oboru či pro širokou veřejnost. „*Firmám nabízí Truckjobs možnost vyhledávání nových řidičů formou pracovní inzerce a prostor pro vlastní prezentaci. Přináší informace týkající se trhu práce v dopravě a novinky z oblastí výchovy a vzdělání nových řidičů.*“ (INSTITUT SILNIČNÍ DOPRAVY ČESMAD Bohemia, © 2008 - 2016)

Zveřejnění pracovního inzerátu na 1 měsíc obsahuje:

- 1) Uveřejnění inzerátu na Truckjobsu, ale i na facebookových stránkách Truckjobsu.
- 2) Osobní kontrolu nad obsahem inzerátu a návrh na jeho vylepšení.
- 3) Rozeslání nabídky práce všem zaregistrovaným řidičům emailem.
- 4) Přehledné statistiky přečtení inzerátu a reakcí na něj.

Cena se liší od počtu inzerátů, které jsou uvedeny na obrázku.

Obrázek 6: Podrobný ceník inzerátu společnosti Truckjobs.cz

	Cena	Zvýhodněná cena	Bonus
Jednorázový inzerát	3 000 Kč	2 500 Kč	Zdarma 5 zobrazení CV
Balíček 3 inzerátů	8 000 Kč	7 000 Kč	Zdarma 10 zobrazení CV
Balíček 5 inzerátů	12 500 Kč	11 000 Kč	Zdarma 15 zobrazení CV
Balíček 10 inzerátů	20 000 Kč	18 000 Kč	Zdarma 20 zobrazení CV

Platnost inzerátu je 1 měsíc od vystavení.

Zvýhodněnou cenu je možné využít pouze, pokud má společnost aktivní placený zápis v adresáři firem.

Zdroj: (INSTITUT SILNIČNÍ DOPRAVY ČESMAD Bohemia, © 2008 - 2016)

Za propagaci vlastní firmy mezi řidiči společnost CP-service, a.s., platí ročně 990 Kč. V ceně na těchto webových stránkách je:

- 1) Zobrazení loga v adresáři firem
- 2) Zobrazení loga společnosti v inzerci
- 3) Doplnění podrobných dat o společnosti (lepší informovanost a tím větší šance, že společnost zaujme uchazeče)
- 4) Slevu na nákup inzerce nabídek práce

Portál dále nabízí: vlastní firemní stránku, vytvoření vlastní ankety mezi řidiči. Tyto služby ale společnost CP-service, a.s., nevyužívá.

Kamionaci.com je server, který prvotně sloužil pouze jako komunikační nástroj mezi řidiči a příznivci. Vznikl na začátku roku 2010, poté byl vyvíjen a rozšiřován o nejrůznější funkce. Nyní nabízí aktuální zprávy o dopravní situaci po celé Evropě, milovníci nákladních aut zde mohou vkládat fotografie a soutěžit o tu nejlepší. V sekci "Bazar" uživatelé mohou prodávat a poptávat vybavení do nákladních aut, ale i ostatní zboží či služby. Dále je zde oddechová kategorie "Zábava", kde jsou různé vtipy, videa, hry či kvízy. Poslední nejdůležitější sekcí je "Práce". Uživatelé zde mohou vkládat příspěvky s nabídkou či poptávkou práce. Vložení inzerátu je pouze na 14 dní a hradí se formou SMS, která stojí 29 Kč (UNERRING INVEST, 2010).

Stránky **Dobraprace.cz** a **Profesia.cz** publikují pracovní inzeráty zaměřené na všechny oblasti na trhu. Proto zde můžeme vyhledat mnoho inzerátů různého typu. Většina firem i uchazečů o práci se naučili sledovat portály zaměřené právě na jejich obor, ale někteří lidé o specializovaných stránkách s inzercí práce nevědí, a proto společnost CP-service, a.s., i zde občas inzeruje.

Dobraprace.cz (INET-SERVIS.CZ, © 2004 - 2017) působí na českém internetu od roku 2004. Jejím provozovatelem je INET-SERVIS.cz, který vznikl v roce 2000. Tato firma nabízí služby v oblasti internetové reklamy, provozování webových stránek a databáze aplikací pro internet a poradenství v oblasti internetu. Na portálu Dobraprace.cz jsou dvě varianty vytvoření inzerátu, dlouhodobá a krátkodobá inzerce.

U dlouhodobé inzerce je doba zveřejnění na 3 a více měsíců. Je tedy vhodná pro větší společnosti, kde je velká a pravidelná fluktuace zaměstnanců v průběhu roku. Cena se určuje podle zvolených kombinací, počtu regionů a počtu inzerátů. Region se může změnit jednou za 3 měsíce na základě požadavku. Inzerce lze nastavit do 1 - 16 regionů od 5 do 30 počty inzerátů. Detailní informace jsou uvedeny v příloženém obrázku.

Obrázek 7: Podrobný ceník dlouhodobého inzerátu z roku 2015

Program "Mini"

Počet zobrazovaných inzerátů:	Počet regionů:	Celková cena za měsíc (Kč):
5	1-3	1.400
10	1-3	2.100
20	1-3	3.200
30	1-3	4.000

Program "Midi"

Počet zobrazovaných inzerátů:	Počet regionů:	Celková cena za měsíc (Kč):
5	4-8	1.800
10	4-8	2.700
20	4-8	4.100
30	4-8	5.100

Program "Maxi"

Počet zobrazovaných inzerátů:	Počet regionů:	Celková cena za měsíc (Kč):
5	9-16	2.200
10	9-16	3.300
20	9-16	4.900
30	9-16	6.000

zdroj: (INET-SERVIS.CZ, © 2004 - 2017)

Dále jsou nabízeny doplňkové služby:

- 1) Inzerce do sdružených pracovních portálů
- 2) Zobrazení inzerátu mezi prvními deseti nejlepšími pozicemi na první stránce v kategorii
- 3) Automatická aktualizace inzerátů - inzerát se posunuje na přední stránky

Krátkodobá inzerce je doporučována pro menší firmy a živnostníky, kteří shání zaměstnance nárazově. Tedy případ naší společnosti CP-service, a.s. Zde se postup vytvoření inzerátu liší. Nejprve musí firma nakoupit určitý počet kreditů, aby mohla inzerovat. Na 1 inzerát, který může být umístěn maximálně ve 2 kategoriích a zobrazen maximálně ve 2 regionech je zapotřebí 5 kreditů na 1 den. Aktuální ceník naleznete na obrázku 8.

Obrázek 8: Ceník kreditů krátkodobého inzerátu

Počet kreditů	Cena za 1 kredit	Cena od	
100 - 150	7,00	700,-	OBJEDNAT
HIT 151 - 250	6,00	906,-	OBJEDNAT
251 - 500	5,00	1255,-	OBJEDNAT
501 - 1000	4,50	2255,-	OBJEDNAT
1001 a více	4,00	4004,-	OBJEDNAT

zdroj: (INET-SERVIS.CZ, © 2004 - 2017)

Společnost CP-service, a.s., si v minulosti nakoupila 100 kreditů za 700 Kč. Mohla tak inzerovat příspěvek na 20 dní v regionu hlavního města Prahy a v Plzni.

Spolupráce s Úřadem práce

S Úřadem práce společnost CP-service, a.s., nemá dobré zkušenosti. Za celou dobu spolupráce nedostali žádné kvalitní doporučení na uchazeče, který se hlásil na pozici řidiče kamionu. Jedinou kladnou zkušeností s Úřadem práce má společnost při žádosti o proplacení řidičského a profesního průkazu, kdy jejich zaměstnankyně chtěla změnit pozici z dispečerky na řidičku kamionu. Nyní s Úřadem práce nijak nespolupracují.

Letáky

Získávání nových zaměstnanců pomocí rozdávání letáků zhodnotila společnost CP-service, a.s., po svých zkušenostech jako neefektivní. Náklady vynaložené do výroby letáků a jejich následné rozdávání byly velmi nákladné a počet odpovědí minimální. Proto tuto metodu společnost CP-service, a.s., dále již nevyužívá.

V následující tabulce jsou rozpočtené náklady pro tuto metodu. Počítá se s jednou měsíční mzdou marketingového oddělení, s tiskem od společnosti Calypso, kde cena oboustranného letáku formátu A5 stojí 1 Kč (Mole Systems, © 1997 - 2016) a se dvěma hosteskami, které rozdávaly letáky 9 dní po 5hodinách.

Tabulka 4: Náklady na získávání zaměstnanců pomocí letáků

10 000ks letáků	
vytvoření letáků - marketingové oddělení	40 000 Kč
tisk oboustranného letáku A5	14 000 Kč
rozdávání - hostesky (mzda 100Kč/h)	9 000 Kč
celkem	63 000 Kč

zdroj: (Mole Systems, © 1997 - 2016), vlastní zpracování

Personální agentura

Obdobně je to i s metodou získávání zaměstnanců pomocí personálních agentur, kdy si personální agentura zadá inzerát na webové stránky, rozřídí vhodné a nevhodné uchazeče, absolvuje s nimi osobní pohovory a společnost předá jimi zvoleného nejlepšího uchazeče. Za tyto služby si personální agentury účtují provizi až trojnásobného mzdy hledané pracovní pozice. Společnost CP-service, a.s., s personálními agenturami již nespolupracuje, jsou velmi nákladné pro hledanou pozici řidiče kamionu. Z pohledu společnosti by se pro jejich firmu vyplatilo využívat služby personálních agentur při hledání manažerských pozic.

Vývěsky

Vývěsky jsou pro společnost CP-service, a.s., z jejich pohledu zbytečné. Nikdy je nevyužívali a ani je v budoucnu neplánují používat.

