



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Získávání pracovníků v personálním řízení

Recruiting in personnel management

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Daniel Toth Ph.D.

ČERMÁKOVÁ

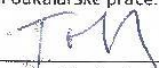


BARBORA

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Čermáková	Jméno:	Barbora	Osobní číslo:	437488
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Získávání pracovníků v personálním řízení		
Název bakalářské práce anglicky:	Recruiting in personnel management		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem této práce je firmě navrhnout určité metody a řešení, které bude nejen pro zaměstnance, ale i firmu přínosem. PŘÍNOS: Přínosem by měly být pro firmu nově navržené metody, které by firmě pomohly. OSNOVA: 1. Úvod; 2. Praktická část - metody získávání, zdroje pracovníků, podmínky pro získávání zaměstnanců, formulace nabídky zaměstnání; Teoretická část - představení firmy, zkoumání metod firmy, návrh nových metod - zlepšení při získávání; 4. Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů, 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007 KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009 DVOŘÁK, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001 STÝBLO, J. Proměny získávání a výběru zaměstnanců. Práce a mzda. 2006		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Daniel Toth, Ph.D., Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS), odborný asistent		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	1.10.2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>12-04-2017</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

ČERMÁKOVÁ, Barbora. *Získávání pracovníků v personálních odděleních*. 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**

Děkuji panu Ing. Danielu Tothovi Ph.D. za vedení a pomoc při přípravě bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Luboši Čermákovi, který mi poskytnul informace pro praktickou část bakalářské práce a veškeré podklady ohledně firmy.

# **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá metodami získávání pracovníků. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Cílem bakalářské práce je popsat metody získávání pracovníků a analyzovat jejich účinnost v určitých letech. Vyhodnotit jednotlivé metody, a navrhnout doporučení k zavedení metod.

## **Klíčová slova**

Získávání pracovníků, řízení lidských zdrojů, zaměstnavatel, zaměstnanec, uchazeč, metody získávání

# **Abstract**

The bachelor thesis deals with methods of recruiting workers. The bachelor thesis is divided into the theoretical and practical part. The aim of the bachelor thesis is to describe the methods of recruiting and to analyse their effectiveness in certain years. Evaluate individual methods, and suggest recommendations for introducing methods.

## **Key words**

Recruitment, Human Resource Management, Employer, Employee, Applicant, Recovery Methods

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod do problému .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce .....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Metodika.....</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Řízení lidských zdrojů.....</b>	<b>9</b>
4.1	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	9
<b>5</b>	<b>Získávání pracovníků .....</b>	<b>11</b>
5.1	Podmínky získávání pracovníků .....	11
5.1.1	Vnější podmínky .....	12
5.1.2	Vnitřní podmínky .....	12
<b>6</b>	<b>Metody získávání pracovníků.....</b>	<b>15</b>
6.1	Členění metod.....	16
6.1.1	Uchazeči se nabízejí sami.....	16
6.1.2	Doporučení kandidáta.....	17
6.1.3	Přímé oslovení jedince .....	17
6.1.4	Vývěsky.....	18
6.1.5	Letáky vkládané do poštovních schránek.....	19
6.1.6	Inzerce v komunikačních prostředcích.....	19
6.1.7	Spolupráce se vzdělávacími institucemi.....	20
6.1.8	Spolupráce s odbory a využívání jejich informačních systémů .....	20
6.1.9	Spolupráce se sdružením odborníků a vědeckých společností.....	21
6.1.10	Spolupráce s úřady práce.....	21
6.1.11	Využívání personálních agentur.....	22
6.1.12	Využívání počítačových sítí.....	22
<b>7</b>	<b>Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání.....</b>	<b>24</b>
<b>8</b>	<b>Zdroje pracovníků.....</b>	<b>25</b>
8.1	Vnitřní zdroje pracovníků .....	25
8.2	Vnější zdroje pracovníků .....	26
<b>9</b>	<b>Charakteristika společnosti.....</b>	<b>29</b>
<b>10</b>	<b>Vyhodnocení výzkumu .....</b>	<b>44</b>
<b>11</b>	<b>Doporučení .....</b>	<b>45</b>

<b>12 Závěr .....</b>	<b>47</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>49</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>50</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>50</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>51</b>
<b>Evidence výpůjček.....</b>	<b>52</b>

# 1 Úvod do problému

Bakalářská práce se věnuje té nejdůležitější části řízení lidských zdrojů, což v současné době je bezesporu získávání pracovníků. Existuje řada metod, které se neustále vyvíjí, jejich účinnost se mění nejenom v čase, ale hlavně díky cílové skupině, kterou právě oslovujeme. Více než kdy jindy si nyní většina zaměstnavatelů uvědomuje důležitost práce personálního managementu, protože výsledky jeho práce mohou zásadně ovlivnit výsledky firmy.

Metody získávání pracovníků se od sebe odlišují nejenom svým charakterem, ale také způsobem, kreativitou a finanční náročností vlastní realizace. V současné době, kdy je velmi vážný nedostatek uchazečů o dělnické profese, je ve firmách preferován úspěšný výsledek získávání těchto pracovníků před nákladovostí, což bylo v době, kdy se ve velké míře hlásili uchazeči o práci sami, právě naopak. Zcela logicky v této době došlo k omezení metod získávání z vnitřních zdrojů, protože při posunu pracovníka z dělnické pozice na administrativní vzniká firmě větší problém, než při získávání uchazeče o administrativní práci. Nelze toto samozřejmě paušalizovat na všechny firmy, ale rozhodně na ty s velkým podílem dělnických profesí, což jsou převážně firmy zabývající se výrobou, nebo poskytováním služeb bez vlastního výzkumu a vývoje, s efektivním systémem řízení.

Příkladem je i firma A, která za více než 20 let své existence zvýšila počet svých zaměstnanců 3,5 krát na současných 680. Byla velmi dynamickou firmou, která se velmi rychle rozvíjela a zcela bez problémů přijímala pracovníky z velkých firem v regionu, které omezovaly, nebo zcela rušily výrobu. To firmu vedlo k tomu, že personální oddělení vnímalo jako pracoviště na administrování nově přijímaných a propouštěných pracovníků. Obsazení manažerských pozic prošlo plynulým vývojem stejně jako růst firmy v jejím střediskovém a následně útvárovém hospodaření.

V roce 2013 se poprvé začala firma vážněji zabývat řízením lidských zdrojů a především získáváním pracovníků, protože růst firmy v této době již nebylo možno pokrýt z databáze hlásících se uchazečů. Firma proto začala

využívat různé metody získávání nových pracovníků z vnějších zdrojů, ale začala se také zabývat vyhodnocováním účinnosti jednotlivých metod.

## **2 Cíl práce**

Cílem mé bakalářské práce je popsat tyto metody, analyzovat jejich účinnost v jednotlivých sledovaných letech. Současně také popsat odlišnosti jednotlivých metod, která jsou specifická pro dopravní a logistickou společnost.

V teoretické části mé bakalářské práce popisují jednotlivé metody získávání pracovníků, jejich výhody a nevýhody. V této části se také obecně pojednává o trendech v práci personálního managementu, o tom, které metody jsou na vzestupu a naopak a také o tom, co v současné době jednotlivé metody ovlivňuje.

V praktické části je proveden rozbor a vyhodnocení používaných metod získávání nových pracovníků, ale také se zde snažím popsat změny v práci personálního managementu. Podkladem tohoto rozboru a vyhodnocení jsou statistické údaje o pohybu pracovníků v letech 2014-2016 a k tomu dostupné informace o tom, kde se nově příchozí uchazeči o volných pracovních místech dozvěděli.

Řadu informací o personální práci jsem získala během své brigádnické práce v tomto oddělení a pravidelnou diskusí o této problematice s majitelem a jednatelem společnosti pro oblast ekonomiky a financí, do jehož gesce personalistika spadá a tuto pozici zastává po celou dobu existence firmy.

## **3 Metodika**

Výzkumný předpoklad č. 1 – Firma A prochází zásadními změnami v používání metod získávání pracovníků.

Výzkumný předpoklad č. 2 – Nejlevnější a nejoperativnější formou získávání pracovníků je vlastní reklamní potenciál firmy.

Výzkumný předpoklad č. 3 – Uplatnění starších kandidátů (50+) v dělnických profesích.

Výzkumný předpoklad č. 4 – Uplatnění žen v dopravní a logistické firmě.



# **TEORETICKÁ ČÁST**

## 4 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů jako strategicky a logicky promyšlený postoj k nejcennějšímu řízení toho, co organizace mají – lidé, kteří v organizaci přispívají buď individuálně, nebo společně k dosažení určitých cílů. (Armstrong, 2007, s. 27)

V každé firmě, která má zájem se dále rozvíjet a růst je řízení lidských zdrojů velmi důležitý, stále se vyvíjející a nikdy nekončící proces. Optimálně nastavené řízení lidských zdrojů umožňuje nejenom firmu efektivně řídit, vést ji k plnění očekávaných cílů, ale hlavně udržovat optimální poměr mezi náklady vynaloženými na získávání nových pracovníků, péči o stávající pracovníky a výkony, které tyto pracovníci odvádějí. Pokud personální management dokáže předvídat střednědobé potřeby firmy, ale i operativně reagovat na krátkodobé potřeby zásadně usnadňuje práci v managementu ve výrobních útvarech. Sebelepší manažer ve výrobním procesu nemá šanci na úspěch, pokud nemá s kým vyrábět nebo poskytovat služby.

Pro dobré fungování personálního managementu je nezbytné dostávat včas požadavky od manažerů výroby a informace o uvažovaných změnách ve firmě od TOP managementu. Pro dobré fungování firmy je vhodné, aby personální manažer byl přímo podřízen vedení společnosti případně generálnímu řediteli a nepodléhal tak nikomu z TOP managementu, což by mohlo vést k přednostňování některých útvarů z pohledu personálního zabezpečení.

### 4.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Nejobecnějším úkolem řízení lidských zdrojů je, aby se neustále zlepšoval, a zdokonaloval výkon v organizaci. Splnit tento úkol lze jen díky pravidelnému zdokonalování všech zdrojů, kterými daný podnik disponuje. Mezi některé z hlavních zdrojů považujeme: Materiální zdroje, finanční zdroje a lidské zdroje. Řízení lidských zdrojů je tedy zaměřeno na zdokonalování, a neustálé zlepšování výkonu pro danou firmu. (Koubek, 2012, s. 14)

Úkolem řízení lidských zdrojů je vytváření, udržování a zdokonalování procesu získávání pracovníků.

Dalším úkolem je plánovitá péče o stávající pracovníky, kam patří především: vzdělávání, rekvalifikace, školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Optimalizace firemních bonusů poskytovaný zaměstnancům, sledování podmínek v konkurenčních firmách a včasné informování o případných změnách těchto podmínek přímo vedení společnosti tak aby se předcházelo případným odchodům zaměstnanců za lepšími podmínkami.