6.1.3 Nabídka zaměstnání

Správně sestavená nabídka práce je velmi důležitá. Na první pohled by měla nabídka práce uchazeče zaujmout a podat mu nejdůležitější informace

o pracovní pozici. Společnost CP-service, a.s., si musí přesně stanovit, co od potenciálního zaměstnance požaduje a co mu nabízí.

Níže je uveden inzerát, který v tuto chvíli společnost k inzerci volného pracovního místa používá

CP-service, a.s. nabídka práce - ŘIDIČ/KA KAMIONU

Chcete patřit k profesionálnímu týmu řidičů, kteří svou profesi berou vážně? Otevíráme příležitosti pro kvalitní řidiče kamionů našich dvou dispečinků - v Praze a Plzni.

požadujeme:

- minimální praxi 1 rok v MKD (mezinárodní kamionové dopravě)
- částečná znalost němčiny nebo angličtiny pro komunikaci se zákazníky výhodou
- řidičský průkaz typu B
- další dovednosti vítáme (automechanik, ADR průkaz, a další)
- odpovědnost a flexibilitu
- vstřícnost ke kolegům a nadřízeným
- platné psychologické vyšetření
- příjemné vystupování
- trestní bezúhonnost

nabízíme:

- zázemí stabilní společnosti, kde je nízká fluktuace
- kvalitní vozový park a vozidla
- 5 týdnů dovolené
- kvalitní zaškolení a finanční podpora při získání řidičského oprávnění typu C+E a profesního průkazu
- korektní a vstřícné jednání managementu
- způsobené škody nejsou striktně vymáhány po řidičích
- placení pojištění odpovědnosti zaměstnance za škody způsobené zaměstnavateli při výkonu práce
- placení pojištění léčebných výloh v zahraničí
- refundace příjmu při překážkách v zaměstnání (nemoc, dovolená, úrazy) formou odměn

Termín nástupu: Ihned
Druh dopravy: vnitrostátní i mezinárodní
Druh dopravy: nákladní
Region výkonu zaměstnání: Praha a Plzeňský kraj

Kontaktní osoba: Vladimír Kalina
Kontaktní email: V.Kalina@cp-service.cz
Kontaktní telefon: 603 438 545

6.1.4 Náklady na získání zaměstnance

Náklady na získání zaměstnance se liší podle zvolené metody. Po výpočtu všech dostupných variant, které společnost CP-service, a.s., využívá, lze zjistit, co je pro společnost finančně nejnákladnější a která metoda je pro společnost nejvýhodnější.

U náklady na získání zaměstnanců musíme počítat i s časem, který manažer pražské pobočky pan Kalina a jeho spolupracovníci věnují na hledání správného řidiče pro společnost CP-service, a.s. Čas, kdy se zabývají administrativou, staráním se o vozový park a současné řidiče či zpracováním podkladů pro mzdy, odpovídáním na inzeráty a následným pohovorům. Z přichozích životopisů je potřeba vybrat ty nejzajímavější dle jejich obsahu a vybrané uchazeče pozvat na osobní pohovor.

Je třeba si uvědomit, že uchazeč, který se hlásí na pozici řidiče kamionu, by měl mít minimálně řidičský průkaz typu B. Pro řízení kamionu je zapotřebí řidičský průkaz typu C+E, tedy způsobilost řízení nákladního vozidla s přívěsem. Pokud tento typ řidičského průkazu uchazeč nemá, společnost je ochotna mu jej uhradit. To jsou pro společnost CP-service, a.s. další náklady a i tedy čas navíc, který mohl uchazeč strávit zaškolováním se.

Když se chce uchazeč stát profesionálním řidičem, musí absolvovat 3 kurzy:

1. Kurz na řidičský průkaz typu C, aby mohl řídit nákladní vozidlo.
2. Kurz na řidičský průkaz typu C+E, kdy poté může řídit vlek za nákladním automobilem.
3. Nakonec musí projít vstupním školením pro profesionální řidiče, které trvá 140 hodin.

Orientační ceny průkazů jsou uvedeny od náhodně vybrané společnosti Autoškola Praha 9.

Tabulka 5: Vypočítání celkové hodnoty pro získání řidičského průkazu typu C+E a profesního průkazu

ŘP skupiny C (nákladní automobil)	13 900 Kč
ŘP skupiny C+E (vlek za nákladní automobil)	6 900 Kč
Vstupní školení řidičů profesionálů (nákladní automobil sk. CE, 140 hod.)	23 900 Kč
CELKEM	44 700 Kč

Zdroj: (Autoškola-Praha-9, 2013,), vlastní zpracování

Po zdárném ukončení všech kurzů získá řidič profesní průkaz s platností 5 let. Po uplynutí platnosti profesního průkazu musí absolvovat přeškolení, které trvá již kratší dobu a to 7 hodin za poplatek 1 500 Kč.

Do nákladů na získávání zaměstnanců se počítá i zaškolování zaměstnanců, což je v dané společnosti zpravidla v takzvané zkušební době. *"Zkušební doba nesmí být delší než 3 měsíce po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru."* (Zákoník práce, 262/2006 Sb., §35a) Je tedy na zaměstnavateli, jak dlouhou zkušební dobu nastaví. Ve společnosti CP-service, a.s., je zkušební doba 2 měsíce. Díky nedostatku řidičů se musí proces zaškolování urychlit. Pokud si je společnost vědoma, že vybraný uchazeč bude potřebovat více času, zvolí 3 měsíční zkušební dobu.

Zaškolování probíhá nejprve na vozovém parkovišti, kdy se zaměstnanec učí ovládat nákladní automobil, než vyjede do provozu. Po několika dnech, záleží na šikovnosti pracovníka, je přidělen zkušenému řidiči, se kterým jezdí po České republice a pozoruje, jak by měl postupovat v různých situacích. Zkušený řidič "nováčka" v praxi seznamuje s rozložením pracovní doby, s dobou odpočinku, s bezpečnostními přestávkami a především ho učí manipulaci s digitálním tachografem.

Každý řidič v pracovní době u sebe musí mít kartu řidiče, kterou vkládá do tachograf umístěném v každém nákladním vozidle. Příkladový záznam uvádí dobu řízení, rychlost, dobu, kdy řidič nakládá nebo vykládá zboží, bezpečnostní přestávky a odpočinek. Vše se nahrává na paměťovou kartu, ze které se stahují

data o řidiči jednou za měsíc. Z těchto dat se spočítá výkon řidiče, zkontroluje se, zda neporušil nějaké předpisy jako je maximální rychlost, nedodržení bezpečnostních přestávek či jiné přestupky a sečtou se odpracované hodiny. Z tachografu se data stahují jednou za čtvrt roku.

Aby se zaškolený zaměstnanec zdokonalil i v obsluhování nákladního automobilu, zkušený řidič mu umožňuje nejprve v jednodušších a poté i ve složitějších situacích řídit. Ze začátku řídí pouze po České republice a po získaných zkušenostech dostává příležitosti k zahraničním cestám. Když se nový zaměstnanec a manažer pražské pobočky pan Kalina domluví na další spolupráci po ukončení zkušební doby, dostane pracovní smlouvu. Pokud ke vzájemné dohodě nedojde, musí se proces získávání nového zaměstnance opakovat od začátku.

6.2 Výběr zaměstnanců

6.2.1 Proces výběru

Proces výběru se ve společnosti CP-service, a.s., dělí na 5 fází:

1. Přípravná fáze, kde se zkoumají zaslané životopisy a motivační dopisy.
2. Shromažďování dalších informací o uchazečích.
3. Výběrový pohovor a testování uchazečů.
4. Zkoumání výsledků z výběrových pohovorů a rozhodnutí o přijetí uchazeče (popřípadě druhé kolo výběrového pohovoru + testování).
5. Informování uchazečů o přijetí nebo nepřijetí.

Po absolvování prvních čtyř fází se musí manažer CP-service, a.s., rozhodnout, které uchazeče chce přijmout. Vedení společnosti si přeje přijmout maximálně 3 nové řidiče, kvůli finančním nákladům a kapacitě kamionů. Po zrekapitulování si poznámek získaných při pohovoru si manažer vybere uchazeče a informuje je telefonicky o jejich přijetí. Ostatním zúčastněným zasílá email s poděkováním za jejich zájem, ale že bohužel nebyli přijati.

Po vybraných uchazečích společnost CP-service, a.s., požaduje k nástupu tyto dokumenty:

- Občanský průkaz a pas
- Řidičský a profesní průkaz
- Potvrzení o absolvování pravidelného školení řidičů
- Lékařský posudek o zdravotní způsobilosti řidiče
- Posudek z dopravně-psychologického vyšetření
- Posudek z neurologického vyšetření
- Kartu řidiče do digitálního tachografu
- Výpis z karty řidiče
- Výpis z rejstříku trestů
- Kartu zdravotní pojišťovny
- Potvrzení o nejvyšším dosaženém vzdělání
- Zápočtový list od předchozího zaměstnavatele

Dále pokud uchazeč vlastní:

- Průkaz ADR (převoz nebezpečného zboží)
- Další oprávnění (svářečský průkaz, jeřábnický průkaz, apod.)
- Exekuční rozhodnutí
- Pojištění odpovědnosti zaměstnance za škody způsobené zaměstnavateli (pokud nemá, společnost s uchazečem pojištění okamžitě uzavírá)

6.2.2 Metody výběru zaměstnanců

Životopis a motivační dopis

V přípravné fázi na základě životopisu a motivačního dopisu si společnost CP-service, a.s., třídí uchazeče na vhodné, které si bude následně chtít pozvat na osobní pohovor. Poté si pro ně připraví otázky pro zjištění více informací, jejich zkušeností a dovedností. Nevhodným poděkuje za zájem

Výběrový pohovor

Je ve formě 1 + 1, tedy uchazeč a manažer pobočky, pohovor je polostrukturovaný. Manažer má předpřipravené otázky, kterých se drží, ale pokud

uchazeč zmíní zajímavou informaci, rád se o ní dozví něco více. Při pohovoru společnost CP-service, a.s., dává důraz na:

- praxi,
- zda uchazeč vlastní kartu řidiče a kartu do tachografu
- kolik vystřídal zaměstnání za rok a proč,
- jazykovou úroveň,
- zda jeho trestní rejstřík je čistý,
- kolik měl nehod, kdy a kvůli čemu - co se stalo
- pokud má nějaké dluhy, zda je řádně hradí
- další dovednosti (automechanik, průkaz na obsluhování vysokozdvížného vozíku, ADR průkaz a jiné)
- celkové chování, vystupování a vizáž uchazeče
- ochotu, flexibilitu a schopnost umět se začlenit do kolektivu.

Modelové zkoušky a dovednosti

Při modelových zkouškách manažer zkoumá schopnosti a dovednosti uchazeče. Zkouší možného budoucího pracovníka z jazykových znalostí ústním rozhovorem, ale také z překladu důležitých dokumentů při transportu zboží. Bere uchazeče na vozový park, kde stojí kamion určený k zaškolování a i k ověření dovedností při pohovorech. Uchazeč musí před manažerem dokázat, zda umí kamion ovládat. Manažer chce tedy vidět, jestli umí uchazeč s kamionem zacouvat, zaparkovat a následně společně objedou krátkou trasu na cvičném parkovišti. Všechny poznatky, chyby či plusové body si manažer zapisuje do bloku pro pozdější porovnání s dalšími uchazeči. Po zaparkování kamionu manažer uchazeči poděkuje a sdělí mu, že se do dvou týdnů ozve s jeho rozhodnutím o výběru.

Assessment centrum

Assessment centrum pro vybírání zaměstnance na pozici řidiče kamionu společnost CP-service, a.s., nevyužívá. Je to velmi nákladná metoda a jak je v teoretické části více popsáno, používá se převážně pro obsazení pozic manažerů, vedoucích pracovníků či vysoce kvalifikovaných specialistů. V této metodě se pozoruje chování jedinců ve skupině při plnění úkolů a u této pozice to není třeba zkoumat.

Psychologické testy

Psychologické testy společnost CP-service, a.s., používá proto, aby se o uchazečích dozvěděla, zda nejsou dotyční agresivní za volantem a tím nemohli způsobit nějakou nehodu či škodu. Také testují jejich pozornost, inteligenci, postřeh a schopnost se orientovat v nepřehledné situaci. Vše je pod dohledem atestovaného psychologa. Cena dopravně-psychologického testu se pohybuje od 1 500 - 2 500Kč. (PhDr. Peterková, 2008-2016)

7 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit, jakým způsobem lze získat a vybrat kvalitní řidiče kamionů. Na základě výsledků formulovat a navrhnout doporučení pro společnost CP-service, a.s.

Pro zjištění cílů byly definovány tyto výzkumné otázky:

1. Jak nákladné jsou různé metody výběru zaměstnanců?
2. Využívá společnost potenciál inzerce na webovém prostředí?
3. Je výhodnější vynaložit vyšší náklady na hledání a přijetí zaměstnance s úspěšnějšími výsledky, nebo se snažit ušetřit a čekat, že se pracovník přihlásí o pozici sám?

7.1 Výsledky výzkumu

Jak je již výše uvedeno, nejvíce společnost CP-service, a.s., zajímalo, jaká metoda získávání zaměstnanců je pro ně nejvýhodnější. V následujících tabulkách jsou znázorněny měsíční (30 denní) náklady u metod, které společnost v minulosti využila nebo stále používá.

Doporučení

Tato metoda je obtížně vyčíslitelná díky skrytým nákladům ve mzdě a celkovému přístupu zaměstnavatele k zaměstnanci. Doporučení totiž závisí na spokojenosti pracovníka, dobré pověsti společnosti a vztahy s okolím. Počítala jsem tedy za náklady mzdu obsahující ohodnocení řidiče, benefity a příplatky. V následující tabulce je mzda detailně propočítána.

Tabulka 6: Mzdové náklady nejmenovaného zaměstnance za měsíc leden

MZDOVÉ NÁKLADY				
	z-nec (1)	z-tel (2)	zaměstnanec	zaměstnavatel
měsíční mzda			17 000 Kč	
příplatky (osobní ohodnocení)			5 000 Kč	
příplatky za práci o víkendů, v noci (10 % z HM)			92 Kč	
hrubá mzda	(HM = základní mzda + příplatky)		22 092 Kč	
zdravotní pojištění (ZP):	4,5 %	9 %	995 Kč	1 988 Kč
sociální pojištění (SP):	6,5 %	25 %	1 436 Kč	5 523 Kč
nemocenské pojištění	0 %	2,3 %	0 Kč	508 Kč
důchodové pojištění	6,5 %	21,5 %	1 436 Kč	4 750 Kč
státní politika zaměstnanosti	0 %	1,2 %	0 Kč	265 Kč
základ daně - superhrubá mzda	(ZD = HM + ZP ₂ + SP ₂)			29 603 Kč
základ daně - zaokrouhlení superhrubé mzdy (ZD)				29 700 Kč
záloha na daň - 15 % (před slevami a zvýhodněním) (ZnD = 15 % ze ZD)			4 455 Kč	
sleva na dani - poplatník			2 070 Kč	
zvýhodnění na 1 dítě			0 Kč	
záloha na daň po slevách a zvýhodnění (ZnDpS = ZnD - sleva - zvýhodnění)			2 385 Kč	
čistá mzda	(ČM = HM - ZP ₁ - SP ₁ - ZnDpS)		17 276 Kč	
náhrada za nepracovní neschopnost			0 Kč	
ostatní srážky (spoření, alimony)			0 Kč	
diety (v ČR 205 Kč/den, v cizině 45€/den)			19 541 Kč	
mzda k výplatě			36 817 Kč	

zdroj: vlastní zpracování

Hrubá mzda byla spočítána součtem měsíční mzdy 17 000 Kč a příplatků. Z té byly odvedeny odvody a vyčíslena superhrubá mzda. Nejmenovaný zaměstnanec má děti již dospělé a tudíž se na ně nevztahuje žádné zvýhodnění. Odpočtem zdravotního pojištění a sociální pojištění zaměstnance a zálohy na dani po slevách a zvýhodněních od hrubé mzdy získáme čistou mzdu, která činí 17 276 Kč. K čisté mzdě se v poslední řadě přičítají diety, což jsou příspěvky na stravu a parkovné během služby. Diety mají různou výši. Liší se počtem strávených hodin jízdou v České republice a v zahraničí. Nejmenovaný řidič strávil 15 dní jízdou v zahraničí, kde jsou diety nastaveny na 45€, dohromady při eurovém kurzu 27,02 Kč jsou zahraniční diety za 18 239 Kč. V tuzemsku získal 1 302 Kč na dietách. Celková mzda tohoto řidiče je 36 817 Kč.

Inzerce na vlastních kamionech

Náklady na polep kamionu závisí na několika faktorech: na kvalitě fólie, technologii tisku, způsobu přilepení a především na velikosti reklamy. Mohou být totiž polepeny pouze zadní dveře kamionu, jako to využívá společnost CP-service, a.s., ale nejčastěji se polep s reklamou umísťuje i na bocích návěsu. Inzerce na kamionu vydrží několik let. Společnost Dobrá Tiskárna s.r.o., která se zabývá těmito službami uvádí, že kvalitní fólie má výdrž až 8 let. Náklady jsem tedy v následující tabulce nejprve vypočítala na 2 roky (záruční doba potisku) a poté je rozpočítala tak, aby byly měřitelné na 30 dní.

Tabulka 7: Náklady na polep zadních dveří kamionu na 30 dní

Polepení vlastního kamionu	
Fólie na zadní dveře	1 200 Kč
Tisk fólie	2 700 Kč
Polepení	1 500 Kč
celkem na 2 roky	5 400 Kč
celkem na 30 dní	225 Kč

zdroj: (Dobrá Tiskárna, © 2012), vlastní zpracování

Polep zadních dveří vlastního kamionu je větší investice na začátku, ale inzerce na kamionu vydrží několik let. Proto po rozpočítání na měsíc je cena nízká.

Inzerce na webových stránkách

Společnost CP-service, a.s., využívá 3 webové portály pro inzerování reklamy s nabídkou práce. Jsou to specializované webové stránky Kamionaci.com, TruckJobs.cz a stránky pro celý trh práce Dobraprace.cz. Pro možnost získání mladší generace se rozhodla společnost využít sociální síť Facebook. V následujících tabulkách jsou rozpočítané náklady na jednotlivé metody.

Tabulka 8: Inzerce na Facebooku na měsíc (30dní)

inzerce na Facebooku na měsíc (30dní)	
Základ	5 000 Kč
150 kontaktů	885 Kč
Celkem	5 885 Kč

zdroj: vlastní zpracování

Minimální možný základ pro inzerci na Facebooku je 100 Kč na den, tedy na 30 dní je cena za inzerci 3 000 Kč. Aby měl příspěvek větší úspěšnost, je

doporučováno zvýšit základ. Společnost CP-service, a.s., se rozhodla pro měsíční základ za 5 000 Kč. Facebook si za každý obdržený kontakt uchazeče účtuje 5,90 Kč. Společnosti za měsíc odpovědělo 150 zájemců.

Následující tabulka obsahuje rozpočet inzerce na webovém portálu Truckjobs.cz.