Péče o bývalé zaměstnance v důchodu, ať už formou jejich setkávání nejlépe v prostorách společnosti, ale i individuální setkávání při významných životních jubileích.

Taková to zdánlivě málo významná součást řízení lidských zdrojů však mezi stávajícími zaměstnanci velmi pozitivně působí na image firmy a stává se významnou součástí stabilizačních faktorů.

Vzhledem k tomu, že personalisté musí znát aktuální předpisy týkající se pracovního práva a s tím související problematiky musí být personální management schopen pomáhat zaměstnancům při řešení jejich legislativních problémů a změn. Například změny v pracovní smlouvě, mateřská dovolená, přerušování pracovního poměru z různých důvodů atd. V souvislosti s tím může dobře informovaný personální management využívat při své práci řadu dotačních programů ať už z fondů EU, nebo ROP (regionální operační program), anebo využívat aktuální dotační politiku úřadu práce za účelem podpory zaměstnávání určitých sociálních skupin čímž může firmě ušetřit nemalé peníze a řadě potenciálních zaměstnanců napomoci k získání určité odborné způsobilosti. Nedílnou součástí procesu řízení lidských zdrojů je i působení na vedení organizace aby vytvářelo takové podmínky, které jsou minimálně standardní v daném oboru činnosti případně ještě lepší tak, aby zájem uchazečů o práci v takové to organizaci byl co největší. Personální management musí mít v tomto směru dostatečnou důvěru od vedení společnosti, musí dostat přiměřené pravomoci k ovlivňování těchto podmínek, ale musí tudíž být připraven nést i plnou zodpovědnost za to, že proces řízení lidských zdrojů funguje tak, jak společnost potřebuje.

## **5 Získávání pracovníků**

Získávání pracovníků je nejdůležitější činnost, která má jako hlavní úkol přilákat dostatečné množství uchazečů na volná místa, které organizace nabízí. S ohledem na přiměřené náklady a čas. Zaměstnanci, kteří se zabývají získáváním, mají za úkol rozpoznat a vyhledat nejvýhodnější pracovní zdroje a informovat lidi v organizaci o volných místech. Po tomto procesu dále nabízet volná místa dál.

(Koubek, 2012, s. 126)

Velmi důležité je, abychom si správně definovali požadavky na uchazeče na dané místo. V této fázi je velmi důležité, abychom vycházeli z daného popisu pracovního místa, kvalifikačního profilu a v neposlední řadě také požadované schopnosti pracovníka. Dále je důležité se rozhodnout, zda budeme obsazovat volné místo pracovníkem z firmy, nebo zda budu muset hledat pracovníka mimo naší organizaci. Poté se budu muset rozhodnout, jak budu budoucího pracovníka a o danou pozici informovat.

(Kociánová, 2010, s. 79)

### **5.1 Podmínky získávání pracovníků**

Zájemci o dané pracovní místo jsou velmi často ovlivněni okolnostmi a řadou podmínek. Tyto podmínky a okolnosti jsou většinou rozděleny do dvou skupin. Tyto skupiny jsou vnější podmínky a vnitřní podmínky. Každá organizace by neměla zanedbat a podceňovat tyto podmínky a okolnosti, které by se jim mohli vymstít.

(Koubek, 2000, s. 101), (STÝBLO, 2011)

Práce personálního managementu a tudíž i celkový proces řízení lidských zdrojů je zásadně ovlivňován legislativními podmínkami v dané zemi případně i v daném oboru podnikání. Jedná se například o fiskální výdaje, délka pracovního týdne, limit přesčasových hodin, nezbytné periodické doby odpočinku atd.

Další významnou podmínkou je ekonomický potenciál regionu, nezaměstnanost v daném regionu a celková geopolitická situace.

Další podmínky, které ovlivňují proces řízení lidských zdrojů, jsou takové, které přímo souvisejí s danou firmou (vnitřní podmínky). V první řadě je to image firmy, vnitřní klima ve firmě, pracovní prostředí, péče o bezpečnost a zdraví, péče o životní prostředí, perspektiva jak firemního tak osobního rozvoje a v neposlední řadě také mzdové podmínky, pracovní doba, místo výkonu práce, délka placené dovolené a benefity, které firma poskytuje svým zaměstnancům. Optimální nastavení těchto podmínek je náročný a dlouhodobý proces, jehož zastavení či přerušení může mít pro firmu nedozírné následky.

### **5.1.1 Vnější podmínky**

Jako vnější podmínky, které ovlivňují získávání pracovníku, řadíme: politicko-legislativní podmínky, v kterých jde o rovnoprávnost všech zájemců, kteří se hlásí o práci, dále o zaměstnávání cizinců, dodržování zaměstnávání určitých skupin lidí se zdravotním postižením. Dalšími podmínkami jsou hodnotová a profesně-kvalifikační orientace osob a ekonomický rozvoj regionů a zemí. Ve kterých jde o změny mezi poptávkou a nabídkou po pracovní síle. Dále jde o vliv životního prostředí, kam patří populační vývoj a mobilita obyvatelstva. Podmínky k vytvoření nových pracovních míst a preference životního stylu.

### **5.1.2 Vnitřní podmínky**

Vnitřní podmínky dále rozdělujeme do dvou skupin. Podmínky, které souvisejí s obsazováním pracovního místa a druhou skupinu tvoří podmínky zabývající se organizací.

Mezi podmínky zabývající se organizací řadíme: Pověst organizace, její úspěšnost, image, sídlo, vnitřní klima organizace, péče o prostředí firmy, o zaměstnance a jejich příbuzné, bývalé zaměstnance, motivace zaměstnanců, perspektivu firmy.

Mezi podmínky související s obsazováním pracovních míst zařazujeme: nároky na danou pracovní pozici, charakter dané práce, pracovní podmínky (pracovní doba, typ práce, místo výkonu práce, rozsah práce, určité podmínky a kompetence práce):

Vytvářejí se tím tak kritéria, na jejichž základě se dále bude uchazeč posuzovat pomocí testování nebo při výběrových pohovorech.

1. Přilákání uchazečů – v této fázi jde o prozkoumání a vyhodnocování různých uchazečů uvnitř nebo mimo podnik, inzerování, poradci nebo využití určitých agentur.

V první řadě jde o rozpoznání, vyhodnocení a využití těch nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Pokud se v této fázi setkáme s nějakými obtížemi jako je například udržení nebo přilákání zájmu uchazečů musíme vypracovat předběžnou studii faktorů. Tato studie by mohla pomoci v přilákání nebo naopak k odrazení uchazečů. Jde tedy o silné a slabé stránky organizace jako zaměstnavatele.

2. Vybírání uchazečů – v této fázi se zaměřujeme na: třídění žádostí, pohovory, testy, hodnocení, assessment centra, nabízení práce, získání referencí a příprava pracovní smlouvy.

Mezi hlavní metody vybírání uchazečů je: pohovor, assessment center a testy pracovní způsobilosti.

Typy pohovorů:

#### 1. Individuální pohovor

Individuální pohovor se řadí jako nejběžnější metodu pro výběr pracovníků. V tomto pohovoru jde o diskuzi mezi čtyřma očima. Tato diskuze poskytuje nejlepší příležitost jak s uchazečem navázat úzký kontakt mezi ním a vedoucím pracovníkem, který vede pohovor. Je zde i riziko nebezpečí chybného

nebo povrchního rozhodnutí, tím pádem je důvod pro praktikování série individuální pohovorů. Nebo jako druhou možností je vést pohovor před panelem tazatelů.

## 2. Pohovorové panely

Jde o pohovor vedený skupinou dvou nebo více lidí, kteří provedou pohovor s jedním uchazečem. Nejčastější kombinací vedení pohovoru je personalista a liniový manažer. Tento panel snižuje výskyt překrývajících otázek během pohovoru. Největší výhodou tohoto panelu je diskuze mezi zkoušejícími o daném uchazeči, kteří mohou mezi sebou diskutovat o svých dojmech, a pocitech a chování uchazeče během pohovoru.

## 3. Výběrová komise

Výhodou výběrové komise je, že umožňuje různým lidem, aby se podívali na uchazeče a potom společně porovnali své poznatky. Nevýhodou této komise je sklon k pokládání náhodných a neplánovaných otázek uchazeči, kdy předsudky a stanoviska dominujících lidí v komisi mohou převážit názory ostatních členů a uchazeč není schopen zjednat si spravedlnost, protože v málo případech je jim dovoleno, aby mohli rozvinout svoje myšlenky a argumentovat ve svůj prospěch. Výběrová komise dává často přednost uchazečům se sebejistým a výřečným přednesem, kde často přehlížejí slabiny uchazečů vyvolávajících při povrchním zkoumání příznivý dojem.

## 4. Assessment center

Komplexnější přístup. Poskytuje dobré příležitosti pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovuje kultura organizace. Umožňuje to pozorování chování při různých nebo typických situacích. Součástí tohoto postupu je i řada testů a strukturovaných pohovorů. Uchazečům se poskytuje možnost, aby se vcítili do organizace a jejich hodnot, které jim dále pomohou v rozhodování, zda jim tato práce vyhovuje či nikoliv.

## 6 Metody získávání pracovníků

Jde o specifický postup oslovení a přilákání uchazečů o zaměstnání.

V první fázi je potřeba oslovit určitý okruh lidí a dát jim na vědomí, že existují volná pracovní místa v organizaci. Tyto metody by měli uchazeče o volná pracovní místa motivovat. Podle toho zda chceme získávat pracovníky z vnitřních nebo z vnějších zdrojů zvolíme-li vhodnou metodu. Pokud se pokusíme získat uchazeče z vnitřních zdrojů, nabízí se jednodušší a levnější metody, ale s tím souvisí i menší rozsah oslovených (inzerce na internetu, doporučení současného zaměstnavatele, vnitropodniková elektronická pošta, místní nástěnka na frekventovaném místě – například kantýna, rozdávání letáků například se mzdovými páskami, rozesílání zdrojů pomocí elektronické pošty).

U vnější inzerce záleží, jak velký okruh uchazečů chceme oslovit, dle toho volíme i různá média – například regionální deník či týdeník. Využití městských hromadných prostředků. Velmi časté spolupráce jsou s úřady, školami a inzertní a reklamní agentury. Potenciálního pracovníka může oslovit i přímo, ale je důležité, aby personální management ve firmě měl přehled o podmínkách okolních společností, abychom pracovníkovi nenabízeli horší podmínky, která má nyní (Šikýř, 2012, s. 56).

Použitá metoda je zásadně ovlivněna lokální situací na trhu práce, požadavky, které máma na potencionálního pracovníka, čas, který máma na získání pracovníka, jak zásadní je tato pozice pro organizaci a v neposlední řadě kolik prostředků na získání pracovníka můžeme investovat.