Tabulka 9: Inzerce na Truckjobs.cz

		měsíčně
propagace firmy platí ročně	990 Kč	83 Kč
jednorázová inzerce	(5 CV)	2 500 Kč
50 odpovědí	10 CV = 1 000 Kč	5 000 Kč
Celkem		7 583 Kč

zdroj: (INSTITUT SILNIČNÍ DOPRAVY ČESMAD Bohemia, © 2008 - 2016), vlastní zpracování

Společnost CP-service, a.s., si na webovém portálu Truckjobs.cz platí roční propagaci firmy, aby mohla využívat různé výhody těchto webových stránek. Mezi výhody například patří zlevněná cena jednorázové inzerce, která v plné výši stojí 3 000 Kč. Tato cena zahrnuje pouze možnost prohlédnutí 5 životopisů, musí si proto společnost doplatit doplňkovou službu. Prohlédnutí dalších 10 životopisů stojí 1 000 Kč. Aby společnost CP-service, a.s., měla možnost lépe vybírat mezi uchazeči, doplatila si dalších 50 prohlídek životopisů.

Následující tabulka obsahuje rozpočet inzerce na webovém portálu Kamionaci.com.

Tabulka 10: Inzerce na Kamionaci.com

Inzerce	
na 14 dní	29 Kč
na měsíc (30dní)	58 Kč

zdroj: (UNERRING INVEST, 2010), vlastní zpracování

Na specializovaných webových stránkách Kamionaci.com je jednoduchý postup při vkládání inzerátu. Do šablony se napíše nabídka pracovní pozice a formou SMS se inzerce zaplatí. Na 14 dní stojí 29 Kč a tedy na měsíc 58 Kč.

Následující tabulka obsahuje rozpočet inzerce na webovém portálu Dobraprace.cz.

Tabulka 11: Inzerce na Dobraprace.cz

Inzerce na 30 dní	
1 den = 5 kreditů (2 kategorie, 2 regiony)	
150 kreditů na měsíc (30dní)	
1 kredit = 7Kč	
Celkem	1 050 Kč

zdroj: (Dobrá Tiskárna, © 2012), vlastní zpracování

Aby mohla na portálu Dobraprace.cz inzerovat, musí si společnost CP-service, a.s., zakoupit určitý počet kreditů. Jeden kredit stojí 7 Kč a na jeden den je zapotřebí 5 kreditů. Na 30 dní tedy je potřeba 150 kreditů, za které společnost uhradí na 1 050 Kč. Je to základní reklama, která může působit pouze ve dvou kategoriích a ve dvou regionech. Společnost si zvolila Plzeňský kraj a region hlavního města Prahy, za kategorie dosadila Logistiku a dopravu a Služby.

Spolupráce s Úřadem práce

Náklady vynaložené na spolupráci s Úřadem práce jsou nulové. Vše je hrazeno ze státních prostředků, přesto společnost s Úřadem práce po špatných zkušenostech přestala spolupracovat.

Letáky

Výhodou této metody pro společnost CP-service, a.s., je velké pokrytí dané oblasti. V minulosti rozdávání letáků společnost provozovala, jak je již v praktické části uvedeno. Nyní jsem pro porovnání nákladů zvolila stejného dodavatele a stejný typ letáku, pouze jsem změnila dobu rozdávání a to na 30 dní a počet kusů letáků. Rozdávalo by se na místech, kde se předpokládá možný výskyt našich uchazečů. Tedy na benzinových pumpách a v motorestech. V následující tabulce je rozpočet nákladů na tuto metodu.

Tabulka 12: Náklady na tisk a rozdávání letáků

40 000ks letáků	
vytvoření letáků - marketingové oddělení	40 000 Kč
tisk oboustranného letáku A5	56 000 Kč
rozdávání - hostesky (mzda 100Kč/h)	30 000 Kč
Celkem	126 000 Kč

zdroj: (Mole Systems, © 1997 - 2016), vlastní zpracování

Personální agentura

Spolupráce s personální agenturou patří mezi nákladnější metody. Záleží na podmínkách dané agentury, protože ceníky se velmi liší. Buď mají vysokou základní sazbu a nižší provizi nebo nižší základ, ale provize může být až trojnásobek mzdy hledané pracovní pozice. Společnost CP-service, a.s., spolupracovala s personální agenturou, která nechce být jmenována, jejíž ceník jsem získala přes telefonický rozhovor. V následující tabulce je uvedeno, kolik nejmenovaná personální agentura v minulosti účtovala společnosti CP-service, a.s., za hledání pracovníka na pozici řidiče kamionu. Tehdy tato metoda byla dokončena úspěšně.

Tabulka 13: Náklady na hledání pracovníka pomocí personální agentury

cena personální agentury	
základní sazba	60 000 Kč
provize (15 %)	9 000 Kč
celkem	69 000 Kč

zdroj: Personální agentura XY, vlastní zpracování

Vývěsky

Vývěsky tato společnost pro inzerci nepoužívá a ani v budoucnu nechce využívat. Proto jsem se touto metodou dále nezabývala.

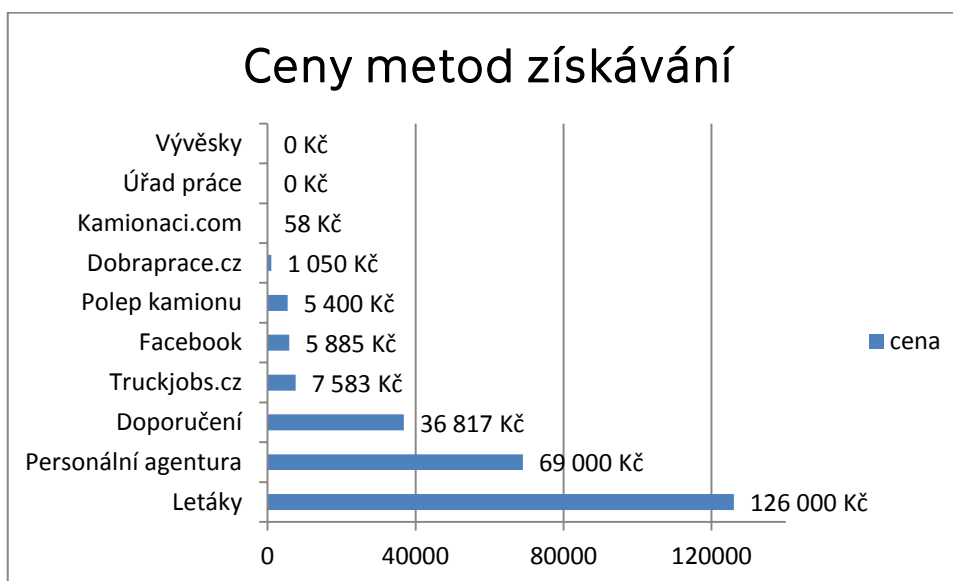
V následující tabulce a grafu jsou pro přehlednost uvedeny částky všech metod získávání zaměstnanců.

Tabulka 14: Porovnání cen metod získávání

Metody získávání	cena
Letáky	126 000 Kč
Personální agentura	69 000 Kč
Doporučení	44 611 Kč
Truckjobs.cz	7 583 Kč
Facebook	5 885 Kč
Polep kamionu	5 400 Kč
Dobraprace.cz	1 050 Kč
Kamionaci.com	58 Kč
Úřad práce	0 Kč
Vývěsky	0 Kč

zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Porovnání cen metod získávání



zdroj: vlastní zpracování

7.2 Vyhodnocení cílů výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit nejvýhodnější a nejhodnější metody získávání zaměstnanců pro společnost CP-service, a.s.

S využitím dat získaných z interních a z veřejně přístupných zdrojů jsem mohla propočítat jednotlivé metody získávání zaměstnanců a odpovědět tak na výzkumné otázky:

1. Jak nákladné jsou různé metody získávání zaměstnanců?

Pro společnost CP-service, a.s., jsou finančně nejvýhodnějšími metodami inzerce na webovém portálu Kamionaci.com, spolupráce s Úřadem práce, dále pak webová stránka Dobraprace.cz a polepy vlastního kamionu. Středně nákladné metody jsou použití sociální sítě Facebook a inzerce na Truckjobs.cz. Doporučení, spolupráce s personální agenturou a rozdávání letáků jsou nejnákladnějšími metodami.

2. Využívá společnost potenciál inzerce na webovém prostředí?

Společnost CP-service, a.s., nejvíce využívá speciální webové stránky Truckjobs.cz, Kamionaci.com a Dobraprace.cz. Na tyto portály vkládá své inzerce nejčastěji s domněním, že se právě v cílové skupině, tedy mezi řidiči, nalezne jejich potenciální pracovník. Zapomínají ale na širokou veřejnost, která tyto servery

vůbec nezná. Měli by se proto více zaměřit na sociální sítě jako je Facebook nebo LinkedIn, kde mohou oslovit mladší generaci, nebo veřejnosti dobře známý portál Jobs.cz.

3. Je výhodnější vynaložit vyšší náklady na hledání a přijetí zaměstnance s úspěšnějšími výsledky nebo se snažit ušetřit a čekat, že se pracovník přihlásí o pozici sám?

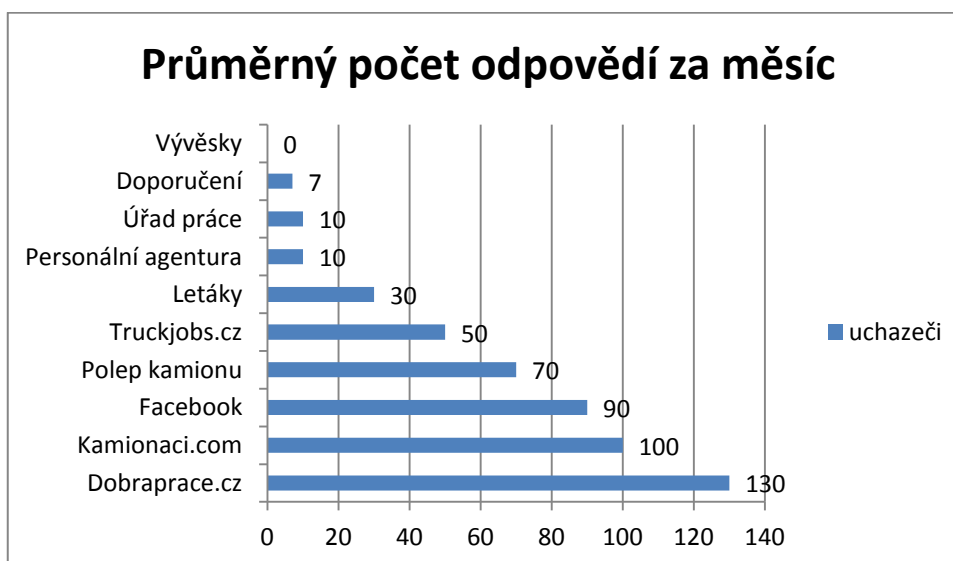
V tuto chvíli je průměrný příjem odpovědí uchazečů za měsíc jednotlivých metod sepsán v následující tabulce a následně graficky znázorněn.

Tabulka 15: Průměrný příjem odpovědí uchazečů za měsíc jednotlivých metod

metody	uchazeči
Dobraprace.cz	130
Kamionaci.com	100
Facebook	90
Polep kamionu	70
Truckjobs.cz	50
Letáky	30
Personální agentura	10
Úřad práce	10
Doporučení	7
Vývěsky	0

zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2: Průměrný příjem odpovědí uchazečů za měsíc jednotlivých metod

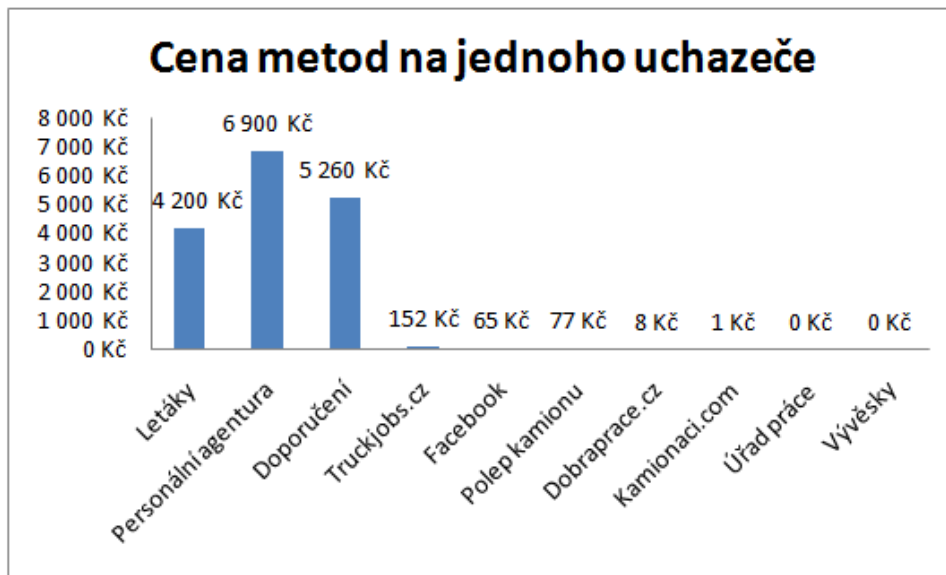


zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků je na první pohled vidět, že nejvíce uchazečů se hlásí na pracovní pozici prostřednictvím internetu.

V následujícím grafu je znázorněna, nákladovost metod na jednoho uchazeče.

Graf 3: Cena metod na jednoho uchazeče



zdroj: vlastní zpracování

8 Zhodnocení a návrh v procesu výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

Na základě srovnání teoretických informací s praktickým postupem při výběru a získávání pracovníků ve společnosti CP-service, a.s., není společnosti co vytknout. Proces získávání a výběru uchazečů je podle mého názoru dobře vedený, odpovídá postupům z odborné literatury. Ve společnosti je celkově malá fluktuace zaměstnanců, ale přesto by se proces získávání a výběru pracovníků mohl nadále zlepšovat s ohledem na moderní komunikační kanály a technologie.

Ve společnosti v oddělení dopravy, kterým se zabývám v praktické části, má na starosti získávání a výběr nejen řidičů manažer pan Kalina. Jeho postupy jsou vcelku správné. Snaží se kombinovat různé metody získávání a výběru pracovníků, ale problém je v nedostatku kvalitních řidičů. Musím manažera pana Kalinu pochválit za vstřícný a přátelský vztah k zaměstnancům svého oddělení. Řidiči této společnosti dostávají průměrné až nadprůměrné mzdové ohodnocení v porovnání s konkurencí. Záleží na řidiči, jak kvalitní práci odvede. Dále řidiči nehradí vzniklé

škody na kamionech, mají zaplacené léčebné výlohy v zahraničí a 5 týdnů dovolené.

8.1 Doporučení

I přes tyto výhody společnost stále hledá nové řidiče a dle jejich názoru je jich na trhu málo. Doporučuji proto kvalitně zpracovat nabídky práce jak na webových portálech, potisk kamionů, tak i na sociálních sítích, aby potenciální zaměstnanec neměl důvod si vybrat inzerci konkurence.

Dále navrhuji odměnu zaměstnanci, který doporučí pracovníka jenž bude vybrán a odpracuje ve společnosti více než jeden rok. Neměla by to být finanční odměna, ale například příspěvek na týdenní relaxační pobyt na horách, v lázních nebo u moře, záleželo by na prioritách zaměstnance. Odměna by se pohybovala ve výši průměrné měsíční mzdy. Mohlo by to zvýšit počet doporučených uchazečů a zároveň prohloubení motivace u stávajících zaměstnanců.

Pro komunikaci s mladší generací by bylo vhodné se více zaměřit na sociální sítě, které jsou v této době velmi populární. Tato generace se na internetu pohybuje denně a je proto škoda této metody nevyužít. Musíme ale počítat i se skupinou, která pro nás není cílová a na sociálních sítích zabírá větší část. Je sice zúžen výběr, ale i tak je úspěšnost vysoká. Doporučuji společnosti se více zacílit na inzerci na Facebooku či LinkedInu.

Nejlepším řešením by bylo založit si na stránkách Facebooku veřejný profil společnosti. Díky placené reklamě by mohla odkazovat na svůj veřejný profil a podpořit tak další cestou povědomí u hledané cílové skupiny. Sdílením příspěvků a inzercí na této stránce bude mít společnost větší viditelnost a možnost oslovovat potenciální uchazeče.

Na stránkách LinkedInu, který má více než 400 milionů členů po celém světě, je možné si vytvořit svůj profesní profil a svou síť kontaktů. Je možné vyhledávat potenciální uchazeče, ale i uchazeči mohou vyhledat společnost CP-service, a.s. Výhodou je možnost přesného cílení na hledanou skupinu. Ceny reklam na této síti jsou vyšší než na Facebooku a jsou uvedeny v eurech. Za 1 proklik se platí 2,2 EUR a minimální denní rozpočet reklamy je 10 EUR (Kratochvíl, 2015).

Metodu inzerce na webových stránkách bych rozšířila o více portálů, jako je například Jobs.cz, který má větší známost a sledovanost než využívaná Dobraprace.cz. V následujícím obrázku je vidět rozdělení jednorázové inzerce na dva typy dle nabídnutých služeb s rozdílnou cenou.

Obrázek 9: Ceník inzerce na Jobs.cz za měsíc

Jednorázová inzerce		
Váš inzerát se objeví na stránce s výsledky vyhledávání.		
Standard	Nejoblíbenější. Každý týden přesuneme inzerát na začátek výpisu. Možnost snadného prodloužení inzerátu.	7 900 Kč za měsíc
Light	Nejjednodušší cesta k inzerci. Bez rozšířené funkcionality, zato za nejnižší cenu.	5 900 Kč za měsíc

zdroj: (LMC, © 1996–2017)

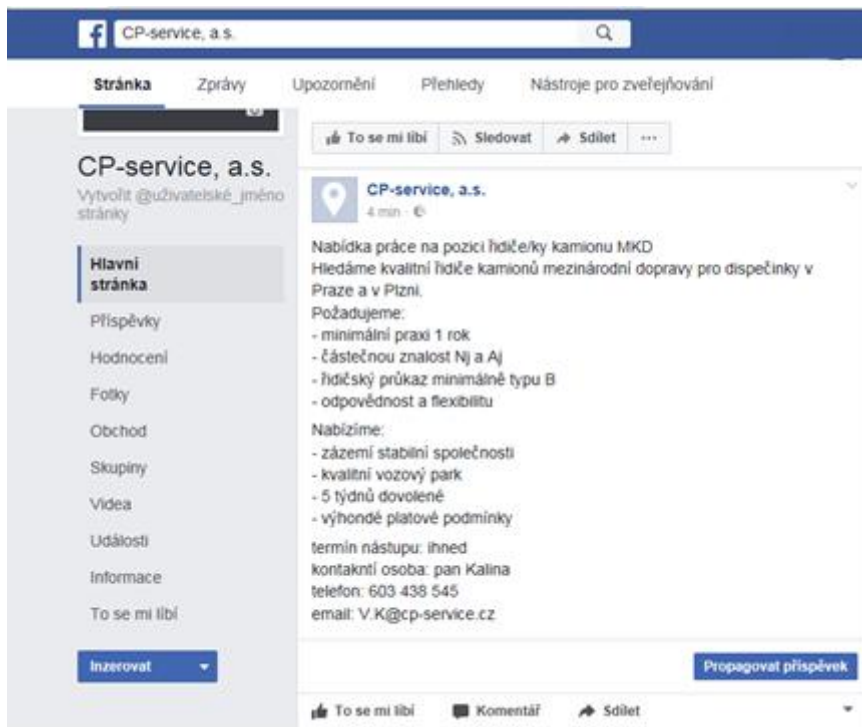
Polep kamionů ve výzkumu vyšel jako jedna z výhodných metod pro společnost CP-service, a.s. Určitě bych s touto metodou nadále pokračovala a jen se snažila zdokonalit poutač, který by přilákal více uchazečů. Využila bych celou plochu návěsu, nejen zadní dveře, jako to společnost praktikuje nyní. Tento způsob inzerce je viditelný pouze ze směru jízdy a to, jen tehdy pokud jede řidič hned za kamionem společnosti CP-service, a.s. Chceme tedy, aby si reklamy všimli i řidiči, kteří vidí kamion z boku.