(Koubek, 2012, s. 135).



## **6.1 Členění metod**

### **6.1.1 Uchazeči se nabízejí sami**

Pokud má firma v regionu dobré jméno což znamená, že se rozvíjí, používá moderní technologie a prostředky, stará se o vzdělávání svých zaměstnanců a má dobrou a stabilní mzdovou firemní politiku (v žádném případě se nejedná o firmu, která má zpoždění ve výplatách mezd). Je však nutné aby se tyto informace dostávali do podvědomí lidí, což je také nelehkým úkolem personálního managementu, protože od stávajících zaměstnanců toto nelze očekávat, neboť si zvýšeným zájmem potenciálních zaměstnanců vytvářejí konkurenční prostředí, které na ně vyvíjí tlak. Pokud je v této věci personální management úspěšný, uchazeči se prakticky nabízejí sami se svými nabídkami. (Kociánová, 2010, s. 88).

#### **Výhody:**

Velkou výhodou je, že nemusí organizace pořádat nákladné inzertní a náborové kampaně. Firma si může vytvořit databáze momentálně nepotřebných uchazečů, vhodně s nimi pracovat pro případ, že se v budoucnu objeví pozice, na které by tito uchazeči byli použitelní a také těmto uchazečům může nabídnout sezonně či dočasně práci, která neodpovídá plně jejich kvalifikaci či nesplňuje představy těchto uchazečů.

#### **Nevýhody:**

Tato metoda má však i své nevýhody. Klade zvýšené nároky na personální management z hlediska evidence a nutnosti citlivého zacházení s uchazečským potenciálem, protože ne vždy se nabídka a poptávka pracovních pozic shoduje, ba právě naopak (Murphyho zákon). Špatná práce personálního managementu může negativně dopadat na jméno firmy a také spoustu potenciálních uchazečů v budoucnu odradit. Nevýhodou této metody je postupný příchod uchazečů i v relativně širokém časovém pásmu, což velmi často neumožňuje jejich kvalitativní porovnání a tudíž neumožňuje optimální výběr z širšího okruhu uchazečů v tu pravou chvíli, protože je velmi nepravděpodobné, že uvolněné pracovní místo můžeme ponechat dlouhou dobu neobsazené. (Koubek, 2012, s. 135-136).

### **6.1.2 Doporučení kandidáta**

Další metodou je doporučení zaměstnance firmy. Tato forma získávání pracovníku sehrává v současné době významnou roli. Současní zaměstnanci musí být adekvátně motivováni k tomu, aby vůbec někoho sháněli, anebo se zabývali myšlenou vhodnosti nějakého kandidáta ze stávajících zaměstnanců. (Křížek, 2014, s. 111).

#### **Výhody:**

nižší náklady na získávání, ale na druhou stranu i možnost přivýdělku stávajících, aktivních zaměstnanců. Výhodou je jednodušší adaptabilita nového zaměstnance pokud přihází do kolektivu, kde někoho zná a kde ho někdo doporučil, což nemusí vždy platit v případě, že personální management přivede zcela cizího a neznámého uchazeče.

#### **Nevýhody:**

Největší nevýhodou této metody je určité mala operativnost a rychlost v oslovení potenciálních uchazečů, může vést i k určitému protekcionismu, kdy se může některý ze zaměstnanců snažit na místo doporučit někoho známého či dokonce rodinného příslušníka aniž by byl stoprocentně přesvědčen o tom, že tuto práci zvládne, ale spoléhá na to, že se postupem času zaučí, a když už ve firmě jednou je, takže v ní i zůstane. Takto zmiňovaná nevýhoda se může v jiném případě projevit i zcela opačně a to jako výhoda v případě že zaměstnanec připravuje (například svého potomka) jako svého následovníka, kterému zcela pochopitelně věnuje v předávání zkušeností a informací maximální péči což nemusí platit u dosazeného uchazeče. (Koubek, 2012, s. 136).

### **6.1.3 Přímé oslovení jedince**

Tato metoda se používá na přímé oslovení vyhlédnutého jedince, jehož kvality známe. To znamená, že personální management odvádí dobrou práci a monitoruje vhodným způsobem tento okruh lidí. K tomu využívá odborný tisk, odborné semináře a osobní kontakty. Při této metodě je třeba si uvědomit, že

tak jak oslovíme my pracovníka v cizí organizaci může totéž udělat tato organizace směrem k nám. (Křížek, 2014, s. 111),(Koubek, 2012, s. 136).

#### **Výhody:**

Pokud je osloven správný zákazník eliminují se náklady na jeho zaškolení a odborný výcvik a náklady na inzerci. Další výhodou je v případě dohody rychlost realizace.

#### **Nevýhody:**

Možnost vypočítavosti osloveného člověka a jeho nepřiměřené požadavky a samozřejmě i jistá ověřená opatření od firmy, ze které zaměstnance získáme. Tato metoda se používá na získání pozic vysoce odborných pracovníků, ale v poslední době při katastrofálním nedostatku především dělnických profesí například řidičů se tato metoda stále více využívá na získávání i těchto pozic.

(Šikýř, 2012, s. 76). (Koubek, 2012, s. 136).

### **6.1.4 Vývěsky**

Použitím vývěsek můžeme informovat o volných pracovních pozicích, ale i podmínkách, které na tyto pozice nabízíme. Jedná se o levný, nenáročný a velice operativní způsob oslovení určitého okruhu lidí. Vývěsky se umísťují na nejvíce frekventovaná místa ve firmě (vrátnice, kantýna, pokladna, mzdová účtárna atd.).

Pokud chceme oslovit širší okruh lidí je nutno využít vývěsku na veřejném místě, případně (pokud to umožňuje legislativa) využít i vlastní výrobní prostředky (dopravní firma autobusy, zadní čela návěsů), případně vlastní výrobky či operativně zadní stranu vydávaných účtenek.(Křížek, 2014, s. 111).

#### **Výhody:**

Možnost velmi rychle reagovat na vzniklé situace a dále je pozměňovat a upravovat a také podrobně popisovat tak aby uchazeči mohli posoudit vhodnost pozice vzhledem k jejich schopnostem. Nízké náklady. A v případě dobrého grafického a textového zpracování i určité zviditelnění firmy.

### **Nevýhody:**

Zaměření na omezený okruh uchazečů, určitá neochota a nechuť lidí číst velké množství letáků, inzerátů a mnohdy i nedůvěra v aktuálnost a pravdivost těchto informací. Z toho vyplývá, že se tato metoda nehodí pro získávání kvalifikovaných specialistů (neboť tito se u takovýchto vývěsek zřídka vyskytují). Určitě se tato metoda hodí pro oslovení studentů, neboť tito nejsou ještě přesyceni obrovským každodenním zatížením z takovýchto nabídek. Na určitých místech lze použít také poutače s odkazem na internetové stránky, kde lze získat podrobné informace, kontakty atd. (Koubek, 2012, s. 137),(Kociánová, 2010, s. 88).

### **6.1.5 Letáky vkládané do poštovních schránek**

Tato metoda je velice příbuzná s formou vývěsek a poutačů. Je založena na vkládání letáků do periodického tisku případně na individuálním doručování do poštovních schránek. Je to metoda aktivnější a oslovuje intenzivnější než vývěsky a poutače.

### **Výhody:**

Rychlost, operativnost. Pořád, ale i relativně nízké náklady. Možnost cíleně oslovit uchazeče s nevhodnější polohou (geografické hledisko). (Koubek, 2011, s. 84).

### **Nevýhody:**

V současné době určitá alergie na obrovské množství reklamních letáků, které lidé z velké části nečtou a vyhazují. Nevýhodou je, že se hodí pouze pro určité druhy práce (například – sezonní brigády). (Kociánová, 2010, s. 88).

### **6.1.6 Inzerce v komunikačních prostředcích**

Velice rozšířenou metodou je inzerce ve sdělovacích prostředcích, ať už jsou to noviny a časopisy s celostátní působností nebo regionální periodika, případně odborné specializované tiskoviny. Další možností je buď celostátní nebo regionální televize nebo rádia. (Křížek, 2014, s. 111).

#### **Výhody:**

Oslovení nepoměrně velkého počtu lidí, relativně rychle a je to i spojeno s určitým zviditelněním firmy.

#### **Nevýhody:**

Vysoké náklady a mnohdy i časově náročné zpracování inzerátu či reklamního spotu (Koubek, 2012, s. 138).

### **6.1.7 Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Spolupráce firem se vzdělávacími institucemi zaujímá v současné době významnou pozici při získávání pracovníků. Jedná se většinou o vzájemnou spolupráci firmy a školy čímž je zajištěn přísun mladých odborníků, propagace firmy mezi studenty a většinou je to i spojeno s jistou podporou školy či studentů ze strany firmy. Firmy tak mohou částečně ovlivňovat u studentů představu o jejich budoucím zaměstnání již při studiu. (Kociánová, 2010, s. 87).

#### **Výhody:**

Jedná se oboustranně prospěšnou spolupráci, když školy pomáhají vybírat vhodné studenty a firmy mohou napomáhat v ověření teoretických znalostí v praxi. Ještě před ukončením studia si může jak student, tak firma prověřit druhou stranu formou například letní brigády.

#### **Nevýhody:**

Nevýhodou metody je malá operativnost v obsazování volných pracovních pozic. (Koubek, 2012, s. 138-139).

### **6.1.8 Spolupráce s odbory a využívání jejich informačních systémů**

Firmy, které mají vlastní odborovou organizaci, mohou využívat jejich informačních systémů. Tato metoda se uplatňuje v zemích a oborech, kde mají příslušné odborové svazy, silnou pozici, jsou tudíž dobře organizované, mají vlastní dobře fungující informační systém.

**Výhody:**

Velmi nízké náklady. Dobré vztahy s odbory.

**Nevýhody:**

Oslovení pouze těch uchazečů, kteří jsou organizováni v odborech, což jsou převážně pouze dělnické profese.

(Koubek, 2012, s. 139).

### **6.1.9 Spolupráce se sdružením odborníků a vědeckých společností**

Tato metoda získávání pracovníků se týká pouze velmi úzkého okruhu firem, jelikož tato specializovaná sdružení nabízejí pouze úzce specializované odborníky. Pro firmy, které takovéto specialisty hledají je to však mnohdy jediná možnost jak je získat.

**Výhody:**

Firma, která tuto metodu využije, se může spolehnout na vysokou míru serióznosti a spolehlivosti. Současně se u této metody spolupráce s odbornou institucí neočekávají vysoké náklady.