Spolupráce s personální agenturou ve společnosti CP-service, a.s., není moc využívána. Vyhledávání pracovníků pomocí personální agentury je sice finančně nákladné, ale ušetří manažerovi panu Kalinovi čas strávený vyhledáváním a výběrem nového zaměstnance. Personální agentury se zaručují u doporučeného člověka jeho kvalitou, pokud nejsme spokojeni s jejich výběrem, je možná kompenzace. Proto bych tuto metodu zvolila v případě, že již delší dobu společnost nemůže najít vhodného uchazeče.

Konzultace s firmou, zda by doporučení fungovala

Pro zlepšení procesu získávání ve společnosti CP-service, a.s., jsem se znovu sešla s manažerem pražské pobočky panem Kalinou. Představila jsem mu své návrhy, které bych praktikovala nebo alespoň část z nich. Pan Kalina byl velmi nadšen a rozhodl se vylepšení vybraných metod zkusit a více se jim věnovat. První inovací bylo zaměření se na sociální sítě. Založil Facebookový profil a vložil inzerát s nabídkou práce, který můžete vidět na následujícím obrázku.

Obrázek 10: Inzerát na Facebooku



zdroj: Facebook.com, společnost CP-service, a.s.

Poté se rozhodl pro vytvoření profesního profilu společnosti CP-service, a.s., na LinkedInu. Zhodnotil jako dobrý návrh rozšíření polepů na vlastních kamionech a hned další den poptal v tiskárně další fólie pro nalepení bočních stran kamionů. Zlepšením dalších metod se chce později určitě věnovat a alespoň je vyzkoušet.

Pro potvrzení mých doporučení by bylo dobré po nějaké době zhodnotit účinnost vylepšených metod. Navrhovala bych nejméně 6 měsíců po vyzkoušení všech inovací, aby se metody daly lépe porovnat. Proto se i pro mou zvědavost chci do společnosti CP-service, a.s., vrátit a zkontrolovat si výsledky mých doporučení.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo provést analýzu současného stavu procesu získávání a výběru pracovníku ve společnosti CP-service, a.s., a vytvořit návrh pro jejich zlepšení.

V teoretické části jsou charakterizovány pojmy, které souvisí s personální činností, získáváním a výběrem zaměstnanců v organizaci. Největší důraz je kladen na metody získávání a výběru zaměstnanců, které jsou u každé společnosti využívány jinak pro různé pracovní pozice. Důležitou a poslední kapitolou v teoretické části je adaptace a stabilizace zaměstnance.

V praktické části po rozhovoru s manažerem pražské pobočky ve společnosti CP-service, a.s., byly získány informace o současném stavu organizace, její organizační struktuře, předmětu podnikání a postupech při získávání a výběru zaměstnanců na pracovní pozici řidiče kamionu. Tyto informace jsem využila pro výzkum jednotlivých metod získávání.

S ohledem na cíl práce jsem si zvolila tři výzkumné otázky, které se týkaly finančních nákladů metod získávání, zda společnost využívá moderní metody pro získávání uchazečů a zda je výhodnější vynaložit vyšší náklady, když je metoda úspěšnější nebo raději ušetřit a čekat na uchazečovu iniciativu.

První výzkumná otázka měla zjistit, jak jsou nákladné různé metody získávání zaměstnanců. Po propočítání nákladů jsem došla k výsledku, že nejnákladnějšími metodami jsou inzerce formou letáků, spolupráce s personální agenturou a doporučení. Cenově nejvýhodnější je Úřad práce a internetový server Kamionaci.com.

Druhá otázka se zaměřovala na využití inzerce na webových stránkách. Tato otázka byla kladná, společnost inzeruje své nabídky pracovní pozice řidiče kamionu na internetových portálech, však ne příliš účinně. Nevyužívá v dostatečném množství sociální sítě a zaměřuje se spíše na specializované webové stránky.

Třetí výzkumná otázka zněla, zda je výhodnější vynaložit vyšší náklady na získávání zaměstnance s úspěšnějšími výsledky nebo ušetřit a čekat, že se přihlásí uchazeč sám. Z informací o průměrném počtu uchazečů jednotlivých

metod byla vytvořena tabulka a graf, kde je pro lepší zřetelnost vidět, které metody jsou efektivnější.

Z výsledků propočítaných nákladů a průměrného počtu uchazečů jednotlivých metod v dopravním oddělení společnosti CP-service, a.s., vyšlo, že nejúčinnější metodou získávání nových zaměstnanců je využívání sociálních sítí a ostatních webových stránek. Prostřednictvím internetu se na pracovní pozici řidiče kamionu přihlásilo nejvíce uchazečů. Otázkou ale je, zda budou následně vybráni s ohledem na pracovní nároky společnosti.

Pro zlepšení ostatních získávacích metod, které společnost využívá a i v budoucnu by chtěla praktikovat, jsou navržena doporučení, která by mohla zvýšit jejich úspěšnost.

- I. Doporučuji celkové zkvalitnění zpracování nabídky práce na webových portálech, sociálních sítí i na polepených kamionech tak, aby uchazeče inzerce více zaujala a on neměl důvod si vybrat nabídku konkurence.
- II. Společnost by ráda využívala metodu doporučení, díky relativně rychlému postupu a důvěře k zaměstnancům, že nedoporučí nevhodného kandidáta. Navrhuji, pokud uchazeč bude vybrán a ve společnosti odpracuje více než jeden rok, věnovat odměnu ve formě příspěvku na dovolenou zaměstnanci, který ho doporučil.
- III. Dalším mým doporučením je zaměření se více na sociální sítě, respektive na Facebook a nově také na LinkedIn. Založení profilů a dostat se tak do povědomí i mladší generaci, která má ukončené střední nebo vysokoškolské vzdělání. Dále také rozšířit inzerci na známější internetový portál Jobs.cz.
- IV. U metody polepení kamionů, jsem doporučila využít i boční plochu návěsu, díky větší viditelnosti reklamy s nabídkou pracovní pozice.
- V. Mým posledním doporučením je ponechat spolupráci s personální agenturou jako poslední řešení. Je sice více nákladná a v minulosti společnost CP-service, a.s., měla s touto metodou dobré zkušenosti, ale firma si dokáže zajistit dostatek vhodných uchazečů sama pomocí jiných metod získávání zaměstnanců.

Na závěr mé práce bych chtěla konstatovat, že celý proces získávání a výběru zaměstnanců na pozici řidiče kamionu je provozován správnými a kvalitními postupy. Po konzultaci s manažerem pražské pobočky a předložení mých návrhů, se rozhodl některé z mých doporučení realizovat. V nejbližší době se chci do společnosti CP-service, a.s., vrátit a zhodnotit mé navržené vylepšené metody.

Citovaná literatura

Armstrong, Michael a Stephen, Taylor. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*, 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015,. 978-80-247-9883-7.

Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007,. 978-80-247-1407-3.

Autoškola-Praha-9. Autoskola-praha-9.cz. [Online] 2013,. [Citace: 15. 3. 2017.] <https://www.autoskola-praha-9.cz/cenik/>.

Branham, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě.*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009,. 978-80-247-2903-9.

Celní zákon, č. 13/1993 Sb.

CP-service, a.s. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Zpráva nezávislého auditora o ověření účetní závěrky k 31. 12. 2015*. [Online] 13. 6. 2016. [Citace: 20. 2. 2017.] <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44151527&subjektId=149351&spis=473080>.

CP-service, a.s. In: *Facebook* [online]. [Citace: 20. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.facebook.com/cp-service,a.s>.

d'Ambrosiová, Hana a kol. *Abeceda personalisty*, 4. vydání. Olomouc : Anag, 2011,. 978-80-7263-646-4.

Dobrá Tiskárna, s.r.o. *Dobratiskarna.com*. [Online] © 2012. [Citace: 14. 3. 2017.] <http://www.dobratiskarna.com/polepy-aut-a-kamionu/>.

Dohnalová, M. a kol. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015,. 978-80-7552-061-6 (e-pub).

Dvořáková, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007,. 978-80-7179-893-4.

Gola, Petr. Mzdové náklady zaměstnavatelů v roce 2015. <http://dumfinanci.cz/>. [Online] 8. leden 2015. [Citace: 5. leden 2017.] <http://dumfinanci.cz/clanky/4962-mzdove-naklady-zamestnavatelu-v-roce-2015/>.

Handl, Jan. Focus Agency, s.r.o. *MarketingJournal.cz*. [Online] 11. 5. 2010. [Citace: 17. 3. 2017.] http://www.m-journal.cz/cs/internet/internetova-reklama/jak-funguje-reklama-na-facebooku___s325x6693.html. ISSN 1803-957X.

INET-SERVIS.CZ. *Dobraprace.cz*. [Online] © 2004 - 2017 . [Citace: 13. 3. 2017.] <http://www.dobraprace.cz/>.

INSTITUT SILNIČNÍ DOPRAVY ČESMAD Bohemia, s.r.o. *Truckjobs.cz*. [Online] © 2008 - 2016. [Citace: 20. 3. 2017.] <https://www.truckjobs.cz/>.

- Janišová, Dana a Křivánek, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013,. 978-80-247-4337-0.
- Kocianová, Renata. *Personální činnost a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010,. 978-80-247-2497-3.
- Kolman, L. *Výběr zaměstnanců - metody a postupy*. Praha: Linde, 2010,. 978-80-7201-810-9.
- Koubek, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011,. str. 288. 978-80-247-3823-9.
- Koubek, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing a.s., 1996,. 80-7169-206-9.
- Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky, 5. vydání*. Praha: Management Press, 2015,. 978-80-7261-288-8.
- Krajňák, Václav. *Clipsan*. [Online] 3. 2. 2014. [Citace: 17. 3. 2017.] <https://clipsan.com/blog/placena-reklama-na-facebooku-100-kc-rozdil-je-obrovsky/>.
- Kratochvíl, Jiří. *jiri-kratochvil.cz*. [Online] 30. 9. 2015. [Citace: 15. 4. 2017.] <http://jiri-kratochvil.cz/blog/linkedin-ads-aneb-reklama-na-linkedin-v-praxi/>.
- LMC, s.r.o. *Jobs.cz*. [Online] © 1996–2017. [Citace: 13. 3. 2017.] <https://firmy.jobs.cz/cenik/>.
- Matějka, Marek a Vidlař, Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007,. 978-80-247-1972-6.
- Mohyla, Daniel. *www.podnikatelka.info. Dotace na nové zaměstnance. Přehled příspěvků na nové kolegy*. [Online] 7. 8. 2014. [Citace: 5. 1. 2017.] <http://www.podnikatelka.info/dotace-na-nove-zamestnance/>.
- Mole Systems, s.r.o. *Calypso.cz*. [Online] © 1997 - 2016. [Citace: 15. 3. 2017.] <http://www.calypso.cz/tisk-letaku/>.
- PhDr. Peterková, Michaela. *Psychotesty.psyx.cz*. [Online] 2008-2016. [Citace: 25. 3. 2017.] <http://www.psychotesty.psyx.cz/index.php>.
- Rafataj, David. *Metody získávání a výběru pracovníků v malých organizacích, bakalářská práce*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013,.
- RobertNemec.com, s.r.o. *Robertnemec.com*. [Online] 2001. [Citace: 17. 3. 2017.] <http://robertnemec.com/umime/marketing-na-socialnich-sitich/reklama-facebook/>.
- Šikýř, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012,. 978-80-247-4151-2.

UNERRING INVEST, s.r.o. *Kamionaci.com*. [Online] 2010. [Citace: 13. 3. 2017.]
<http://kamionaci.com/>.

Vajner, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu, 1. vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007,. 978-80-247-1739-5.

Vlk, Jan. *Získávání a výběr zaměstnanců, bakalářská práce*. Praha: Bankovní institut vysoká škola Praha, 2012,.

Zákoník práce, č. 262/2006 Sb.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Praktické schéma pro sestavení personálního plánu.....	12
Obrázek 2: Logo společnosti CP-service, a.s.	32
Obrázek 3: Ukázka kamionu společnosti	32
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti	35
Obrázek 5: Organizační struktura oddělení dopravy	36
Obrázek 6: Podrobný ceník inzerátu společnosti Truckjobs.cz	40
Obrázek 7: Podrobný ceník dlouhodobého inzerátu z roku 2015	41
Obrázek 8: Ceník kreditů krátkodobého inzerátu	42
Obrázek 9: Ceník inzerce na Jobs.cz za měsíc.....	60
Obrázek 10: Inzerát na Facebooku	61

Seznam tabulek

Tabulka 1: Metody posuzování či výběru zaměstnanců - některé vlastnosti	23
Tabulka 2: Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe (1988).....	24
Tabulka 3: Výhody a nevýhody metody assessment centra	25
Tabulka 4: Náklady na získávání zaměstnanců pomocí letáků	43
Tabulka 5: Vypočítání celkové hodnoty pro získání řidičského průkazu typu C+E a profesního průkazu.....	46
Tabulka 6: Mzdové náklady nejmenovaného zaměstnance za měsíc leden	51
Tabulka 7: Náklady na polep zadních dveří kamionu na 30 dní	52
Tabulka 8: Inzerce na Facebooku na měsíc (30dní)	52
Tabulka 9: Inzerce na Truckjobs.cz	53
Tabulka 10: Inzerce na Kamionaci.com.....	53
Tabulka 11: Inzerce na Dobraprace.cz.....	54
Tabulka 12: Náklady na tisk a rozdávání letáků	54
Tabulka 13: Náklady na hledání pracovníka pomocí personální agentury	55
Tabulka 14: Porovnání cen metod získávání.....	55
Tabulka 15: Průměrný příjem odpovědí uchazečů za měsíc jednotlivých metod... ..	57

Seznam grafů

Graf 1: Porovnání cen metod získávání.....	56
Graf 2: Průměrný příjem odpovědí uchazečů za měsíc jednotlivých metod	57
Graf 3: Cena metod na jednoho uchazeče.....	58

Přílohy

Příloha 1 - Řízený rozhovor s vedoucím oddělení Dopravy

Rozhovor jsem vedla osobně 2.3.2017 s vedoucím oddělení Dopravy panem Kalinou, který je ve společnosti CP-service, a.s. od roku 2008. V jeho oddělení je 27 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 1 pracovník na dohodu o provedení práce.

Mé další otázky byly zaměřené na informace o společnosti CP-service, a.s. a na získávání a výběr zaměstnanců v jeho oddělení.

1) Jaký je předmět podnikání ve Vaší společnosti?

„V naší společnosti se předmět podnikání dělí do tří hlavní oblastí, které jsou doplňovány vedlejšími službami. Mezi hlavní předměty podnikání řadíme oblasti logistika a celní služby, doprava a spediční činnost a směnářskou činnost. Na našich webových stránkách se můžete dočíst, co vše spadá do jednotlivých oblastí. Předmět podnikání můžeme rozlišovat i dle počtu zaměstnanců a tržeb. Nejvíce zaměstnanců je ve směnářské činnosti, v této oblasti zaměstnáváme přes 50 % pracovníků. V dopravě a spedičních službách je necelých 35 % zaměstnanců a nejméně 15 % je v celní deklaraci a obchodě. Dle tržeb jsou nejvíce výdělečné oddělení dopravy a spedičních služeb a směnářské služby, ty se podílí 40 %. Zbýlý 20% podíl na tržbách mají celní služby.“

2) Kolik máte zaměstnanců celkem a kolik jich je v jednotlivých oblastech podnikání?

„Celkově společnost zaměstnává 106 pracovníků, z toho 103 pracují na hlavní pracovní poměr a 3 mají uzavřenou dohodu o provedení práce. V jednotlivých odděleních jsou počty různé. Ve směnářských službách je 69 zaměstnanců z toho 23 zaměstnanců je v Čechách ve 3 směnárnách a 46 zaměstnanců pracujících v 7 směnárnách po Moravě, Slezsku a Polsku. V logistice a celních službách pracuje 23 zaměstnanců rozdělených do 3 oddělení - logistika (kde pracuje 6 pracovníků), celní služby (15 zaměstnanců) a fakturace (1 zaměstnanec). V oddělení dopravy je nás dohromady 29 zaměstnanců a z toho 3 mají dohodu o provedení práce. Jsou tu 2 dispečeri, 23 řidičů, 1 skladník, 1 fakturantka a 1 pracovník v dílně.“

3) Jaký je současný stav ve Vaší firmě ohledně zaměstnanců? V jakém oddělení je největší problém získat pracovníky a v jakém naopak problém není?

„Největší problémy s vyhledáváním pracovníků celkově v naší společnosti je na pozice celního deklaranta a řidiče kamionů. Na tyto pozice musí být pracovníci řádně zaškoleni a musí absolvovat kurzy, které jsou nákladné. Celkově uchazečů na tyto pozice je málo a naše společnost to vidí jako velký problém. Nejmenší potíží je s pozicemi na směnárníka, účetní či fakturantku. Ano, i na tyto pozice jsou školení a kurzy, avšak nejsou tak nákladné a složité a není nouze o uchazeče.“

4) Jaký je současný stav a postupy ve Vašem oddělení se získáváním a výběru pracovníků? Z jakých zdrojů hledáte zaměstnance?

„Našeho oddělení se nejvíce týká problém s nedostatkem kvalitních řidičů kamionů. Na trhu práce, jak už jsem říkal, jich ubývá. Postupy k získávání a výběru zaměstnanců přesné nemáme. Využíváme různé metody a snažíme se najít ty nejefektivnější. Využíváme především vnější zdroje, kdy se k nám hlásí řidiči z jiných firem, cizinci s praxí, ale i absolventi vysokých škol.“

5) Jaké metody používáte nebo jste používali pro získávání a výběr zaměstnanců ve Vašem oddělení? A proč jste je přestali používat?