**Nevýhody:**

Nevýhodou této metody je vysoká pravděpodobnost, že se pokoušíme získat odborníka, který si je vědom svých kvalit, a proto musí naše nabídka být nadstandardně zajímavá. (Koubek, 2012, s. 139). 18

### **6.1.10 Spolupráce s úřady práce**

Spolupráce firmy s úřadem práce je zásadně ovlivněna mírou nezaměstnanosti v daném regionu, ale i kvalitou práce příslušného úřadu. Pokud je spolupráce dobrá, je to výhodné jak pro firmy, tak pro uchazeče o práci. (Křížek, 2014, s. 111).

### **Výhody:**

Nízké náklady na získání zaměstnanců, dobrá informovanost o jejich schopnostech i dosavadní praxi, možnost spolupracovat s úřadem na rekvalifikaci nebo zvýšení odbornosti uchazečů což může úřad práce uhradit. U některých skupin uchazečů o práci může úřad dokonce poskytnout příspěvek na jejich zaměstnávání (ZTP, propuštění vězni).

### **Nevýhody:**

Velmi omezeny okruh uchazečů o práci, většinou velmi nízká odbornost, mnohdy i malý zájem práci získat. (Šikýř, 2012, s. 76).

## **6.1.11 Využívání personálních agentur**

Metoda využívání personálních agentur je u řady firem určitá forma outsorsingu vlastního personálního managementu. Jedná se o firmy, které nabízejí získávání pracovníků většinou odborníků nebo vyššího managementu na objednávku dle určených požadavků. Zástupce firmy se potom spolu s pracovníkem personální agentury účastní finálního pohovoru s vybraným kandidátem, tak aby mohl spolehlivě rozhodnout o jeho vhodnosti.

(Křížek, 2014, s. 111).

### **Výhody:**

Pokud je vybraná personální agentura skutečně kvalitní dokáže vhodnost kandidáta posoudit v takových detailech a souvislostech co by běžný personální management ve firmách nemohl zvládnout (zvládání stresu, schopnost samostatného rozhodování, schopnost řídit a podřizovat se atd.). (Koubek, 2012, s. 140).

### **Nevýhody:**

Nevýhodou jsou velmi vysoké náklady a mnohdy velká časová náročnost. (Šikýř, 2012, s. 76).

## **6.1.12 Využívání počítačových sítí**

Nejlevnější, nejmodernější a nejrychlejší způsob oslovování velkého množství potenciálních pracovníků. Může to být formou webových stránek, umístění své nabídky práce nebo sdílení informací mezi uživateli. Pokud mají

firmy na svých webových stránkách pravidelně aktualizovanou nabídku volných míst je předpoklad, že je i pravidelně navštěvovaná.

**Výhody:**

Pokud má firma svého správce tak se jedná o velice operativní metodu za relativně nízkou cenu. (Armstrong, 2007, s. 353).

**Nevýhody:**

Oslovení pouze omezeného okruhu uživatelů, určitá míra nedůvěry na základě negativní zkušenosti s neseriózní nebo dokonce podvodnou nabídkou. Využívání sociální sítě k získávání pracovníku je v současné době v nejrychleji se rozvíjející metoda, která však oslovuje stále mladší a mladší uchazeče.



## **7 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání**

Firma od všech uchazečů o zaměstnání požaduje životopis, výpis z trestného rejstříku, doklady o dosaženém vzdělání a praxí a v neposlední řadě i osobní dotazník. Další část požadované vstupní dokumentace se liší podle typu obsazované pozice. Pokud obsazovaná pozice vyžaduje ještě jiné osvědčení o způsobilosti vykonávat tuto práci, předkládá jí při nástupu do práce (řidičský průkaz, profesní průkaz a jeřábnický průkaz atd.).

Ještě před nástupem musí zaměstnanec absolvovat u závodního lékaře zdravotní prohlídku a potvrzení o způsobilosti vykonávat danou pozici. Od uchazečů na pozice středního a vyššího managementu požaduje organizace ještě motivační dopis.

## 8 Zdroje pracovníků

Koubek (2007. s. 129-131) ve své publikaci uvádí, že ve vyspělých zemích dávají společnosti přednost výběru pracovníků z vlastních řad.

Snaží se tak současně spojit dvě výhody a to je úspora nákladů na získávání pracovníků jejich zaškolení a spoléhají na dobrou znalost vlastního zaměstnance a tudíž i jeho vhodnost na uvažovanou volnou pozici. Snaží se tímto eliminovat přijetí nevhodného kandidáta z venku, jehož schopnosti zastávat volnou pracovní pozici se plně projeví, až použité době. Pokud však musí organizace přistoupit k pokrytí volného pracovního místa z vnějších zdrojů, je dobré, aby se dopředu pokusila získat o potenciálním zaměstnanci maximum informací i za cenu zvýšených nákladů.

V níže uvedených podkapitolách zjistíme výhody a nevýhody při volbě vnějších a vnitřních zdrojů pracovníků podle Koubka.

### 8.1 Vnitřní zdroje pracovníků

Pokud má společnost možnost výběru kandidátu z vnitřních zdrojů získává výhodu v tom, že daného kandidáta zná, ví, co od něho může očekávat a eliminuje tak náklady na jeho poznávání, zaškolování a adaptaci. Výhodou je také to, že daný pracovník má určité zkušenosti s firemní kulturou, pracovním prostředím a zná také své spolupracovníky. Kariérní postup v rámci organizace působí jako motivační faktor nejen pro daného pracovníka, ale i pro ostatní. Na zaměstnance toto působí pozitivně v tom, že má firma zájem na jejich profesním růstu. Takový to zaměstnanec může na nové pozici výborně využít dosavadní zkušenosti, znalost prostředí a ostatních zaměstnanců.

Takové to kariérní postupy mohou však u ostatních zaměstnanců vyvolat negativní reakce ať už z důvodu závisti nebo pocitu vlastního nedocení. Může s tím být spojena neochota s takto povýšeným pracovním spolupracovat nebo dokonce snaha dokazovat, že to byla špatná volba. Takové to řešení může proto dost zásadně ovlivnit vztahy na pracovišti a i přes ušetřené náklady může být

horším řešením než přijetí pracovníka z venku. Pokud se firma soustředí pouze na obsazování pozic z vnitřních zdrojů, připravuje se o možný přínos v novém pohledu na systém fungování firmy člověkem z venku, který nefunguje delší dobu v zaběhnutých kolejích.

Pro zaměstnance je velmi důležitý pocit a přesvědčení, že s nimi firma počítá, že si všímá kvality jejich práce, jejich růstu i jejich případného sebevzdělávání. V takové to společnosti se dá předpokládat, že při jejím rozvoji a otvírání nových pracovních pozic budou tito pracovníci osloveni a bude jim toto místo nabídnuto, pokud na to budou jejich schopnosti stačit. U řady velkých firem s větším počtem zaměstnanců v řadách vyššího a středního managementu se využívá nejenom kariérního postupu, ale také střídání zaměstnanců na jednotlivých řídicích pozicích, což umožňuje zaměstnancům opustit stereotyp stávající práce a pro zaměstnavatele přínos v novém pohledu na novou pozici aniž by musel být tento zaměstnanec přijat z vnějších zdrojů. Tento takzvaný koloběh manažerů však přináší často komplikace v komunikaci s obchodními partnery, neboť si vzájemně musí zvykat na nový způsob komunikace, ale mnohdy i na jiné parametry spolupráce.

Ne vždy se však společnosti podaří udržet stávající počet zaměstnanců, zvláště když investuje nemalé peníze do nových technologií a věnuje se inovacím výroby za účelem úspory pracovních sil a tudíž i provozních nákladů.

## **8.2 Vnější zdroje pracovníků**

Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů se dá očekávat nepoměrně širší spektrum uchazečů, pro které může nová pozice ve společnosti být novou výzvou. Je nutno vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta, u něhož se optimálně prolínají povahové vlastnosti, zkušenosti a motivace pro danou práci. Takový to lidé mohou být pro firmu zdrojem nových nápadů, zdrojem změn v mnohdy zkosnatělých strukturách a v neposlední řadě mohou také vytvářet zdravé konkurenční prostředí mezi stávajícími zaměstnanci. Firmy u těchto lidí mohou také využívat jejich cenné zkušenosti z předchozího zaměstnání a mohou být také zdrojem řady důležitých obchodních kontaktů. (Koubek, 2007. s. 129-131)

Při získávání takových to lidí převážně do středního a vyššího managementu je nutno počítat se zvýšenými náklady na jejich oslovení, náročný proces výběru, ale také jejich zaškolení, adaptaci ve firmě a mzdové náklady po celou dobu adaptace než začnou firmě něco přinášet.

Nový zaměstnanci mohou do firmy přicházet buď z úřadu práce, nebo absolventi škol a učilišť. Dále zaměstnanci, kteří chtějí změnit stávající práci anebo zaměstnanci, kteří přicházejí do firmy z důvodů lepší nabídky. V současné době je u většiny dělnických profesí a pozic s nižší kvalifikací zcela běžné, že se firmy o tyto pracovníky přetahují, nabízejí jim stále lepší a lepší podmínky což mnohdy vede ke zneužívání ze strany zaměstnanců a velké fluktuaci. Pro zaměstnavatele se mnohdy z důvodu neúměrného zvyšování nákladů na tyto zaměstnance stává řada provozu nerentabilních a musí je rušit anebo nahrazovat zahraničními agenturními pracovníky, kteří nejsou pro firmu tak nákladní a jejichž počty se dají ze dne na den upravovat, aniž by se musel řešit Zákoník práce. Řada firem by v současné době bez těchto agenturních pracovníků nebyla schopna fungovat. Pokud to umožní provozní podmínky tak firmy využívají na méně kvalifikovanou práci brigádníky, ať už jsou to studenti, ženy v domácnosti, důchodci případně zaměstnanci, kteří si chtějí přivydělat.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 9 Charakteristika společnosti

Obrázek 1: Logo firmy



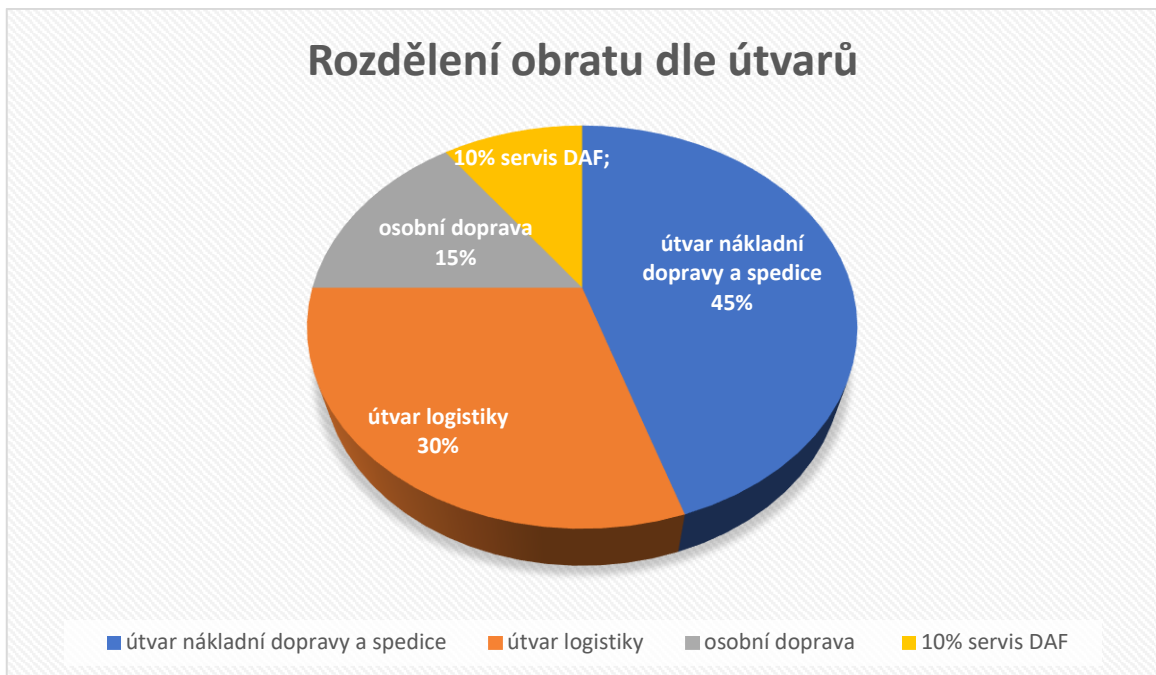
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Anexia s.r.o. je největší dopravní a logistickou firmou v okrese Rakovník. Její současná podoba prošla značně pestrým vývojem. Začátek tradice se datuje na rok 1949, kdy vznikl dopravní závod ČSAD Rakovník v rámci celorepublikové dopravní společnosti ČSAD, která byla řízena na krajských úrovních. V roce 1991 došlo k rozpadu ČSAD KNV Praha na jednotlivé státní podniky, z nichž jeden byl státní podnik ČSAD Rakovník. V roce 1992 byla založena firma ANEXIA s.r.o., která měla 4 společníky a byla vytvořena za účelem privatizace státního podniku ČSAD Rakovník. Privatizace byla úspěšně ukončena v dubnu 1994 a vznikla firma ČSAD Rakovník ANEXIA spol. s.r.o. V názvu byl úmyslně zanechán pojem ČSAD, jelikož to byla známá firma s tradicí, což bylo v té době značnou výhodou. V té době měla firma 170 zaměstnanců, provozovala 50 nákladních vozidel LIAZ a Tatra a 45 autobusů Karosa na vnitrostátních linkách a zájezdech. K tomu ještě provozovala sběrnou službu, která byla postupem času vytlačena systémem zásilkových služeb, a dále v areálu firmy fungovaly dílny pro vlastní potřebu.

Od roku 1996 začala firma postupně obnovovat a rozšiřovat vozový park nákladní dopravy vozidly DAF a začala provozovat mezinárodní dopravu a spedici. Po skončení životnosti zájezdových autobusů se firma soustředila v osobní dopravě pouze na dopravní obslužnost a příležitostnou tuzemskou zájezdovou dopravu. V roce 2002 získala firma status autorizovaného servisu DAF a začala se věnovat servisování těchto vozidel a prodeji náhradních dílů. V roce 2004 došlo k vybudování prvního logistického skladu v rozloze 5000

metrů čtverečních a také došlo na konci roku ke změně názvu, kdy bylo vypuštěno ČSAD a firma se přejmenovala na ANEXIA s.r.o. V roce 2008 zakoupila firma pozemek v průmyslové zóně, kde vybuďovala logistické distribuční centrum o velikosti 8000 metrů čtverečních s kapacitou 15000 paletových míst s poloautomatickým systémem zaskladňování a vyskladňování od švédské firmy BT. V té době už měla firma 450 zaměstnanců a provozovala 120 nákladních vozidel DAF a 60 autobusů Renault a Iveco. K zásadnímu obratu v logistické činnosti došlo v roce 2012, kdy firma zakoupila sousední areál na výrobu obkladaček a během 2 let v tomto areálu vytvořila další skladovací objekt o velikosti 14000 metrů čtverečních a vystavěla halu o velikosti 4000 metrů čtverečních na ruční manipulaci s hotovými výrobky (etiketování, kontrola kvality, mixování, kompletace, přebalování atd.). V roce 2016 se podařilo získat v oblasti logistiky další zásadní zakázky, které si vyžádaly jednak investici do odstavných a manipulačních ploch o velikosti cca 20000 metrů čtverečních a výstavbu další skladovací haly o velikosti 10000 metrů čtverečních s kapacitou cca 20000 paletových míst. K 31. 12. 2016 firma zaměstnávala 675 zaměstnanců včetně DPP a DPČ, kterých bylo cca 60, kromě toho využívala na práci 50 agenturních zaměstnanců denně a také 50 vězňů denně. Firma funguje na bázi útvarového hospodaření, při čemž v čele každého útvaru stojí manažer. Skupina těchto manažerů tvoří provozní vedení firmy a přímo podléhá vedení společnosti, které se skládá ze tří společníků, kteří jsou současně i jednateli firmy. Nejvíce zaměstnanců má útvar logistiky, největší obrat vytváří náklad a spedice. Dalším útvarem je osobní doprava a nejmenší co se týče obratu a počtu zaměstnanců je útvar servis DAF. Kromě těchto výrobních útvarů je vedení společnosti podřízen útvar IT a ekonomiky, technické oddělení a asistentka jednatele. Právní služby firmy zajišťuje externě. V současné době firma dosahuje ročního obratu cca 700 000 000 Kč z čehož asi 45% vytváří útvar nákladní dopravy a spedice, 30% útvar logistiky, 15% osobní dopravy a 10% servis DAF.

Graf 1: Rozdělení obrátu dle útvarů ve firmě



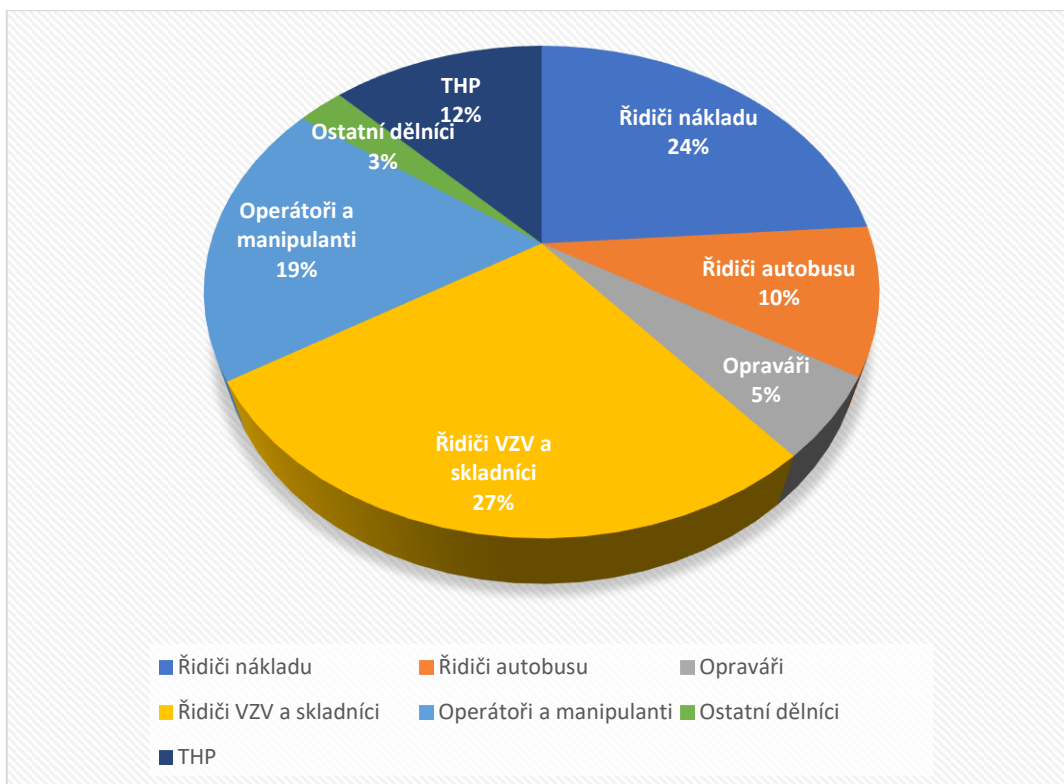
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

#### Struktura zaměstnanců

Řidiči nákladu	Řidiči autobusů	Opraváři	Řidiči VZV a skladníci	Operátoři a manipulanti	Ostatní dělníci	TH P
161	65	36	185	127	18	83

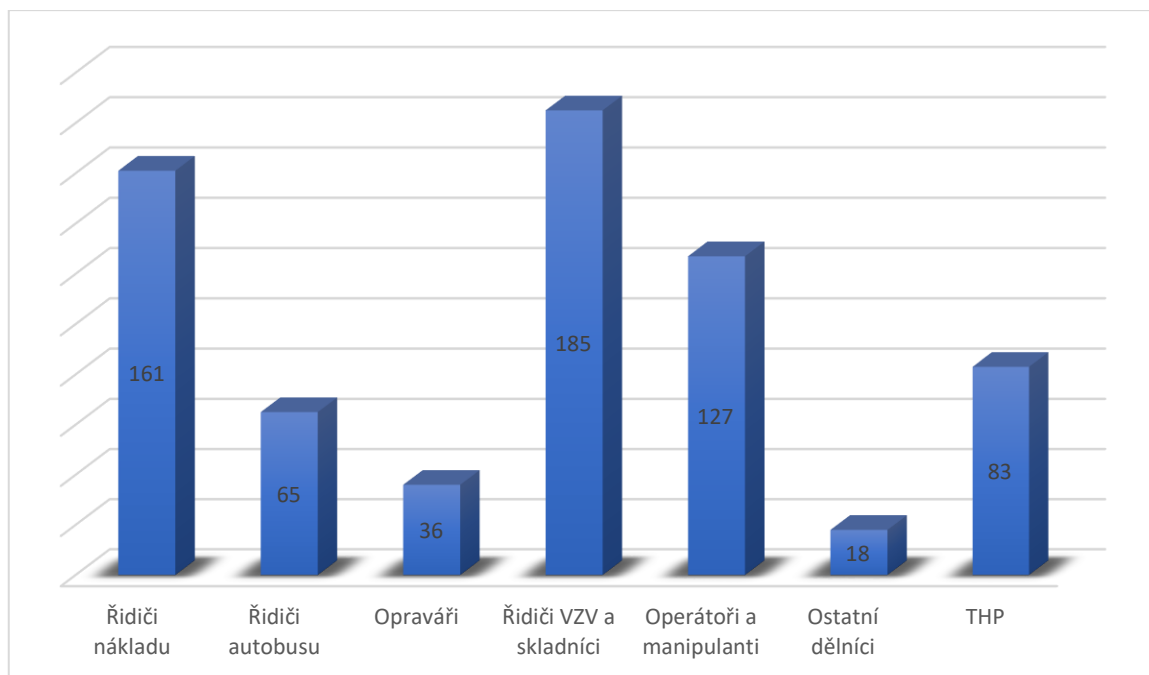


Graf 2: Jaká je struktura zaměstnanců ve firmě procentuálně?



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 3: Jaká je struktura zaměstnanců ve firmě?



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Ze struktury zaměstnanců vyplývá jednak vysoký podíl profesí, které jsou převážně doménou mužů, byť v poslední době se v těchto profesích objevují i ženy. Dále ze struktury zaměstnanců vyplývá vysoký podíl dělnických profesí, které se velmi těžko nahrazují nějakými moderními technologiemi, a proto v současné době na takové to typy firem velice nepříznivě působí minimální nezaměstnanost a také ne úplně dokonalá legislativa, která určité procento lidí nepřinutí nikdy pracovat.

Graf 4: Jaké jsou vnitřní metody získávání pracovníků ve firmě?



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Tato metoda získávání pracovníků je pro firmu z určitého pohledu levná a jednoduchá, současně i relativně bezpečná, má však i svojí stinnou stránku, protože musí najít z vnějších zdrojů nové zaměstnance na původní místa těch, kteří své pozice změnili. V roce 2014 se z vnitřních zdrojů získali 3 pracovníci – řidič autobusu postoupil na pozici dispečera, což znamená, že nejenom detailně zná práci svých podřízených, ale nezanedbatelnou výhodou je i to, že v případě potřeby může tuto pozici kdykoliv zastoupit. Další zaměstnanec získaný z vlastních zdrojů byla hlavní účetní, která postoupila z pozice řadové účetní. Třetí případ, kdy řidič vysokozdvížného vozíku postoupil na pozici směnového předáka. V roce 2015 se mechanik (opravář) s maturitou individuálně doučil anglický jazyk a posunul se na pozici přejímacího technika servisu. Dva směnoví předáci v logistice postoupili na pozici směnového mistra, a dva skladníci postoupili na pozici směnového předáka. V roce 2016 dispečer nákladní dopravy se stal obchodním zástupcem firmy pro oblast nákladní dopravy a spedice a administrativní pracovnice nákladní dopravy postoupila na pozici dispečerky. Směnový mistr v logistice se stal vedoucím jednoho

z provozu logistiky, směnový předák postoupil na pozici směnového mistra a řidič vysokozdvížného vozíku na pozici směnového předáka.

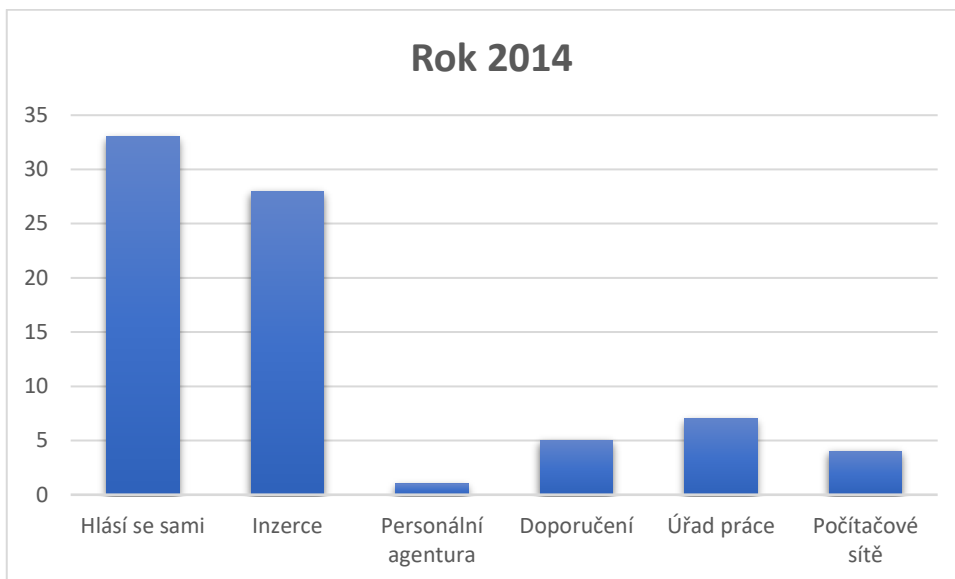
Graf 5: Jaký je celkový počet získaných pracovníků?



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Vzhledem k poměru technickohospodářských pracovníků a dělnických profesí vyplývá, že mnoho kariérních postupů taková to struktura neumožňuje a proto je i malý podíl získaný z vnitřních zdrojů. Současná situace na trhu práce znamená pro firmy mnohem větší úsilí na získání uchazeče o dělnickou profesi, než na pozici technickohospodářského pracovníka. Proto se firmy snaží spíše schopné dělníky udržet na pozicích, které dobře a kvalitně zastávají a technickohospodářské pracovníky shánějí raději z vnějších zdrojů. Je to však situace velice citlivá, protože pokud schopní dělníci, kteří by takovou to pozici byli schopni zastávat, může firmu v budoucnu opustit.

Graf 6: Kde jste nejčastěji získávali kandidáty v roce 2014?



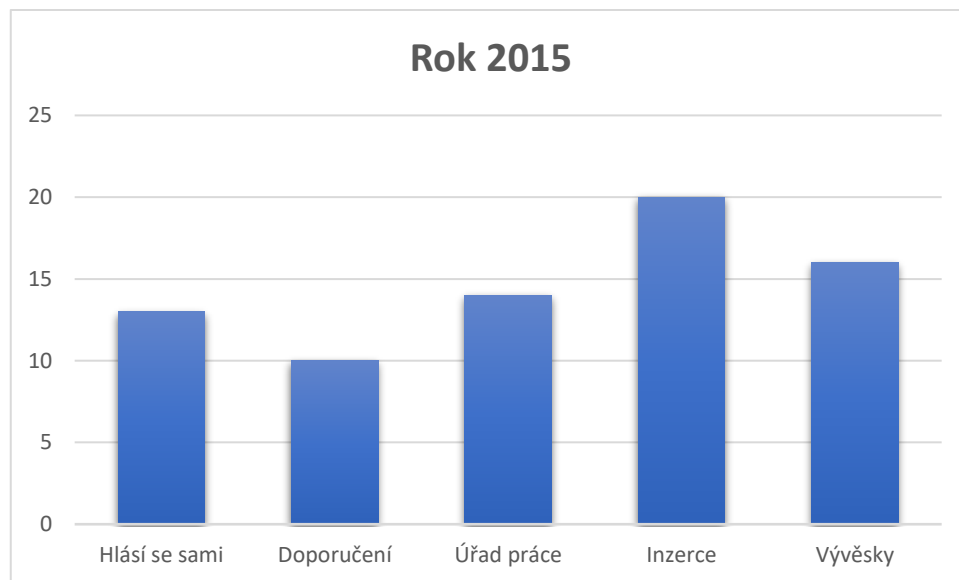
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Při pohledu na rok 2014 je vidět, že dobré jméno firmy v regionu a také přiměřená nezaměstnanost znamenali pro firmu celkem bezproblémové a finančně nenáročné získávání uchazečů z vnějších zdrojů díky vysokému podílu uchazečů, kteří se o práci hlásili sami. Pokud docházelo ve firmě k rozšiřování určité činnosti, což s sebou přinášelo navýšení počtu stávajících pracovníků, a nebylo možno pokrýt z databáze uchazečů, postačovala na pokrytí této potřeby správně načasovaná inzerce v regionálním tisku.

V roce 2014 také využila firma služeb personální agentury na obsazení pozice manažera servisu, což nebylo možno pokrýt z vnitřních zdrojů a ani se nenacházel vhodný kandidát v regionu.

Zbývající 3 zdroje nebylo pro získávání nových uchazečů o práci nijak zásadní a plnili funkci spíše z pozice dlouhodobého a průběžného doplňování a obměňování stávajících pracovníků.

Graf 7: Kde jste nejčastěji získávali kandidáty v roce 2015?

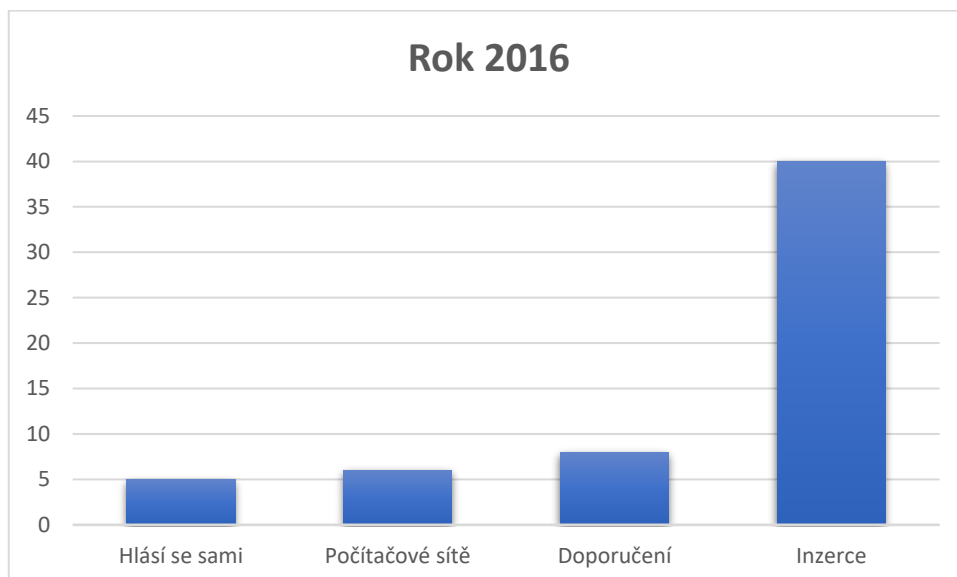


Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Přestože se v roce 2015 jméno a pozice firmy v regionu nikterak nezhoršila, ale spíše naopak, přesto došlo k zásadnímu poklesu uchazečů, kteří se o práci hlásili sami, a proto bylo nutno začít mnohem více využívat ostatních metod získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Byla to jednak pravidelná inzerce v regionálním tisku, ale také vývěsky v autobusech městské a regionální dopravy a postupně firma přešla i na polepy nákladních návěsů zajišťující vnitrostátní přepravu.

V průběhu roku 2015 si firma také vybuodovala na svém pozemku vedle nákupního centra vlastní „bilbord“ s nabídkou pracovních míst. Ve větší míře začala firma spolupracovat s úřadem práce, začala se podílet i na rekvalifikaci potencionálních uchazečů, a začala odměňovat stávající zaměstnance, kteří za dodržení určitých podmínek převedou nového zaměstnance.

Graf 8: Kde jste nejčastěji získávali kandidáty v roce 2016?



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

V roce 2016 se stali uchazeči, kteří chodí sami, spíše výjimkou, proto se firma začala věnovat pravidelné aktualizaci a atraktivitě vlastních webových stránek. Začala využívat předávání informací přes sociální sítě. Navýšila odměny pro zaměstnance, kteří někoho přivedou.

V regionálním tisku se začala inzerci věnovat v pravidelných týdenních intervalech, ale byla nucena rozšířit inzerci i mimo region především na inzertních portálech například Hyper práce, Pracomat, Nabídky-práce.cz, Truckjobs, Transport magazine, Bus portál atd. Kromě toho začala firma také zkoušet různé dotační programy na získávání a začleňování různých skupin pracovníků například vězňů (reintegrační program), SÚPM – společensky účelná pracovní místa, kdy firma zaměstnance bezpotřebné zaměstnance zapracovává a zacvičuje na určitou pozici, na což pobírá po určitou dobu dotaci z úřadu práce.

Graf 9: Jaký je Váš procentuální vývoj v počtu uchazečů, kteří se hlásí o práci sami?



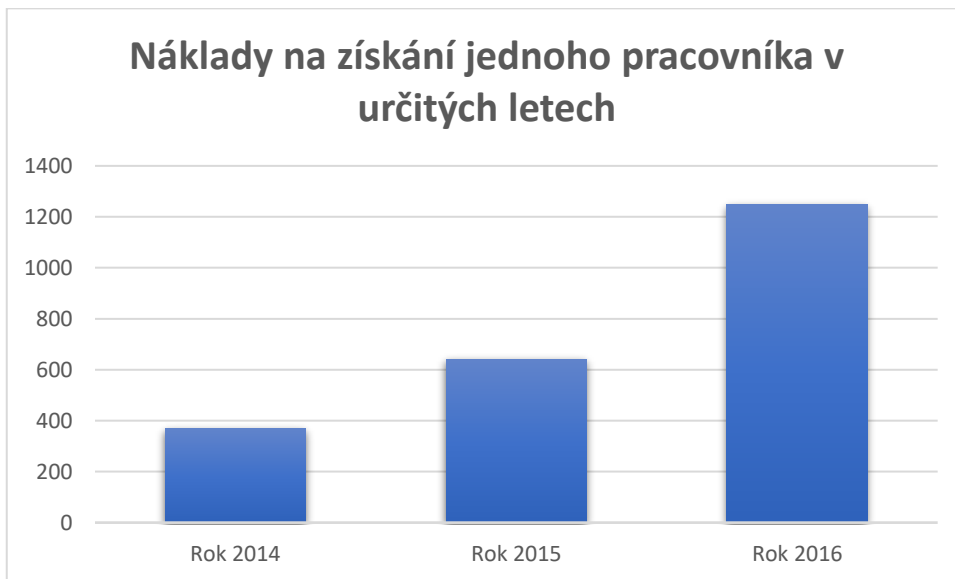
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Z uvedeného grafu jednoznačně vyplývá, že se zcela mění poměr mezi úsilím, které museli uchazeči věnovat tomu, aby nějaké pracovní místo získali, a tím jaké úsilí musí věnovat firma na získání uchazečů o pracovní místo.

Se změnou tohoto poměru ve prospěch uchazečů a v neprospěch firmy velice úzce souvisí náklady na získávání těchto nových uchazečů. Pro potřeby následujícího grafu jsou použity náklady placené jako služby mimo firmu a nejsou tam zohledněny mzdové náklady na posílení personálního oddělení.



Graf 10: Jaké máte náklady na získávání jednoho pracovníka?



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Náklady na získávání pracovníků ve 3 letech

Rok 2014: 30 000 : 81 = 370 na jednoho získaného pracovníka

Rok 2015: 50 000 : 78 = 641 na jednoho získaného pracovníka

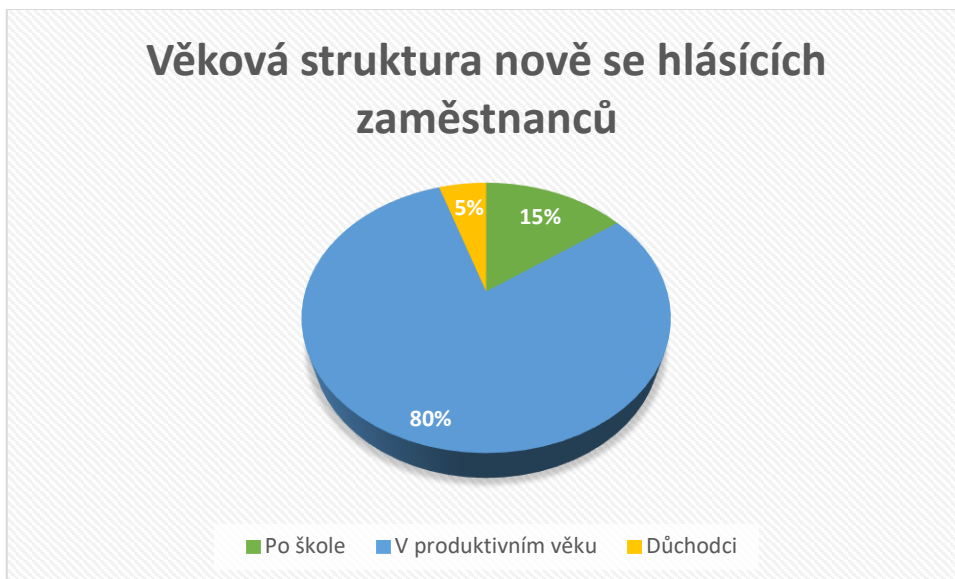
Rok 2016: 80 000 : 64 = 1250 na jednoho získaného pracovníka

Jak již bylo zmíněno, musí firmy vynakládat nejenom větší úsilí, ale také větší finanční náklady na získávání nových zaměstnanců, což vyplývá ze stále se snižující nezaměstnanosti, kterou v současné době výrazně ovlivňuje ekonomický růst. Tyto náklady jsou však zanedbatelné proti růstu mzdových a ostatních osobních nákladů, které musí firma vynakládat nejenom na získávání nových, ale především na udržení stávajících zaměstnanců. Vývoj nákladů, který zobrazuje graf, zahrnuje pouze náklady vynaložené tak zvaně mimo firmu, což jsou placené inzeráty, výroba letáků, výroba polepů na návěsy a nezahrnuje tudíž mzdové náklady pracovníků personálního oddělení (jejich mzdy, školní vzdělávání a materiální náklady atd.)

Proinflační politika ČNB, ekonomický růst a aktivita odborů výrazně tuto mzdovou zátěž podporují, což je na jedné straně a do určité míry v pořádku, ale na druhou stranu cenu práce a tudíž konkurence schopnost českých firem se

tak posouvá do velmi nebezpečného pásma, což může v blízké budoucnosti negativně ovlivnit ekonomický růst.

Graf 11: Jaká věková struktura se dnes hlásí o práci nejvíce?



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Věková struktura nově se hlásících uchazečů o práci je v zásadě dána charakterem činnosti firmy a malým zájmem absolventů škol a učilišť o dělnické profese. Z toho vyplývá, že firmy si zaměstnance v různých vlnách přetahují díky navyšování platů a poskytováním různých benefitů. Roztáčí se tak velmi nebezpečná spirála, která podporuje fluktuaci v dělnických profesích především na pozici vysoce nedostatkových řidičů, jak nákladních vozidel, tak autobusů. V opačné situaci jsou formy ohledně uchazečů o administrativní práci, kde je stále počet uchazečů větší než počet pracovních míst.

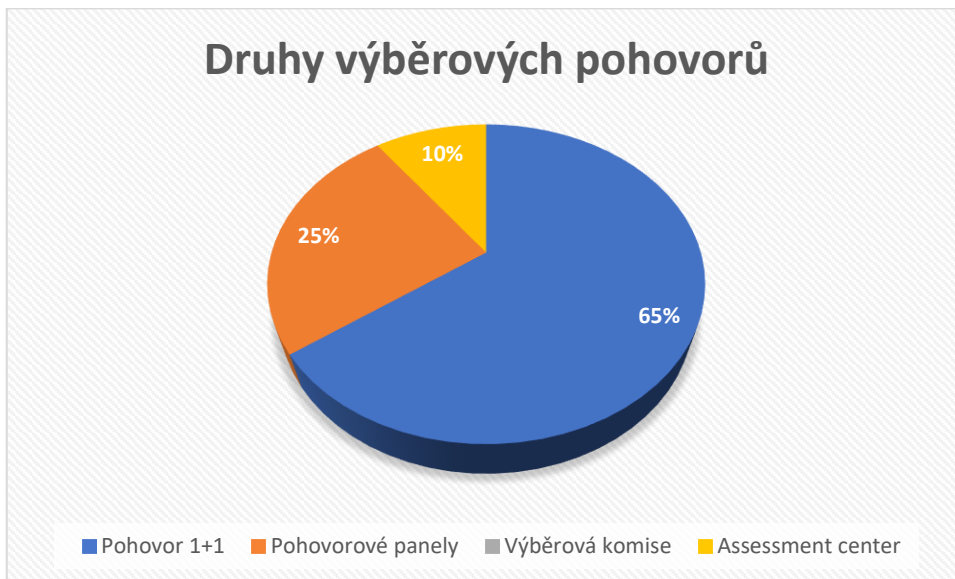
Graf 12: Jaký podíl žen z počtu nově přijímaných pracovníků máte ve firmě?



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Tento graf velmi adresně odráží činnost dopravní a logistické firmy, ze které vyplývají profese, které v takové to firmě nacházejí uplatnění. Většina těchto profesí jako jsou řidiči nákladních vozidel, autobusů, vysokozdvížných vozíků, automechanici, ostatní dělníci a skladníci, byla povětšinou téměř 100% doménou mužů, což se v současné době částečně koriguje, ale zájem žen o tyto pozice je stále velmi malý byť firmy by je na těchto pozicích rádi zaměstnali. A tak v těchto firmách nacházejí ženy uplatnění především jako administrativní pracovnice.

Graf 13: Jaký druh výběrového řízení nejčastěji používáte?



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Vzhledem ke struktuře zaměstnanců ve firmě se největší počet uchazečů o zaměstnání týká dělnických profesí, což je důvodem takto vysokého procenta u Pohovoru 1+1 neboť tuto pozici si výhradně obsazuje přímý nadřízený uchazeče.

Dalším typem pohovorů je pohovorový panel, který se používá především u techniko-hospodářských pracovníků a středního managementu, kde je potřeba posoudit vhodnost kandidáta z více pohledů neboť většinou se jeho budoucí práce týká více než jednoho firemního útvaru.

Assessment centrum se využívá u specialistů například IT, vyššího managementu neboť se zapracováním uchazeče na takovou to pozici je spojena řada nákladů spojených s jeho proškolením, ale také s poskytnutím řady citlivých informací o firmě.

V současné době se u dělnických profesí neprovádí výběr, ale bere se každý, kdo splňuje kvalifikační předpoklady a má chuť pracovat (řidičský průkaz, profesní průkaz, školení řidiče VZV atd.). V případě, že nesplňuje některé

kvalifikační předpoklady a má zájem ve firmě na určitém místě pracovat nabízí firma zaplacení např. řidičského průkazu a profesního průkazu apod..

## 10 Vyhodnocení výzkumu

1. Firma A prochází zásadními změnami v používání metod získávání pracovníků, protože dosavadní cesta byla pro firmu nezvykle jednoduchá díky tomu, že se noví pracovníci hlásili převážně sami a až v posledních dvou letech musela firma začít nové pracovníky shánět. Z kvantitativního hlediska je pro firmu nejúčinnější metoda inzerce jak v tisku, tak především na pracovních portálech.

2. Nejlevnější a nejoperativnější je pro firmu využití vlastního reklamního potenciálu, což je 50 autobusů na pravidelných linkách, ve kterých je možno instalovat letáky, přehrávat reklamní smyčky na monitorech a také využít k potisku zadní stranu jízdenek. Dále je to více než 100 nákladních návěsů, u kterých je možno polepovat zadní vrata.

3. Obtížnost uplatnění starších kandidátů (50 plus) se ve firmě nepotvrdila. Nedostatek dělnických profesí a především řidičů vede k tomu, že firma na tuto pozici zaměstná kohokoliv s požadovanou kvalifikací třeba rok před důchodem.

4. Přestože by měla firma zájem na určitých pozicích zaměstnávat ženy, tak se stále nedaří prolomit určitou doménu mužských profesí, přestože se některé výjimky objevují a firma je hodnotí velice pozitivně.

## 11 Doporučení

Po provedeném vyhodnocení metod získávání pracovníků, charakteru práce ve firmě A atomu odpovídající skladbě zaměstnanců a v neposlední řadě způsobu řízení firmy v útvarovém hospodaření jsem dospěla k tomuto závěru.

Vzhledem k tomu, že firma dlouhou dobu těžila za svého jména a pozice v regionu, tak se v odpovídající míře nevěnovala řízení lidských zdrojů tak, jak by si velikost a dynamika firmy zaslouhovala. Některé kroky v této oblasti však lze hodnotit vysoce pozitivně jako třeba systematická práce s důchodci, jejich udržování v pracovní pohotovosti a využívání jejich potenciálu v době dovolených, nemocí a sezonních špiček ve výrobě.

Doporučuji proto zapracovat na vzdělání a proškolení pracovníků v personálním oddělení, tak aby se seznámili s novými trendy a metodami práce v této oblasti, bez kterých se v blízké budoucnosti určitě neobejdou. Z provedeného vyhodnocení jasně vyplývá, že již není možné spoléhat na to, že se zaměstnanci budou hlásit sami. Je proto potřeba věnovat větší úsilí motivaci zaměstnanců, aby se za úplatu pokusili přivést do firmy své známé, příbuzné, nebo kolegy se kterými se potkávají během své práce na parkovištích a ve firmách při manipulaci se zbožím, po té co jim pravdivě objasní podmínky, za kterých ve firmě pracují. Je to vhodné především pro dvoučlenné kamionové posádky, pro řidiče autobusů, kteří se ve dvou střídají na lince, ale i na jednotlivých pracovištích v logistice, kde je běžné předávání práce mezi směny. Systematicky je potřeba se věnovat inzerci na pracovních portálech, v regionálním a krajském tisku, jelikož je to metoda, která se v současné době jeví jako nejefektivnější a při současném nedostatku řidičů, jejich vysoké fluktuaci je tato nabídka pořád aktuální. Určitě je vhodné toto doplnit nejlevnější metodou v této firmě, což jsou vývěsky v autobusech a polepy zadních dveří kamionů. Další metoda, se kterou je určitě nutno pracovat a zdokonalovat jsou sociální sítě, aktuální a hlavně nápadité a atraktivní webové stránky s nabídkou pracovních míst, protože na ně přistupuje velké množství lidí ohledně informací o regionální autobusové dopravě.

Nějaká užší spolupráce se školami se nejeví jako nutná, protože administrativní a řídicí pozice jsou ve firmě v současné době zcela pokryty a existuje i dostatečná databáze těchto uchazečů. Jedná se tak pouze o studenty, kteří chtějí pracovat pouze brigádně, nebo dočasně před dalším studiem a ti se hlásí sami nebo na základě inzerátů.

Vhodné by bylo i větší zapojení žen, ale volná pracovní místa jsou pro ženy zatím spíše exotickou výjimkou, ale osvěta a zkušenosti žen v podobě rozhovoru v regionálním tisku, které už na těchto pozicích pracují, mohou přinést v budoucnu ovoce.

## 12 Závěr

V teoretické části své bakalářské práce popisují jednotlivé metody získávání nových pracovníků, jejich rozdělení, používání a účinnost.

Současně popisují výhody a nevýhody jednotlivých metod a také jejich náročnost.

V praktické části se zaměřuji na vyhodnocení používaných metod ve firmě A, jejich účinnost a vývoj v letech 2014-2016.

Firma A je velice úspěšná a dynamicky se rozvíjející, což jí dlouhá léta umožňovalo věnovat se především svým obchodním a investičním aktivitám, zájem lidí pracovat v této firmě byl až do roku 2013 větší, než byl počet volných míst, přestože počet zaměstnanců vrostl ze 170 na počátku fungování firmy až na 675 v roce 2016 a z tohoto důvodu bylo řízení lidských zdrojů na úrovni nezbytného minima.

Přestože se tradiční metody získávání začaly ve firmě intenzivně využívat až po roce 2013, stojí za zmínku jedna náborová akce z roku 2009, kdy došlo k vybudování velkého distribučního centra na prací prášky a aviváže a bylo nutno přijmout v horizontu 2 měsíců 45 řidičů vysokozdvížných vozíků. Byl vytvořen velký „billbord“ u nákupního centra s poptávkou na 45 řidičů VZV. Za týden byl přidán nový řádek už jenom na 38. Přestože se za 3 týdny podařilo přijmout pouze asi 10 řidičů VZV, tak na dalším řádku se objevilo, že k dnešnímu datu přijímáme už pouze poslední 3. Během následujícího vytvoření velkého „billbord“ u nákupního centra s poptávkou na 45 řidičů VZV. Za týden byl přidán nový řádek už jenom na 38. Přestože se za 3 týdny podařilo přijmout pouze asi 10 řidičů VZV, tak na dalším řádku se objevilo, že k dnešnímu datu přijímáme už pouze poslední 3. Během následujícího týdne byla celá kapacita bohatě naplněna. Zajímavá myšlenka s ještě zajímavější reakcí.

Firma si je v současné době plně vědoma důležitosti personální práce v oblasti získávání pracovníků a tak zapracovala na odborném růstu pracovníků personálního oddělení a došlo i k nárůstu těchto pracovníků.

Při závěrečné konzultaci s vedením firmy jsem doporučila zapracovat na využívání sociálních sítí, pokusit se také vytvořit určitou formu interaktivních



webových stránek s využitím např. skypu, neboť v blízké budoucnosti to bude klíčový komunikační prostředek s nastupující generací, současně také maximálně využívat vlastní reklamní potenciál v autobusech a na vratech návěsů a pokračovat v pravidelné inzerci v tisku a inzertních portálech, protože řidičů všech druhů vozidel už asi nikdy nebude nadbytek. Současně jsem také doporučila pokračovat a nadále rozšiřovat spolupráci s agenturami práce a využívat práci vězňů na speciální ruční manipulace s hotovými výrobky, kde kolísá potřeba lidí dle požadavku zákazníků od 0 až na 3 směny po 40 lidech, což není možné provádět rentabilně se zaměstnanci na jakýkoliv pracovní poměr.

V úplném závěru nemohu nezmínit firemní filosofii v personální práci, kterou je celá firma za dobu její existence tak nějak přímo protkaná:

Není důležité kolik má kdo škol, ale jestli má chuť pracovat a hlavně jestli dokáže používat selský rozum, který se postupně vlivem moderních technologií a nesmyslnou několikasupňovou administrativní byrokracií postupně vytrácí.

# Seznam použité literatury

1. **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.
2. **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. **BĚLOHLÁVEK, František.** *Jak vést svůj tým.* Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978- 80-247-1975-7
4. **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana.** *Management lidských zdrojů.* Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
5. **KOCIANOVÁ, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
6. **KOUBEK, Josef.** *Personální práce v malých a středních firmách.* 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
7. **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
8. **KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS.** *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.
9. **MARIE MAYEROVÁ, Jiří Růžička.** *Moderní personální management.* Jinočany: H & H, 2000. ISBN 9788086022659.
10. **Stýblo, J.** *Personální řízení v malých a středních podnicích.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 807261097X
11. **ŠIKÝŘ, Martin.** *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
12. **WALKER, Alfred J.** *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie.* Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo firmy.....	27
----------------------------	----

## Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení obrátu dle útvarů ve firmě.....	28
Graf 2: Jaká je struktura zaměstnanců ve firmě? .....	29
Graf 3: Jaká je struktura zaměstnanců ve firmě? .....	30
Graf 4: Jaké jsou Vaše vnitřní metody získávání pracovníků ve firmě? .....	31
Graf 5: Jaký máte celkový počet získaných pracovníků?? .....	32
Graf 6: Kde jste nejčastěji získávali kandidáty v roce 2014?.....	33
Graf 7: Kde jste nejčastěji získávali kandidáty v roce 2015?.....	34
Graf 8: Kde jste nejčastěji získávali kandidáty v roce 2016?.....	35
Graf 9: Jaký je Váš procentuální vývoj v počtu uchazečů, kteří se hlásí o práci sami? .....	36
Graf 10: Jaké máte náklady na získávání jednoho pracovníka?.....	37
Graf 11: Jaká věková struktura se dnes hlásí o práci nejvíce?.....	38
Graf 12: Jaký podíl žen z počtu nově přijímaných pracovníků máte ve firmě?...39	
Graf 13: Jaký druh výběrového řízení nejčastěji používáte? .....	40

# Seznam tabulek

Tabulka 1 Výkony prodejců.....Chyba! Záložka není definována.