„Pro získávání zaměstnanců využíváme nejčastěji doporučení a reklamu na našich kamionech. Myslím si, že jsou i neúčinnější. Dále využíváme internetové specializované weby jako jsou Kamionaci.com nebo TruckJobs.cz a i webové portály zaměřené na širší veřejnost jako je Dobraprace.cz nebo Profesia.cz. Tyto čtyři stránky se nám osvědčily a proto inzerujeme především tam. Zkoušeli jsme použít jednorázovou reklamu i na Facebooku, ale přiznám se, že v tom nejsem zblhlý a nějak se nám nepodařila. Využili jsme proto kontakt na společnost RobertNemec.com, který nám před 5 lety upravoval webové stránky, aby nám s reklamou pomohla. Jejich cenová nabídka byla pro nás však moc vysoká a spolupráce se již neuskutečnila. Dále jsme zkoušeli reklamu pomocí letáků, ale náklady byly vysoké a uchazečů moc nenalákali, tak jsme tuto metodu přestali využívat. S Úřadem práce jsme také doposud nepochodili. Za celou dobu spolupráce jsme neobdrželi žádnou kvalitní nabídku. Také jsme se obrátili s pomocí i na nejmenovanou personální agenturu, která nám našla kvalitní uchazeče, ale náklady byly pro nás velmi vysoké. Chtěli jsme zkusit spolupráci

s touto agenturou a vyplatila se, ale příště bychom tuto metodu volili na manažerské pozice. Při výběru zaměstnanců si nejprve roztřídíme životopisy na vhodné a nevhodné uchazeče, kdy ty vhodné pozveme na osobní pohovor. Nevhodným poděkujeme za zájem emailem. Pohovory vedu já a nejvyšší důraz dávám na praxi uchazeče, kolik vystřídal zaměstnání a proč, jazykovou úroveň, zda vlastní kartu řidiče do tachografu, kolik měl nehod, kdy a kvůli čemu, jeho další dovednosti, například jestli je automechanik nebo jestli vlastní ADR průkaz a další. Jestli má dluhy a zda je řádně platí a pak celkový dojem. Poté si vyzkouším jeho dovednosti v ovládání kamionu, kdy projedeme krátkou trasu na cvičném parkovišti. Vše si zapisuju do bloku, jakékoliv chyby, ale i plusy, abych mohl uchazeče později lépe porovnat. V poslední řadě jsou uchazeči zkoumáni pomocí psychologických testů za přítomnosti psychologa. Zkoumá se jejich agresivita za volantem, pozornost, inteligence, postřeh a schopnost se orientovat v nepřehledné situaci. "

6) Jak u Vás probíhá zaškolování nového uchazeče? Jak dlouho trvá a jak je pro Vás nákladné?

„Zaškolování nového zaměstnance probíhá nejprve na vozovém parku, kde se učí základní manipulování s kamionem. Po několika dnech, záleží na jeho šikovnosti, je přiřazen ke zkušenému řidiči, se kterým jezdí nejprve po České republice a později i do zahraničí. Zkušený řidič učí pracovníka manipulovat s digitálním tachografem, který mu ukazuje přehled o jeho pracovní době. Seznamuje ho s rozložením pracovní doby, s dobou odpočinku a s bezpečnostními přestávkami. Zaškolovaný zaměstnanec nejprve zkušeného řidiče pozoruje, poté v jednodušších situacích mu je umožněno řídit a později a ve složitějších situacích. Zaškolování probíhá ve zkušební době a to pouze ve 2 měsících kvůli nedostatku řidičů. Nákladnost zaškolování je různá. Počítá se tedy měsíční mzda nového zaměstnance včetně zahraničních i tuzemských diet, která ale neobsahuje osobní ohodnocení, a mzda zkušeného řidiče, popřípadě škody, které nový zaměstnanec způsobí.“

7) Přijímáte pouze uchazeče, kteří vlastní řidičský průkaz typu C+E a profesní průkaz?

„Pokud uchazeč je vlastníkem řidičského průkazu typu C+E a profesního průkazu, tak je to pro nás výhoda. Pokud ne, je potřeba si tyto kurzy dodělat

v autoškole. Nemáme žádnou autoškolu, která by s námi spolupracovala, protože přijímáme většinou uchazeče, kteří v této profesi mají letitou praxi. Když by přišel uchazeč, který vlastní minimálně řidičský průkaz typu B, jsme ochotni mu kurzy zaplatit. Řidičský průkaz typu C+E a profesní průkaz vychází kolem 40 - 50 tis. Kč, záleží na cenách autoškol."

8) Co nabízíte uchazečům na této pozici a co po nich vyžadujete?

„Tady Vám mohu ukázat náš poslední inzerát, který jsme vkládali na webové portály. " "

CP-service, a.s. nabídka práce - ŘIDIČ/KA KAMIONU

Chcete patřit k profesionálnímu týmu řidičů, kteří svou profesi berou vážně? Otevíráme příležitosti pro kvalitní řidiče kamionů našich dvou dispečinků - v Praze a Plzni.

požadujeme:

- minimální praxi 1 rok v MKD (mezinárodní kamionové dopravě) výhodou
- částečná znalost němčiny nebo angličtiny pro komunikaci se zákazníky výhodou
- řidičský průkaz typu B
- další dovednosti vítáme (automechanik, ADR průkaz, a další)
- odpovědnost a flexibilitu
- vstřícnost ke kolegům a nadřízeným
- platné psychologické vyšetření
- příjemné vystupování
- trestní bezúhonnost

nabízíme:

- zázemí stabilní společnosti, kde je nízká fluktuace
- kvalitní vozový park a vozidla
- 5 týdnů dovolené
- kvalitní zaškolení a finanční podpora při získání řidičského oprávnění typu C+E a profesního průkazu
- korektní a vstřícné jednání managementu
- způsobené škody nejsou striktně vymáhány po řidičích
- placení pojištění o odpovědnosti zaměstnance za škody způsobené zaměstnavateli při výkonu práce
- placení pojištění léčebných výloh v zahraničí

- refundace příjmu při překážkách v zaměstnání (nemoc, dovolená, úrazy) formou odměn

Termín nástupu: Ihned

Druh dopravy: vnitrostátní i mezinárodní

Druh dopravy: nákladní

Region výkonu zaměstnání: Praha a Plzeňský kraj

Kontaktní osoba: Vladimír Kalina

Kontaktní email: V.Kalina@cp-service.cz

Kontaktní telefon: 603 438 545

Příloha 2 - výplatní páska nejmenovaného zaměstnance za měsíc leden

Absence	kal. dnů	dnů	hodin	Běžné náhrady	dnů	hodin	částka
OČR	0,00	0,00	0,00	Svátky	0,00	0,00	0,00
Materská dovolená	0,00	0,00	0,00	Rádná dovolená	1,00	8,00	784,00
Nemoc	0,00	0,00	0,00	nárok: 20,00 dnů zůstatky: 0,00 / 13,00 dnů			
Karanténa	0,00	0,00	0,00	Propištěná dovolená	0,00	0,00	0,00
Neplacené volno	0,00	0,00	0,00	Paragraf	0,00	0,00	0,00
Neomluvená absence	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	Běžné náhrady celkem			784,00
Pracovní poměr	první pracovní poměr			Odpracováno	dnů	hodin	částka
Kalendářních dnů	30			Pracovních dnů	20	160,00	
Hodinová sazba	0,00			Odpracovaných dnů	19,00	162,00	
Měsíční sazba	17 000,00			V hodinové mzdě		0,00	0,00
Měs. sazba na hodinu	106,2500			V měsíční mzdě		162,00	16 160,00
Průměrná náhrada	96,00			V úkolové mzdě			0,00
Prémie - odměny				Celkem odpracováno			16 160,00
Prémie 0,00 % ze základu		16 150,00	0,00	Pokuty			částka
Odměny			0,00	Pokuty			0,00
Prémie			5 000,00	Pokuty celkem			0,00
Příplatky	sazba	hodin	částka	Výpočet hrubé mzdy			částka
Přesčasy	25,00 %	0,00	0,00	+ Odpracováno			16 160,00
Práce ve svátky	100,00 %	0,00	0,00	+ Běžné náhrady			784,00
Práce v sobotu a neděli	10,00 %	8,00	79,00	+ Odměny			5 168,00
Pracovní prostředí	8,80 Kč	0,00	0,00	+ Příjmy mimo pojistné			0,00
Práce v noci	10,00 %	8,00	79,00	- Pokuty			0,00
Pracovní pohotovost	10,00 %	0,00	0,00	HRUBÁ MZDA			22 092,00
	0,00 %	0,00	0,00	Náhrada mzdy za nemoc (karanténu)			0,00
	0,00 %	0,00	0,00	Výpočet čisté mzdy			částka
Odměny celkem			5 168,00	Hrubá mzda			22 092,00
Pojistné	%	základ	částka	- Pojistné (zaměstnanec)			2 431,00
Sociální	6,50	22 092,00	1 436,00	- Daň z příjmů			2 385,00
Zdravotní	4,50	22 092,00	995,00	ČISTÁ MZDA			17 276,00
Důchodové spoření	0,00	0,00	0,00	Vyúčtování			částka
Pojistné celkem			2 431,00	+ Náhrada mzdy za nemoc (karanténu)			0,00
Požadované slevy na dani				- Záloha			0,00
Poplatek 2 070,00 Student			0,00	- Srážky celkem			0,00
Děti 0,00 Invaldita 1., 2. st.			0,00	- Jiné srážky			0,00
Invaldita 3. stupně 0,00 Držitel ZTP/P			0,00	+ Nezdanitelné dávky			0,00
Daň z příjmů	základ	daň	bonus	+ Jiné nezdanitelné dávky			19 541,00
srážková <input type="checkbox"/> zálohová <input checked="" type="checkbox"/>				- Diety zahr. a tuz. cesty			0,00
Hrubá mzda	22 092,00			- Přeplatek z DPFO			0,00
+ Nepeněžní příjmy	0,00			VYÚČTOVÁNÍ			36 817,00
+ Pojistné (zaměstnavatel)	7 511,00			Specifický symbol			
SUPERHRUBÁ MZDA	29 603,00						
- Úroky	0,00						
Zákl. / Daň před slev. celk.	29 603,00	4 455,00					
Slevy na dani (ostatní)		2 070,00					
Sleva na dani (děti)		0,00					
Daň po slevě / Bonus		2 385,00	0,00				
Záloha na účet <input type="checkbox"/> Účet: 1211234560							
Vyúčtování na účet <input checked="" type="checkbox"/>							

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne:

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis