

Projekt vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.

Bc. Lucie Hanáčková

Diplomová práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Hanáčková**
Osobní číslo: **M11448**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte poznatky vztahující se k personálnímu managementu se zaměřením na oblast vyhledávání, výběr a přijímání pracovníků.

II. Praktická část

- Analyzujte a zhodnoťte současnou situaci procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.
- Zpracujte projekt ke zlepšení systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků pro společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s.
- Vyhodnoťte náklady na realizaci projektu, očekávané přínosy a rizika spojená s realizací projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Kressová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlině dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 2.5.2023

Spasibolova Jucie

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

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je zpracování projektu ke zlepšení systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. Teoretická část je na základě literárních pramenů věnována personálnímu managementu, především oblasti vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků. V praktické části je hlavním cílem nejprve zanalyzovat a zhodnotit současnou situaci tohoto procesu ve společnosti a na základě zjištění zpracovat projekt ke zlepšení systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. Projekt zahrnuje časovou, nákladovou a rizikovou analýzu.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, vyhledávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání pracovníků

ABSTRACT

The aim of this master's thesis is to make a project on improving the methods of searching, selection and recruitment of employees in company ČSAD Uherské Hradiště a.s. The theoretical part deals with the main questions of personnel management, especially the process of searching, selection and recruitment. The practical part first analyses and assesses the current situation of this process in the company and then, based on the findings, it makes a project on improving the methods of searching, selection and recruitment in company ČSAD Uherské Hradiště a.s. The project includes a time, cost and risk analysis.

Keywords: human resource management, employee search, selection and recruitment

Touto cestou bych ráda poděkovala paní Ing. Petře Kressové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odborné rady a věnovaný čas.

Velmi děkuji také panu Pěčkovi, vedoucímu pracovníkovi personálního oddělení společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s., za jeho ochotu, věnovaný čas a poskytnuté materiály nezbytné pro vznik této práce.

„Kdo chce, hledá způsoby. Kdo nechce, hledá důvody“

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 POJEM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	13
2 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	15
2.1 ZVÁŽENÍ ALTERNATIV	15
2.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	15
2.3 IDENTIFIKACE POTŘEBY VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	16
2.4 POPIS A SPECIFIKACE OBSAZOVANÉHO PRACOVNÍHO MÍSTA	16
2.5 IDENTIFIKACE POTENCIÁLNÍCH ZDROJŮ UCHAZEČŮ.....	17
2.6 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	19
2.6.1 Inzerce ve sdělovacích prostředcích.....	20
2.6.2 E-recruitment.....	20
2.6.3 Personální agentury	21
2.6.4 Vzdělávací instituce	22
2.6.5 Spolupráce s úřady práce	23
2.6.6 Doporučení zaměstnancem	23
2.6.7 Veletrh pracovních příležitostí.....	23
2.6.8 Samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání	23
2.7 DOKUMENTY A INFORMACE POŽADOVANÉ OD UCHAZEČŮ.....	23
2.8 UVEŘEJNĚNÍ NABÍDKY ZAMĚSTNÁNÍ	24
3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	25
3.1 PŘEDVÝBĚR UCHAZEČŮ A SESTAVENÍ KONEČNÉHO SEZNAMU VYBRANÝCH UCHAZEČŮ K VÝBĚROVÉMU ŘÍZENÍ	25
3.2 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	26
3.2.1 Metoda založená na zkoumání předložených dokumentů	26
3.2.2 Výběrový pohovor	26
3.2.3 Assessment Centre	28
3.2.4 Testování uchazečů	28
3.2.5 Biodata	29
3.2.6 Reference.....	29
3.3 INFORMOVÁNÍ UCHAZEČŮ O ROZHODNUTÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ.....	29
4 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	31
5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	36

6.1	PROFIL SPOLEČNOSTI ČSAD UHERSKÉ HRADIŠTĚ A.S.	36
6.2	HISTORICKÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI	39
6.3	CÍLE SPOLEČNOSTI	40
6.4	FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI	40
6.5	PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI	42
7	ANALÝZA PROCESU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI ČSAD UHERSKÉ HRADIŠTĚ A.S.	43
7.1	CÍL ANALÝZY	43
7.1.1	Výzkumné otázky a hypotézy	43
7.2	METODY SBĚRU DAT	44
7.3	ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ.....	45
7.3.1	Analýza počtu a struktury pracovníků	45
7.3.2	Analýza fluktuace.....	50
7.3.3	Analýza vnějšího podnikového trhu práce	52
7.3.4	Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků	54
7.3.5	Dotazníkové šetření.....	63
7.4	SHRUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	71
7.4.1	Vyhodnocení výzkumných otázek a hypotézy.....	73
8	PROJEKT	77
8.1	CÍL PROJEKTU.....	77
8.2	ZDŮVODNĚNÍ POTŘEBY PROJEKTU.....	77
8.3	NÁVRH AKTIVIT PROJEKTU PRO ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	78
8.3.1	Návrhy na zlepšení procesu vyhledávání pracovníků	78
8.3.2	Návrhy na zlepšení procesu výběru pracovníků	82
8.3.3	Návrhy na zlepšení procesu přijímání pracovníků.....	94
8.4	NOSITELÉ OPRÁVNĚNÝCH ZÁJMŮ PROJEKTU	94
8.5	MATICE SPOLUPRÁCE A ODPOVĚDNOSTI.....	95
8.6	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	97
8.7	PODMÍNKY PROJEKTU	100
8.8	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	100
8.9	PŘÍNOSY PROJEKTU	104
8.10	RIZIKA PROJEKTU	105
8.11	SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	106
	ZÁVĚR	108
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	109
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	113
	SEZNAM OBRÁZKŮ	114
	SEZNAM TABULEK.....	115
	SEZNAM PŘÍLOH.....	117

ÚVOD

Cílem diplomové práce je analýza a zhodnocení současného stavu procesu v dané společnosti a následně vypracovat Projekt vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.

Společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. v posledních letech řešila obsazování technicko-hospodářských pozic především prostřednictvím interních zdrojů. Z toho důvodu společnosti mohly uniknout případné nedostatky procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků na základě stanovených směrnic společnosti pro obsazování pozic externími zdroji. Společnost dále vzhledem k vyššímu průměrnému věku pracovníků očekává, že v blízké budoucnosti bude vystavena situaci, kdy nebude moci řešit nedostatek pracovníků pomocí interních zdrojů. ČSAD Uherské Hradiště a.s. tak bude muset reagovat na odchod pracovníků, který může nastat náhle v krátkém časovém úseku, prostřednictvím zdrojů externích. Z toho důvodu je potřeba pro společnost zpracovat projekt, který povede k zefektivnění celkového procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků a bude použitelný také pro rozsáhlý náborový proces jak technicko-hospodářských pracovníků, tak nákladních řidičů.

Diplomovou práci bude tvořit teoretická a praktická část. V rámci teoretické části budou na základě literárních pramenů zpracovány poznatky vztahující se k personálnímu managementu se zaměřením na oblast vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků.

Praktická část se nejprve bude věnovat profilu společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. Následně bude provedena analýza procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků v této společnosti. Na základě výsledků analýzy bude zpracován projekt ke zlepšení tohoto procesu.

Součástí projektu bude vyhodnocení nákladů na realizaci projektu, očekávané přínosy a rizika spojená s realizací projektu. Kromě uvedeného bude také zpracovaná časová analýza tohoto projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Pojem řízení lidských zdrojů

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ v současné době do jisté míry nahrazují pojem „personální management“.

Pojem „řízení lidských zdrojů“ lze vysvětlit jako strategický a promyšlený přístup k řízení lidí pracujících v organizaci, kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. (Armstrong, 2007, s. 25)

Řízení lidských zdrojů se stává nedílnou součástí strategického řízení podniku, protože má vliv na jeho konkurenceschopnost. Podnik dosahuje stanovených cílů pomocí lidských zdrojů, a proto musí být součástí strategického řízení i personální strategie. (Gregar, 2010, s. 7)

Ve velkých podnicích dochází k řízení lidských zdrojů prostřednictvím personalistů nebo zřízených personálních oddělení. Ve většině velkých firem se personální útvar přejmenovává na oddělení lidských zdrojů (HR - Human Resources). Souvisí to s tím, že zaměstnavatel chce deklarovat, jak jsou pro něho zaměstnanci důležitý zdroj tvorby nových hodnot. (Dvořáková a kol., 2012, s. 17)

Začlenění personálního útvaru v organizační struktuře podniku vyjadřuje, jaký význam přikládá vrcholový management personální práci. Počet personalistů v organizaci je ovlivněn počtem zaměstnanců. Potřeba vytvořit místo personalisty zpravidla vzniká při 100 až 150 zaměstnancích. (Dvořáková a kol., 2012, s. 15)

V malých firmách se personálními činnostmi zabývá majitel nebo vedoucí pracovníci. Personální práci je třeba věnovat pozornost už od okamžiku přijetí prvního zaměstnance. Platí, že veškeré personální činnosti je třeba provádět ve všech firmách bez ohledu na jejich velikost. Odlišnosti existují jen v periodicitě a rozsahu jejich provádění. (Koubek, 2011, s. 19)

Řízení lidských zdrojů můžeme rozlišovat na tvrdé a měkké. Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů klade důraz na kvantitativní a podnikatelsky strategické stránky řízení. Zaměřuje se na potřebu řídit lidi takovým způsobem, aby byla získána co největší přidaná hodnota a tím dosažena konkurenční výhoda.

Naopak měkké řízení lidských zdrojů klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. S pracovníky se jedná jako s ceněným aktivem organizace. (Armstrong, 2002, s. 29)

V současné době se fungování HR oddělení posouvá od hledání vhodných zaměstnanců k významné složce byznys plánu. Tím se mění jeho vnímání, za což může i propagace tohoto oboru. Změny, které probíhají v oboru HR, jsou výsledkem změn fungování celé společnosti. Jelikož nastupující generace má jiné požadavky na zaměstnání, především upřednostňují volnou pracovní dobu, firmy musejí začít fungovat odlišně. To vše potom působí na chod podniku a následnou podobu personálních plánů. (Idnes, ©2009)

Podle výzkumu společnosti Boston Consulting Group a Světové federace asociací personálního řízení vyplývá, že společnosti s vysokou odborností v klíčových HR postupech dosahují až 3,5 krát vyššího růstu příjmů a až 2,1 krát vyšších ziskových marží než společnosti, jejich HR postupy jsou méně pokročilé. Do studie se zapojilo více než 4200 HR manažerů z více než 100 zemí světa. (HRnews, ©2012a)

1.2 Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. V literatuře je možno nalézt různé počty činností a s různým pojetím, nejčastěji se však uvádí následující podoba: (Koubek, 2001, s. 20)

Vytváření a analýza pracovních míst - definování pracovních úkolů a pravomocí, popis pracovních míst.

Personální plánování - plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí.

Získávání, výběr a přijímání pracovníků - zveřejnění informací o volných pracovních místech, zkoumání materiálů o uchazečích, zařazování nových pracovníků do evidence, uvedení pracovníků na pracoviště...

Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru - zařazování na konkrétní pracovní místo, povyšování, převádění na jinou práci, propouštění, penzionování.

Odměňování - využívání nástrojů pro ovlivňování pracovního výkonu, motivování.

Vzdělávání pracovníků - identifikace potřeb vzdělávání, vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání.

Hodnocení pracovníků - hodnocení pracovního výkonu pracovníků.

Pracovní vztahy - především organizace jednání mezi vedením společnosti a odbory.

Péče o pracovníky - pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, otázky pracovní doby, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, aktivity volného času, kulturních aktivit, životních podmínek pracovníků...

Personální informační systém - zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat o pracovních místech, pracovnících, o jejich práci, mzdách a sociálních záležitostech...

V posledních letech se mezi samostatné personální činnosti řadí také: (Koubek, 2001, s. 22)

Průzkum trhu práce - odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil, analýza poptávky a nabídky práce, analýza konkurenční nabídky pracovních příležitostí.

Zdravotní péče o pracovníky - zdravotní program organizace, např. pravidelná kontrola zdravotního stavu pracovníků, léčba, rehabilitace...

Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací - využívání matematických a statistických metod.

Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků - dodržování zákonů práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnanců. Podstatnou roli zde má i dodržování zákazu diskriminace.

Tyto personální činnosti jsou realizovány s cílem využít vnitřního motivačního systému pracovníků firmy k maximálnímu pracovnímu výkonu tak, aby byl personální potenciál firmy maximálně využit pro její prospěch. (Sedláčková, 2010, s. 10)

2 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání zaměstnanců je personální činnost, jejímž cílem je identifikace, přitáhnutí a najmutí kvalifikované pracovní síly. Podrobněji řečeno, jedná se o činnost, která zajišťuje, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů. Obecným cílem je získat kvalitní pracovníky s vynaložením minimálních nákladů.

Činnost spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech, nabídce těchto pracovních míst, dále v jednání s vhodnými uchazeči a zároveň získávání informací o těchto uchazečích. Proces získávání pracovníků zahrnuje také administrativní zajištění všech těchto činností. (Armstrong, 2007, s. 343; Dvořáková a kol., 2012, s. 145; Koubek, 2001, s. 117)

Proces získávání pracovníků je tedy dvoustranná záležitost. Na jednu stranu můžeme řadit organizace, které si navzájem konkurují o pracovní sílu a na druhé straně se řadí zaměstnanci, kteří si vybírají z volných pracovních míst. (Dvořáková a kol., 2012, s. 145)

2.1 Zvážení alternativ

Moderní řízení lidských zdrojů klade důraz na hospodaření s pracovní silou a na snižování nákladů práce, proto se doporučuje při zahájení procesu získávání pracovníků zvážit také alternativní řešení, např. zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, pokrytí práce formou přesčasů, částečných úvazků, formou dočasných pracovních poměrů, využití externího dodavatele.

V pokračování procesu získávání pracovníků organizace pokračuje jen v případě, že nelze využít alternativní řešení. (Koubek, 2001, s. 124)

2.2 Faktory ovlivňující získávání pracovníků

Při získávání pracovníků firma vyšle signál o potřebě obsadit určité pracovní místo. Odezvu na tento signál firmy ovšem ovlivňuje řada faktorů, které může firma více či méně sama ovlivnit. V případě, že se jedná o neovlivnitelné faktory, měla by se jim firma alespoň snažit vyhnout. (Koubek, 2011, s. 71)

Faktory ovlivnitelné firmou lze rozčlenit do tří skupin: (Koubek, 2011, s. 71)

- Forma, obsah, informační hodnota, dosah a nasměrování signálu vysílaného firmou, tedy vše, co se týká zaměstnání.

- Charakteristiky pracovního místa - povaha práce, požadavky na pracovníka, rozsah povinností a odpovědnosti, organizace práce, místo práce, pracovní podmínky...
- Charakteristiky firmy - význam firmy, pověst firmy, úroveň odměňování, péče o pracovníky, firemní vzdělávání, sociální klima, umístění firmy...

Faktory firmou neovlivnitelné - vnější faktory: (Koubek, 2011, s. 71)

- Demografické faktory
- Ekonomické faktory
- Sociální faktory
- Technologické faktory
- Politicko-legislativní faktory

2.3 Identifikace potřeby vyhledávání pracovníků

Počet a kategorie lidských zdrojů, které organizace potřebuje, by měly být definovány v programu získávání pracovníků, který vychází z plánu lidských zdrojů. Kromě toho může existovat potřeba náhrady některých pracovníků nebo potřeba obsazení nově vytvořených pracovních míst. Je potřeba zjistit, zda jsou tyto potřeby oprávněné. (Armstrong, 2007, s. 343) Metody v oblasti plánování lidských zdrojů se dělí na metody intuitivní a kvantitativní. Intuitivní metody jsou operativnější, kdežto metody kvantitativní jsou náročnější na přípravu a vyžadují shromažďování dat. (Hroník, 1999, s. 105)

Potřebu získávání pracovníků je potřeba rozpoznat v dostatečném časovém předstihu, aby se minimalizovala doba, po kterou bude pracovní místo neobsazené. V důsledku toho by totiž firmě začaly vznikat ztráty. (Koubek, 2011, s. 76)

2.4 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Aby organizace věděla, koho nabídkou zaměstnání oslovit a jaká kritéria použít při výběru zaměstnanců, je potřeba znát potřebné informace o volném pracovním místě. Tyto informace poskytuje popis a specifikace pracovního místa. (Koubek, 2001, s. 124)

Popis pracovního místa je shromažďováním informací o úkolech, které mají být vykonávány držitelem pracovní pozice. Soubor popisů pracovních míst má sloužit jako databáze všech úkolů vykonávaných v organizaci. (Foot a Hook, 2005, s. 67)

Obecně jsou v popisech práce obsaženy následující prvky: (Foot a Hook, 2005, s. 34)

- Název pracovního místa
- Organizační začlenění pracovníka – komu je pracovník podřízen, za co je odpovědný
- Účel pracovního místa
- Hlavní povinnosti

Specifikace pracovního místa je dokument, který stanovuje dovednosti a kvality, které musí jedinec mít, aby byl způsobilý plnit pracovní úkoly. (Foot a Hook, 2005, 37)

Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa

Jedná se o rozhodnutí, které konkrétní charakteristiky popisu pracovního místa jsou dostatečně důležité, aby potenciálnímu uchazeči o místo poskytly realistický obraz práce. Dále je podstatné zveřejnit požadavky na pracovníka, bez jejichž splnění by byl uchazeč nezpůsobilý pro výkon dané práce. (Koubek, 2001, s. 125)

2.5 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

Při získávání uchazečů o pracovní místa je třeba nejprve uvažovat o vnitřních zdrojích. Jestliže nejsou uvnitř podniku vhodní pracovníci, je potřeba hledat zdroje mimo organizaci. (Gregar, 2010, s. 43)

Vnitřní zdroje

Mnohé organizace uplatňují politiku získávání pracovníků, která upřednostňuje uchazeče z vnitřních zdrojů. Jedná se zejména o situaci, kdy v organizaci existují stejně vhodní pracovníci. Orientace na trh práce uvnitř organizace přispívá ke snižování nákladů na získávání pracovníků. (Thomson, 2002, s. 60)

Pracovníci v organizaci často mají dovednosti, které na svých současných místech nemohou plně využívat. I z toho důvodu je výhodné provádět nábor z vnitřních zdrojů, jelikož pracovníci mají při změně svého pracovního zařazení možnost efektivnějšího využití svých znalostí a dovedností. (Foot a Hook, 2005, s. 41)

Získávání z vnitřních zdrojů musí být integrováno s ostatními personálními činnostmi, jakými jsou plánování následnictví, analýza práce a hodnocení pracovníka. Pro organizaci to znamená nutnost investice do rozvoje zaměstnanců, aby byli v budoucnu připraveni plnit požadavky svých zaměstnavatelů. (Dvořáková a kol., 2012, s. 150)

I když to na první pohled nemusí být patrné, interní nábor je stejně náročný jako vyhledávání externích zdrojů. Personalisté by si při interním náboru měli dát mimo jiné pozor na následujících pět syndromů: (HRnews, ©2012b)

Syndrom Petra Pana - jedná se o problém se zaměstnanci, kteří jsou ve své práci výborní a nechtějí dále růst. Název syndromu vznikl obrazně odvozením od situace Petra Pana, který nechtěl dospět.

Syndrom diskriminace - v některých firmách zaměstnanci nejsou povyšováni kvůli svým schopnostem, ale v závislosti na pohlaví osoby nebo absolvování určitých škol.

Syndrom kočáru a mouchy - zaměstnanci předstírají svou vytíženost a přehánějí, co vše zvládli za účelem ukázat se svým nadřazeným v co nejlepším světle. Název syndromu byl odvozen od bajky s názvem „Kočár a moucha“, která vypráví příběh mouchy, která si nárokovala uznání, jelikož se domnívala, že kočár zvládl náročnou cestu jen díky tomu, že popoháněla koně kupředu.

Syndrom chobotnice - majitelé firem se domnívají, že zaměstnanci musí umět vše a v přeneseném slova smyslu zvládají každým svým chapadlem vykonávat jinou věc.

Syndrom Julia Caesara - historie dokazuje, že schopnosti a znalosti neznamenaí nutně loajalitu. Proto je potřeba na klíčové pozice stavět pracovníky, kteří zastávají určité hodnoty.

Vnější zdroje

Vnější zdroje přináší organizaci nový náhled na věc a odlišné přístupy k řešení daných problémů. Organizaci mohou vést ke změnám. Mezi externí zdroje se řadí absolventi škol, ženy vracející se z mateřské a rodičovské dovolené, uchazeči vedení na úřadech práce, občané se zdravotním postižením, občané v poproduktivním věku a cizinci. (Dvořáková a kol., 2012, s. 146)

Získávání pracovníků z vnitřních i vnějších zdrojů má však své výhody i nevýhody. Hlavní z nich uvádí následující tabulka:

Tabulka 1 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z interních a externích zdrojů (Mayerová a Růžička, 2000, s. 63)

INTERNÍ ZDROJE	VÝHODY	NEVÝHODY
	otevřené možnosti postupu	omezený výběr
	nízké náklady na získávání pracovníků	náklady na vzdělávání
	znalost organizace	podniková slepota
	znalost spolupracovníků	rivalita mezi kolegy
	vědomí vlastních schopností	obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka
	rychlé obsazení místa	automatické povyšování
	uvolnění místa pro mladé zájemce	
	průhledná personální politika	
	zabránění fluktuaci	
EXTERNÍ ZDROJE	VÝHODY	NEVÝHODY
	širší možnost výběru	vyšší náklady na získávání a profesní přípravu
	nové impulzy pro organizaci	zvyšování fluktuace
	příchozí je rychleji akceptován	riziko zkušební doby
	přesné pokrytí potřeby	neznalost podniku
	příchozí více vnímá nedostatky v organizaci	obsazení místa trvá déle
		stres z přechodu na nové působiště
		představa vyššího platu
	blokování postupu dlouholetým zaměstnancům	

2.6 Metody získávání pracovníků

Pro získávání pracovníků existuje mnoho metod. Organizace je volí na základě efektivnosti, na základě požadavků pracovního místa, finanční situace zaměstnavatele a také na analýzách předcházejících procesů získávání pracovníků.

Základní kritéria pro použití jednotlivých metod spočívají v tom, že metody by měly být nákladově efektivní a neměly by nikoho diskriminovat.

Organizace se většinou neomezují jen na jednu metodu získávání pracovníků, ale používají více možností. (Dvořáková a kol., 2012, s. 147; Koubek, 2001, s. 127; Thomson, 2002, s. 62)

2.6.1 Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Inzerce ve sdělovacích prostředcích má největší zastoupení v tisku včetně odborných periodik. Inzerce může být zaměřena pouze na region nebo na území celého státu. Nevýhodou této metody získávání pracovníků je však její nákladnost. (Koubek, 2001, s. 129)

Inzerát by měl obsahovat informace o dané organizaci, pracovním místě, požadavcích na pracovníka, platu a zaměstnaneckých výhodách, místě vykonávané práce a také o tom, jakým způsobem by měl uchazeč na inzerát reagovat. (Armstrong, 2007, s. 349)

V současné době se však od klasické inzerce v tisku ustupuje a společnosti dávají přednost spíše využití internetu.

2.6.2 E-recruitment

E-recruitment neboli online recruitment je nábor prostřednictvím internetových kanálů.

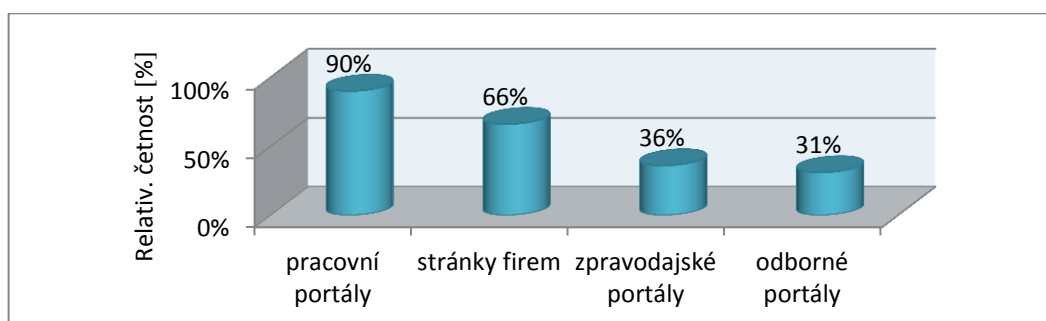
E-recruitment šetří náklady a zároveň umožňuje organizaci poskytnout uchazečům mnohem více informací, které je možno snadno aktualizovat. (Armstrong, 2007, s. 353)

V oblasti e-recruitmentu dochází k velmi rychlému vývoji. Tomu napomáhá i neustále zvyšující se počet uživatelů internetu. Za poslední 4 roky se zvýšil počet Čechů aktivních na internetu o 1,65 milionů na současných 6,29 milionů. (Mediafax, ©2012)

Jednou z možností vyhledávání pracovníků je inzerování pracovních nabídek na pracovních portálech. Hledání zaměstnanců pomocí těchto serverů se stalo tradiční metodou.

Podle statistik až 90 % lidí uvádí internet jako primární zdroj při hledání informací o pracovních příležitostech.

Následující obrázek zobrazuje, kde uchazeči na internetu hledají informace nejčastěji.



Obrázek 1 Vyhledávání na internetu (vlastní zpracování, data převzata z KnowHowKlub, ©2011)

Nejvíce uchazeči navštěvují pracovní portály a kariérní stránky firem. Podle průzkumu z roku 2011 jsou nejčastěji používané pracovní portály jobs.cz a prace.cz. (KnowHowKlub, ©2011)

Nové trendy nábory však nespočívají pouze ve využití internetu jako inzertního prostoru, ale především ve využívání sociálních sítí. Pro účely vyhledávání nových zaměstnanců se využívají především globální sociální sítě jako jsou LinkedIn.com a Facebook.com. Trend udává Amerika.

LinkedIn.com je zaměřený na prezentaci profesních znalostí, zkušeností a dovedností. Cílem je ukázat potenciálnímu zaměstnavateli svou profesní stránku. Prostřednictvím této sítě je možné navazovat obchodní kontakty. Kromě vyhledávání v rámci „privátní“ sítě kontaktů nabízí LinkedIn i možnost komerčního inzerování volných pozic přesně definované skupině kandidátů. (KarieraWeb, ©2009)

Facebook se od LinkedIn liší tím, že si zde profesionálové nedělají vlastní personální marketing, ale jedná se o sociální síť v pravém slova smyslu. Facebook však lze také využít i pro potřeby inzerce, kterou jde velmi přesně zaměřit na určitý typ kandidáta. Inzerát se tak bude zobrazovat jen těm potenciálním uchazečům, kteří splňují předem navolený profil. (KarieraWeb, ©2009)

Facebook na rozdíl od LinkedIn je však platforma vhodná spíše k vyhledávání pracovníků na juniorské pozice. (Česká televize, ©2012)

2.6.3 Personální agentury

Rozlišujeme několik druhů agentur, které se liší podle toho, na jaký segment trhu práce se zaměřují. Základní členění je následující: (Dvořáková a kol., 2012, s. 147)

Zprostředkovatelské agentury - zajišťují pracovníky pro manuální práce, nejnižší manažerské pozice a administrativní funkce.

Agentury na vyhledávání a výběr - jsou využívány hlavně pro obsazování ve středním managementu. Jejich služby zahrnují vyhledávání a výběr vhodného kandidáta a inzerování volných míst.

Outplacementové společnosti - jsou najímány pro poskytnutí poradenských a zprostředkovatelských služeb zaměřených na střední až vrcholový management. Jejich původní poslání bylo pomáhat propouštěným zaměstnancům.

Headhuntingové společnosti - poskytují služby na nejvyšší úrovni v této oblasti podnikání. Headhuntingoví poradci neboli lovci hlav, jsou využíváni pouze pro získání velmi specifických a vysoce kvalifikovaných pracovníků. (Thomson, 2002, s. 63)

Využití personálních konzultantů může být drahé, je zde však výhoda zachování důvěrnosti a může jít o rychlou metodu obsazování volných míst. (Dale, 2007, s. 38)

2.6.4 Vzdělávací instituce

Organizace mohou spolupracovat se vzdělávacími institucemi, jako jsou střední nebo vysoké školy. V minulosti ovšem tato spolupráce byla značná ve větší míře, jelikož si firmy své budoucí pracovníky „vychovaly“ již v době jejich studia. (Thomson, 2002, s. 62)

V současné době se však některé firmy začínají potýkat s problémem nedostatečného počtu vyučených žáků v určitém specifickém oboru. Dalším problémem je vývoj demografické klesající křivky, která znázorňuje počet dětí v České republice. Za posledních 10 let se počet patnáctiletých dětí snížil o více než 40 tisíc. Proto už některé firmy začaly vytvářet programy, které mají za cíl přilákat děti do potřebných učebních oborů. Podpora těchto vybraných oborů probíhá prostřednictvím stipendií. (ManagerWeb, ©2012)

Problém nedostatečného množství absolventů učilišť vnímá i společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s., která by uvítala obnovení opravárenských a technických oborů.

Následující obrázek vyjadřuje klesající tendenci počtu přijatých žáků do učilišť ve srovnání s počtem přijatých žáků na střední školy s maturitou.



Obrázek 2 Vývoj počtu žáků vstupujících do 1. ročníku středního vzdělávání (ManagerWeb, ©2012)

2.6.5 Spolupráce s úřady práce

Úřady práce slouží nejen osobám hledajícím zaměstnání, ale i organizacím hledajícím pracovníky. Výhodou této metody je, že úřady práce zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně. Náklady jsou hrazeny ze státních prostředků. (Koubek, 2001, s. 131)

2.6.6 Doporučení zaměstnancem

Organizace mohou využívat tzv. referenčních programů. V rámci tohoto programu nabízí finanční odměnu svému stávajícímu zaměstnanci, pokud doporučí odborníka nebo manažera na otevřenou pozici. Podmínkou pro vyplacení odměny většinou je, aby doporučený nový pracovník v organizaci pracoval po stanovený minimální čas. (KarieraWeb, ©2009)

2.6.7 Veletrh pracovních příležitostí

Příkladem může být organizování veletrhů práce na vysokých školách. Prezentují se zde společnosti, jejichž cílem je upoutat pozornost kandidátů atraktivními vyhlídkami na rozvoj kariéry. Výhodou veletrhů práce je první kontakt s budoucími absolventy škol a možnost provést screeningový rozhovor - rychlé vytipování vhodných uchazečů, kteří budou pozváni do další fáze výběrového řízení. (Dvořáková a kol., 2012, s. 147)

2.6.8 Samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání

Uchazeči žádají o zaměstnání, aniž by organizace zveřejnila konkrétní nabídku práce. Často se tak děje u společností s dobrou zaměstnavatelskou pověstí. Výhodou této metody je, že eliminuje náklady na inzerci. (Koubek, 2001, s. 127)

2.7 Dokumenty a informace požadované od uchazečů

Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání závisí na povaze obsazované pozice. Tyto dokumenty jsou významným zdrojem informací, které slouží jako podklad při předvýběru a samotném výběru pracovníků. (Koubek, 2011, s. 91)

Materiály uchazeče přinášejí informace o jeho odborné způsobilosti k výkonu práce. Uchazeč předkládá ve své žádosti o zaměstnání, není-li stanoveno jinak:

- Životopis
- Průvodní dopis

Oba tyto dokumenty jsou postačující k představení uchazeče. Kromě již zmíněných materiálů lze od uchazečů vyžadovat následující dokumenty: (Dvořáková a kol., 2012, s. 151; Koubek, 2011, s. 91)

- Dotazník
- Doklady o vzdělání a praxi
 - o Kopie o ukončení studia (diplom, vysvědčení)
 - o Kopie certifikátů o ukončení dalšího vzdělávání
- Reference - hodnocení uchazeče z předchozího pracoviště
- Lékařské osvědčení

2.8 Uveřejnění nabídky zaměstnání

Dnem uveřejnění nabídky začíná období, během kterého se zájemci mohou o zaměstnání ucházet. Je vhodné uveřejňovat nabídku práce více způsoby. Období, během něhož je možné se o nabídku práce ucházet, by nemělo být kratší než dva týdny, protože kvalitní pracovník bývá zpravidla zaměstnán u jiné organizace a zvažování nabídky pozice mu nějaký čas potrvá. (Koubek, 2001, s. 143)

3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Proces výběru pracovníků navazuje na činnost získávání pracovníků. Výběr v sobě zahrnuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí různých metod výběru. Je potřeba srovnat, nakolik se profil uchazeče shoduje s požadavky pracovního místa a s požadovanými pracovními způsobilostmi. (Dvořáková a kol., 2012, s. 150)

Hlavní cíl výběru tak můžeme definovat jako výběr nejlepších pracovníků pro danou práci. Personalisté se při výběru pokoušejí předpovědět výkon pracovníků v daném zaměstnání. (Foot a Hook, 2005, s. 83)

Výběrové procedury by se měly dotýkat následujících bodů: (Foot a Hook, 2005, s. 84)

- Způsoby a techniky procesu výběru
- Kdo se má účastnit hodnocení kandidátů
- Administrativní procesy

3.1 Předvýběr uchazečů a sestavení konečného seznamu vybraných uchazečů k výběrovému řízení

Důležitou fází získávání pracovníků je tzv. předvýběr (pre-screening), kdy se na základě předložených dokumentů vybírají vhodní kandidáti na zařazení do vlastního procesu výběru. Některé organizace pro účely předvýběru pořádají předběžné pohovory s danými uchazeči. Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří následujících skupin: (Koubek, 2001, s. 144)

- Velmi vhodní kandidáti - přizváni k výběrovému řízení
- Vhodní kandidáti - jsou zařazováni do výběrového řízení jen tehdy, jestliže počet velmi vhodných kandidátů je nedostačující
- Nevhodní kandidáti

Závěrečným krokem celého procesu získávání pracovníků je sestavení seznamu vybraných uchazečů k výběrovému řízení. Žádoucí počet uchazečů na jedno pracovní místo se liší v závislosti na povaze pracovní pozice, avšak za ideální počet se považuje pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo. (Koubek, 2001, s. 145)

3.2 Metody výběru zaměstnanců

Zvolená metoda výběru musí být schopna předvídat budoucí výkon práce na pracovním místě. Na výběr metod mají vliv i jiné faktory, např. zkušenost nebo nákladová efektivnost. Nejrozšířenější metodou je využívání výběrových pohovorů. (Thomson, 2002, s. 73) Mezi další metody výběru zaměstnanců patří mimo jiné zkoumání dokumentů předložených od uchazečů o práci, testování uchazečů, assessment centre, zkoumání referencí, lékařské vyšetření a jiné... (Koubek, 2011, s. 150)

3.2.1 Metoda založená na zkoumání předložených dokumentů

Zkoumání životopisu - životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče. Nejčastěji požadovanou formou je strukturovaný životopis. Personalisté přisuzují životopisu větší vypovídací hodnotu než osobnímu dotazníku.

Zkoumání dotazníků - jeho předností je, že od uchazeče vyžaduje přesné údaje a směřuje ho k odpovědím na položené otázky. (Dvořáková a kol., 2012, s. 152)

K výhodám dotazníků patří časová úspora, možnost srovnávání, rychlé vyhodnocení. Mezi nevýhody se řadí časová náročnost pro vytváření dotazníků a malá možnost individuálních odpovědí. (Evangelu, 2009, s. 43)

3.2.2 Výběrový pohovor

Téměř každý zaměstnavatel zahrnuje osobní pohovor do procesu výběru pracovníků. I když studie zjistily, že pohovor je nedostatečný pro predikci budoucího výkonu pracovníka, je stále nejpopulárnější metodou výběru. Problematičnost se váže na jejich nízkou validitu. K nízké platnosti pohovorů přispívá mnoho chyb tazatelů při pohovoru. (Foot a Hook, 2005, s. 87)

Nejčastější chyby tazatelů při pohovoru: (Foot a Hook, 2005, s. 89)

- Rychlá, unáhlená rozhodnutí
- Sběr pozitivních/negativních informací s cílem podpořit první dojem
- Najímání podle image
- Stereotypizace
- Děláním předpokladů, vnucování osobního pohledu
- Shromažďování nedostatečných informací

Personalista by se měl těchto chyb vyvarovat, aby mohl kriticky posuzovat vhodnost uchazečů o dané místo. Musí odhadnout osobní kvality kandidáta, nenechat se ovlivnit navíc prezentací a zachytit jeho slabé stránky. (Bělohávek, 2009, s. 30)

Rozlišujeme několik forem výběrových pohovorů: (Armstrong, 2007, s. 361)

Individuální pohovory (pohovory typu 1+1) - individuální pohovor je častou metodou výběru. Jde o diskuzi mezi čtyřma očima. Situace poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu.

Pohovorové panely - pohovor s uchazečem provádí skupina dvou nebo více osob. Nejobvyklejší je, že tuto skupinu tvoří personalista a linioví manažeři.

Výběrová komise - výběrová komise je oficiálnější a větším pohovorovým panelem, často pověřeným orgány podniku. Výhodou tohoto typu pohovoru je, že umožňuje různým lidem shlédnout uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky.

Následující tabulka představuje několik typů pohovorů a nástin toho, co zaměstnavatele zajímá.

Tabulka 2 Typy pohovorů (Grafton Recruitment, ©2013)

Typ pohovoru	Co zajímá tazatele
Pohovory zaměřené na schopnosti	Příklady na prokázání schopností, vlastností a postojů potřebných pro danou pozici.
Pohovory s využitím případových studií	Analytické řešení a schopnost řešit problémy.
Behaviorální pohovory	Jednání v určitých obchodních situacích.
Pohovory u oběda/večeře	Chování ve společnosti, sociální dovednosti.
Telefonické pohovory	Schopnost být připraven na neohlášený pohovor.
Video pohovory	Rozšiřující se novinka.

K výhodám výběrového pohovoru se řadí možnost volby struktury pohovoru, možnost pozorovat neverbální chování, zjistit míru adaptace, po 15 až 20 minutách se u uchazeče začne projevovat spontánní chování a je zřejmý komunikační styl.

Nevýhodami výběrových pohovorů jsou časová náročnost, vysoká míra subjektivního hodnocení, malá možnost vzájemného porovnávání a možnost působení antipatií. (Evangelu, 2009, s. 41)

3.2.3 Assessment Centre

Metoda Assessment Centre získala na popularitě, protože zaměstnavatelé hledají způsoby, jak zvýšit vypovídací hodnotu výběrového procesu. Assessment Centre je metoda pro výběr budoucích pracovníků. Využívá se souboru úkolů a testů sestavených takovým způsobem, aby ověřily kritéria uvedená v pracovníkově profilu. Uchazeče o zaměstnání hodnotí několik hodnotitelů, čímž se hodnocení objektivizuje. (Dale, 2007, s. 57)

Assessment Centre se však nevyužívá jen při výběrových řízeních. Tato metoda se uplatňuje i při hodnocení a rozvoji stávajících zaměstnanců a při budování týmů. V tom případě se název metody zpřesňuje na Development Centre. (Evangelu, 2009, s. 44)

Mezi výhody Assessment Centre patří možnost obměny pro různé pozice, navození situací z praxe, možnost posoudit intelektovou úroveň, rozpoznání sociální angažovanosti a získání komplexní diagnostiky o uchazeči.

Naopak k nevýhodám se řadí nejednotné hodnocení hodnotitelského týmu, časová náročnost pro všechny strany a náročnost ekonomická. (Evangelu, 2009, s. 45)

3.2.4 Testování uchazečů

Obecně se jedná o testy pracovní způsobilosti nejrůznějšího zaměření a s různou hodnotou spolehlivosti. Tyto testy bývají většinou považovány pouze za doplňkový nástroj při výběru pracovníků. (Koubek, 2001, s. 164) Testy, známé také pod názvem psychometrické testy, jsou populární jako součást výběrových řízení pro absolventy a manažery na všech úrovních. (Jay, 2007, s. 103) Psychometrické testy se snaží numericky vyjádřit, do jaké míry se u jedince vyskytuje určitý povahový rys nebo soubor vlastností. (Bryon, 2003, s. 3)

Testy inteligence - tento test posuzuje kognitivní a intelektové schopnosti uchazečů při řešení problémů, logickém myšlení, učebních schopnostech a analytických schopnostech. Většina těchto testů je vyplňována za standardizovaných podmínek do formulářů. Výsledkem je tedy hodnota všeobecné inteligence IQ. (Armstrong, 2007, s. 388; Dale, 2007, s. 56; Dvořáková a kol., 2012, s. 153)

Testy schopností - testy se používají pro hodnocení získaných schopností, ale i schopností potenciálních. Často se překrývají s testy inteligence a s testy znalostí a dovedností. K testům schopností se řadí i testy vzdělatelnosti, jejich výsledky posuzují, jak bude uchazeč schopen zvládnout nové pracovní postupy a znalosti. (Koubek, 2001, s. 165)

Testy znalostí a dovedností - cílem tohoto testování je prověřit hloubku znalostí a ovládnutí odborných návyků, které uchazeč získal během přípravy na povolání. Do této metody testování se řadí i testy, při nichž má testovaná osoba za úkol předvést určitý pracovní postup nebo ukázkou práce. (Koubek, 2001, s. 165)

Testy osobnosti - cílem těchto testů je zjistit, zda uchazeč v sobě neskrývá rizikový faktor, který by ho mohl negativně ovlivnit při výkonu práce. Většina testů osobnosti má formu dotazníku. Testy jsou navrženy tak, aby prověřily povahové rysy, osobnostní charakteristiky a osobní preference uchazeče. (Dale, 2007, s. 56; Dvořáková a kol., 2012, s. 153)

Pracovní simulace - pracovní simulace vyžaduje aktivitu kandidátů ve výkonu úloh, které by byly reálně prováděny v zaměstnání. Buď jednotlivci obhajují svá řešení daného problému, nebo musí problém řešit skupina v časovém limitu. Tyto testy jsou vhodné pro výběr pracovníků do manažerských funkcí. (Foot a Hook, 2005, s. 118)

3.2.5 Biodata

Jedná se o metodu, kterou je vhodné použít v případě, kdy je potřeba vyfiltrovat velký počet uchazečů o jediné pracovní místo nebo pro obsazování pracovních míst absolventy. Metoda spočívá ve vyplnění velmi podrobného dotazníku, kdy jednotlivé odpovědi získávají určitý počet bodů. (Thomson, 2002, s. 85)

3.2.6 Reference

Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi, názory na jeho charakter a vhodnost pro výkon dané práce. Názory na charakter a vhodnost uchazeče mohou však být subjektivní, proto je třeba s informacemi zacházet opatrně. (Armstrong, 2007, s. 365)

3.3 Informování uchazečů o rozhodnutí výběrového řízení

V případě, že organizace provedla rozhodnutí v případě úspěšného kandidáta, je třeba pro dokončení procesu výběru provést následující kroky: (Foot a Hook, 2005, s. 128)

- Zkontrolovat kvalifikace
- Nabídnout úspěšnému kandidátovi místo
- Zajistit jeho přijetí na místo
- Dohodnout a písemně potvrdit detaily pracovního poměru
- Vyřídit administrativní úkoly.

I přesto, že se spousta uchazečů právě na danou pozici nehodí, neznamená to, že by pro ně firma neměla pracovní místo v budoucnosti. Proto je vhodné s uchazeči pracovat efektivně. Podle amerického serveru Recruiter.com, který se orientuje na náboráře a uchazeče o zaměstnání, by firmy měly dodržovat následující kroky, které jim pomůžou vytvořit si zásobu kontaktů neúspěšných kandidátů, které by mohly v budoucnu ještě oslovit: (Recruiter, ©2012)

- uchazečům odpovídat vždy a co nejdříve - přijetí životopisu potvrdit do tří dnů
- budovat databázi uchazečů - vytvářet databázi odmítnutých uchazečů, kteří mají potenciál v organizaci pracovat
- budovat databázi uchazečů s budoucím potenciálem - databáze odmítnutých uchazečů, kteří prozatím nemají potřebné znalosti a dovednosti vykonávat pozici ve firmě, ale v budoucnu by se situace u nich mohla zlepšit
- spojení prostřednictvím sociálních sítí - udržovat kontakt s odmítnutým uchazečem prostřednictvím těchto sítí pro případ budoucí spolupráce
- Poskytovat zpětnou vazbu neúspěšným uchazečům - poskytovat informace využitelné pro rozvoj uchazeče.

4 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Přijímání pracovníka je procedura, které je potřeba věnovat významnou pozornost. Na ní totiž záleží, jak se bude utvářet vztah nového pracovníka k firmě.

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníka je příprava a podepsání pracovní smlouvy. Náležitosti pracovní smlouvy lze rozdělit na nezbytné a doplňkové. Nezbytné náležitosti stanoví zákoník práce. Řadí se sem druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Mezi doplňkové náležitosti se může řadit ujednání o zkušební době, doba trvání pracovního poměru, ujednání o kratší pracovní době, mzdová ujednání a konkurenční doložka. (*Právo pro ekonomy*, 2010, s. 84) Kromě pracovní smlouvy je s pracovníkem možné uzavřít dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce.

Ještě před podpisem smlouvy však musí být pracovník seznámen s právy a povinnostmi vyplývajícími jak z pracovního poměru v organizaci, tak z povahy práce na konkrétním pracovním místě. Jestliže je tak vyžadováno, měla by se uskutečnit také lékařská prohlídka. Po podpisu smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence. Pracovník může obdržet orientační balíček s informačními materiály o organizaci a jinými důležitými dokumenty. (Koubek, 2001, s. 178)

Období mezi podpisem smlouvy a prvním dnem nástupu do zaměstnání může být obdobím velké nejistoty, protože uchazeč může začít mít pochyby o správnosti rozhodnutí přijetí nabídky práce. Této nejistotě může organizace předejít tak, že bude s uchazečem udržovat během tohoto období kontakt. (Dale, 2007, s. 163)

Podpisem smlouvy ovšem proces přijímání pracovníků nekončí. Následuje uvedení pracovníka do reálných pracovních podmínek, kdy je potřeba mu pomoci rozvinout potenciál.

Zařazení pracovníků a jejich integrace (nebo také adaptace) je závěrečným krokem celého výběrového procesu a počátkem pracovního procesu. Jedná se o přizpůsobení se nového zaměstnance sociálnímu a pracovnímu prostředí. (Vajner, 2007, s. 93)

Skutečná adaptace však začíná již před prvním dnem v novém zaměstnání, obvykle je vnímána i jako součást náborového a výběrového procesu, kdy si uchazeč vytváří o organizaci první dojem. (Foot a Hook, 2005, s. 210) Při nástupu do zaměstnání je nutné zaměstnance seznámit s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany.

Účelem adaptace je: (Dvořáková a kol., 2012, s. 162)

- Snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců
- Snížit ztráty na produktivitě
- Zvýšit pracovní spokojenost

Adaptace zahrnuje obvykle tyto oblasti: (Vajner, 2007, s. 94)

- Celofiremní adaptace
- Adaptace v útvarové jednotce
- Adaptace na konkrétní pracovní místo

Doba trvání adaptace je v každé firmě jiná, odvíjí se také od daného pracovního místa. Obecně se však doba adaptace považuje za dobu mezi třemi až šesti měsíci po nástupu do nového zaměstnání. (Vajner, 2007, s. 94)

Časový harmonogram procesu adaptace je většinou následující:

Tabulka 3 Časový harmonogram adaptace (Vajner, 2007, s. 94)

DOBA ZAMĚSTNÁNÍ	PRŮBĚH ADAPTACE
před nástupem	domácí příprava - jsou předány materiály k prostudování, možnost osobních schůzky s budoucími spolupracovníky
1. týden	informace spojené s nástupem - podpis smlouvy, školení, schůzky s nadřízenými a kolegy
2. až 4.týden	různá školení a semináře, realizace "kolečka" po odděleních, zaměstnanec průběžně vyhodnocuje proces adaptace
2. až 5.měsíc	jsou definovány cíle, probíhá realizace činností zaměstnance, vše je následně hodnoceno
6. měsíc	ukončení procesu adaptace - vyhodnocení plnění stanovených cílů, projednání plánu rozvoje a definování nových cílů

Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost zaměstnance. Tu charakterizují: (Dvořáková a kol., 2012, s. 164)

- odvedené výsledky práce
- začlenění do sociálních vztahů, tzn. jak aktivně a často zaměstnanec spolupracoval se svými kolegy

Rozhodující podíl na adaptaci nových pracovníků mají jejich bezprostřední nadřízení a také spolupracovníci pracovníka. Bezprostřední nadřízený řídí a kontroluje především útvárovou adaptaci a adaptaci na pracovní místo. Při adaptaci pracovníků se vyžaduje úzká spolupráce mezi personálním útvarem a bezprostředními nadřízenými pracovníků. (Koubek, 2001, s. 189)

Podle průzkumů 90 % nových zaměstnanců se rozhodne, jak dlouho zůstanou ve firmě, již během prvních šesti měsíců po nástupu. Mnozí z nich však učiní toto rozhodnutí už v prvních dnech svého působení ve firmě. Z toho důvodu je důležitý jak první dojem na nové pracovníky, tak i průběh adaptačního procesu. (Moderní řízení, ©2010)

5 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Lidské zdroje jsou pro fungování společnosti jedním z nejdůležitějších faktorů. Správné řízení lidských zdrojů má vliv na produktivitu práce a tím také na konkurenceschopnost celé společnosti. Řízení lidských zdrojů se tak stává nedílnou součástí strategického řízení podniku. Ať jsou personální činnosti prováděny ve velkých firmách prostřednictvím oddělení lidských zdrojů nebo v malých podnicích prostřednictvím vedoucích pracovníků, vždy je třeba tyto činnosti provádět důsledně s cílem maximálně využít personální potenciál firmy.

V literatuře je možno nalézt mnoho různých členění personálních činností, obecně je však možné dělit je na činnosti vyhledávání, výběru, přijímání a adaptace pracovníků, dále na motivaci a hodnocení pracovníků, jejich odměňování, vzdělávání, péči o pracovníky, vedení personálního informačního systému a průzkum trhu práce.

Činnost vyhledávání pracovníků spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech a získávání informací o uchazečích. Činnost získávání pracovníků je prováděna s cílem získat kvalitní pracovníky s vynaložením optimálních nákladů.

Na činnost získávání uchazečů navazuje proces výběru. Jedná se tedy o proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích o danou pracovní pozici. K tomuto hodnocení je možno využít několik metod s cílem vybrat kvalitního pracovníka. Nejrozšířenější metodou pro hodnocení a předvídání budoucího výkonu daného pracovníka je výběrový pohovor.

Po procesu vyhledávání a výběru pracovníků nastává proces přijímání. Od procedury přijímání pracovníků se odvíjí vytváření budoucího vztahu pracovníka ke společnosti, proto je potřeba věnovat pozornost nejen formálním náležitostem, mezi které patří příprava a podepsání pracovní smlouvy. Významnou částí přijímacího procesu je totiž také uvedení pracovníka na pracoviště a jeho následná adaptace, v rámci které se zaměstnanec přizpůsobuje sociálnímu i pracovnímu prostředí dané firmy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

6.1 Profil společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.

Akciová společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. byla založena zakladatelskou listinou v roce 1993. Předmětem podnikání společnosti jsou dle stanov (Stanovy ČSAD Uherské Hradiště, a.s., 2010) rozhodující následující činnosti:

- Silniční motorová doprava nákladní
- Opravy motorových vozidel
- Zásilatelství
- Zastupování v celním řízení
- Obchodní činnost

Hlavní činnosti akciové společnosti tak lze shrnout do tří zásadních skupin:

- Nákladní doprava
- Servisní služby technických středisek
- Celní služby

Společnost také dříve provozovala autobusovou dopravu. Zajišťovala tak městskou hromadnou dopravu, dálkové linky a zájezdovou dopravu. Od roku 2007 tato aktivita spadá pod společnost ČSAD BUS Uherské Hradiště a.s., která byla založena na základě rozhodnutí valné hromady o rozdělení společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. odštěpením.

Sídlo společnosti se nachází v Uherském Hradišti, další odloučená pracoviště jsou v Uherském Brodě, Pohořelicích a Stránčicích. Díky svým mnohaletým zkušenostem má ČSAD Uherské Hradiště a.s. založenou také dceřinou společnost v Bulharsku – ČSAD Sofia. (ČSAD Uherské Hradiště, ©2010)



Obrázek 3 Logo společnosti (ČSAD Uherské Hradiště, ©2010)

NÁKLADNÍ DOPRAVA

Divize nákladní dopravy provozuje cca 100 nákladních vozidel, jejichž průměrné stáří je 3,5 let. Těmito vozy společnost přepravuje zboží po celé Evropě. Specializuje se především na oblast Balkánu a Francie. V současné době se společnost také více orientuje na oblast Ruska a to z toho důvodu, že mnoho výrobců ze západní Evropy sem přesunulo velkou část svých výrobních kapacit. Prostřednictvím nákladní dopravy je ročně ujet 12 mil. km.

Následující obrázek zobrazuje země, v rámci kterých společnost provozuje nákladní dopravu.



Obrázek 4 Cíle nákladní dopravy společnosti (ČSAD Uherské Hradiště, ©2010)

Pro zkušený tým řidičů a dispečerů jsou standardem přepravy just-in-time. Téměř 40 % přeprav tak probíhá přesně ve stanovenou hodinu. Společnost je také vybavena pro přepravu nebezpečného zboží.

V rámci spediční činnosti je společnost schopna zajistit přepravu jakéhokoli zboží po celém světě. Zajišťují silniční, leteckou i námořní dopravu až do hmotnosti zboží 27 000 kg.

Kromě výše uvedeného ČSAD Uherské Hradiště a.s. také nabízí komplexní logistické služby a má k dispozici celkem 60 000 m² skladovacích prostor v oblasti Prahy, Brna

a Uherského Hradiště. Pro své zákazníky společnost provádí distribuci zboží po celé České a Slovenské republice. (ČSAD Uherské Hradiště, ©2010)

V současné době je společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. distributor dvou nejvíce používaných značek pneumatik na českém trhu (Michelin, Continental). Další významnou zakázkou společnosti je distribuce chlazených potravin pro firmu Raciola.

SERVISNÍ SLUŽBY

Podstatnou činností servisních služeb je provozování autorizovaného servisu MAN Uherské Hradiště. Servis byl společností ČSAD Uherské Hradiště a.s. zřízen pro zabezpečení kvalitní opravárenské základny pro vlastní vozidla, postupem času servis rozšířil svou činnost také pro externí zákazníky. Servis má tak v současné době v rámci regionu velmi významné postavení v oboru opravárenství užitkových vozidel. Servis MAN se zabývá také servisem autobusů a přípojných vozidel. Pro údržbu a servis vozidel firma pravidelně své zaměstnance proškoluje. Největším zákazníkem servisu MAN je její mateřská společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s., dále se mezi zákazníky řadí firmy jako Hamé a.s., Tradix Staré Město, Inpost Uherské Hradiště, Tekoo Uherský Brod, ČSAD Vsetín a mnoho dalších. Kromě servisu společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. zřídila 2 čerpací stanice, z toho jednu neveřejnou, která poskytuje naftu pouze smluvním partnerům. (ČSAD Uherské Hradiště, ©2010)

CELNÍ SLUŽBY

Společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. pro své zákazníky zajišťuje také komplexní služby v zastupování při celním řízení pro dovoz i vývoz zboží mimo Evropskou unii a vykazování vnitroujního pohybu zboží v systému Intrastat. (ČSAD Uherské Hradiště, ©2010)

Politika kvality

Společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. měla od roku 1999 jako jedna z prvních dopravních společností zaveden systém řízení jakosti podle normy ISO 9001 pro všechny hlavní činnosti. V roce 2009 proběhl recertifikační audit a nyní je tak společnost držitelem certifikátu systému řízení kvality dle normy ISO 9001:2008, který je v pravidelných intervalech prodlužován. (ČSAD Uherské Hradiště, ©2010)

Základem politiky kvality je strategie společnosti poskytovat vysoce kvalitní služby zákazníkům ve všech svých činnostech podnikání. Záměrem ČSAD Uherské Hradiště a.s. tak je,

aby jméno společnosti bylo vždy spojováno s vysokou kvalitou, spolehlivostí, komplexností a ochotou řešit iniciativně a s přehledem veškeré problémy poskytovaných služeb.

Motto společnosti: *Na prvním místě je spokojený zákazník.* (ČSAD Uherské Hradiště, ©2010)

6.2 Historický vývoj společnosti

Historie společnosti se datuje už od roku 1949, ve kterém došlo k vyčlenění autobusové dopravy ze svazku Československých státních drah. Zásadní změnou v historii společnosti byl rok 1993, ve kterém se společnost dostala do II. vlny kupónové privatizace a následně tak byla zapsána do obchodního rejstříku jako akciová společnost. (ČSAD Uherské Hradiště, ©2010)

Před rokem 1990 byla pro společnost ČSAD Uherské Hradiště na trhu jiná situace. V okolí neexistovala konkurence, proto společnost zajišťovala také distribuci zásob do okolí, jednalo se o rozvoz mléčných výrobků, piva a sodovek. Tyto aktivity však postupem času převzali nově vzniklí soukromníci. 90. léta byla pro firmu změnou, i co se týkalo zájezdové autobusové dopravy. Díky revoluci nastal boom v cestování do zahraničí. Oblíbenou destinací byla především Itálie. Velký zájem o možnost výjezdu do zahraničí byl především v době konání Mistrovství světa ve fotbale v Itálii. Již v té době měla společnost ČSAD Uherské Hradiště přibližně 850 zaměstnanců. Ve srovnání se současností však celkově zájem o zájezdovou autobusovou dopravu klesá, jelikož zákazníci využívají jiné alternativy cestování. I přesto však společnost vlastní moderní vozový park. Kvůli zanechání činnosti distribuce zásob do okolí a pomalému, ale patrnému poklesu zájmu o zájezdovou dopravu, několik let po revoluci začal ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště pokles počtu zaměstnanců. Při zavedení počítačového vybavení se snížil navíc počet technicko-hospodářských pracovníků téměř o 50 %.

Dalším významným datem v historii společnosti byl rok 1997, kdy bylo zahájeno provozování značkového servisu MAN, a rok 1999, kdy firma ČSAD Uherské Hradiště a.s. získala jako jedna z prvních dopravních společností certifikát systému řízení jakosti ISO 9001.

Zásadní změnu v organizační struktuře znamenal pro ČSAD Uherské Hradiště a.s. rok 2007, kdy po 14 letech v novodobé historii společnosti došlo k jejímu rozdělení na dva samostatné subjekty. Výsledkem byl vznik společnosti ČSAD BUS Uherské Hradiště a.s., tato společnost se začala zabývat výhradně autobusovou dopravou. Důvodem k odštěpení

autobusové dopravy byla především snaha vyhovět legislativním požadavkům na provozování závazku veřejné služby, které jsou obsaženy v nařízeních EU a tím zlepšit výchozí pozici při účasti v budoucích výběrových řízeních na provozování dopravní obslužnosti. (Výroční zpráva, 2007)

Následující roky byly pro společnost úspěšné, i přestože bojovala s ekonomickou krizí a výraznou krizí v oboru. Nejen díky významným zakázkám distribuce pneumatik Michelin a Continental se společnosti podařilo krizi ustát. Firma ČSAD Uherské Hradiště a.s. tuto distribuci úspěšně zajišťuje už několik let, během nichž pro tuto aktivitu zřídila také nová odloučená dispečerská centra ve Stránčicích a Pohořelicích. Společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. tak dnes patří k distributorům dvou nejvíce používaných značek pneumatik v České republice. Kromě toho v roce 2011 firma započala další aktivitu – distribuci chlazených potravin pro společnost Raciola.

6.3 Cíle společnosti

Do budoucna společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. plánuje udržet své postavení na trhu jako jednoho z nejvýznamnějších dopravců. Současně si klade za cíl udržet ziskovost všech provozovaných aktivit a podpořit také vznik nových činností. (Výroční zpráva, 2011)

6.4 Finanční situace společnosti

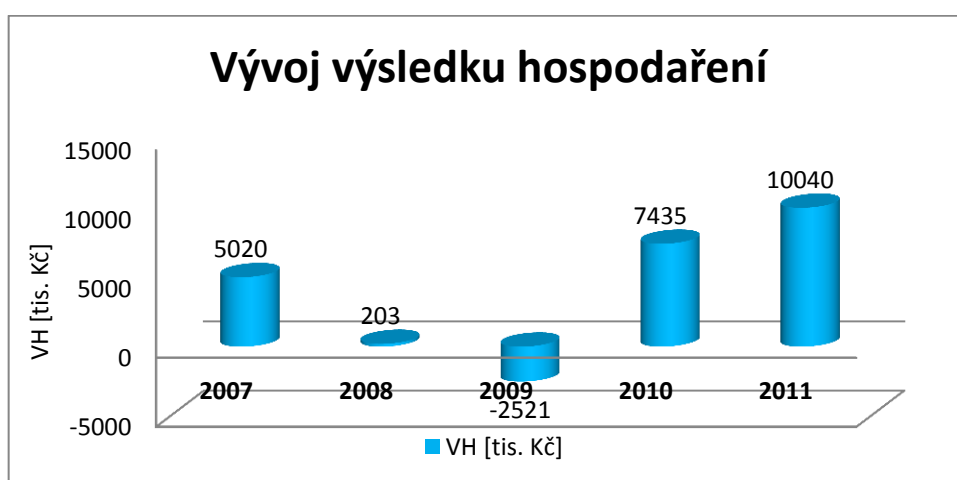
Pro zhodnocení výsledků finanční situace společnosti je potřeba si uvědomit, v jakých podmínkách na dopravním trhu a za jaké situace v Evropě tyto výsledky vznikaly.

Rok 2008 byl pro společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. ve znamení počínající krize v nákladní dopravě a zároveň prvním rokem samostatné činnosti po oddělení autobusové dopravy do ČSAD BUS Uherské Hradiště a.s. (Výroční zpráva, 2008)

V roce 2009 se obor dopravy dostal do historicky nejhorší situace, kdy hlavním záměrem již nebyla maximalizace zisku, ale především minimalizace ztrát. I přesto se však společnosti podařilo posílit svoji pozici na trhu. V roce 2009 však firma musela vzhledem k finanční situaci provést úsporná opatření. V roce 2009 se výsledek hospodaření společnosti ocitl ve ztrátě, to však bylo ovlivněno také tvorbou rezerv na opravy nemovitostí. (Výroční zpráva, 2009)

Od poloviny roku 2010 společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. zaznamenala mírné oživení trhu a narůstající poptávku po silniční dopravě. Rozhodující vliv na hospodářský výsledek však měla, stejně jako v roce 2011, historicky nejvyšší průměrná cena nafty. Negativní vliv na výsledek hospodaření firmy mělo také posilování české koruny vůči euru. Tato situace společnosti způsobila vysoké ztráty na kurzových rozdílech. I přesto se však firmě podařilo zřídít nové významné zakázky a investovat do obnovy vozového parku. (Výroční zpráva, 2010; Výroční zpráva, 2011)

Následující graf zobrazuje vývoj hospodářského výsledku (v tis. Kč) společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. v letech 2007 – 2011.



Obrázek 5 Vývoj VH v letech 2007 - 2011 (vlastní zpracování, data převzata z interních materiálů společnosti)

Následující tabulka zobrazuje výnosy [tis. Kč] dosažené v oblasti nákladní dopravy. Nákladní doprava má na výnosech společnosti největší podíl. Na celkové výsledky má výrazný vliv průměrný kurz eura a průměrná nákupní cena nafty. Například v roce 2011 se koruna zpevnila o téměř 3 % z 25,30 na 24,59 Kč/Euro a společnost tak pocítila propad v tržbách o 4 mil. Kč.

Tabulka 4 Výnosy [tis. Kč] nákladní dopravy v letech 2007 - 2011 (vlastní zpracování, data převzata z výročních zpráv společnosti 2007 - 2011)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Výnosy nákl. dopravy [tis. Kč]	307 503	303 319	240 794	262 520	276 865
Ujeté km nákl. dopravy [tis. km]	11 710	11 332	10 934	10 578	10 990

Další tabulka zobrazuje výnosy [tis. Kč] ostatních činností akciové společnosti v letech 2007 až 2011.

Tabulka 5 Výnosy [tis. Kč] ostatních činností společnosti v letech 2007 - 2011 (vlastní zpracování, data převzata z Výročních zpráv společnosti 2007 - 2011)

[tis. Kč] \ Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Výnosy celních a logistických služeb	5 161	7 180	6 548	5 460	3 756
Výnosy z prodeje materiálu a zboží	88 633	155 826	117 936	134 213	141 826
Výnosy opravárenství pro cizí subjekty	28 137	30 330	27 147	27 110	26 399
Vnitropodnikové opravárenství	11 209	11 177	7 959	8 677	9 867

Výnosy v oblasti celních a logistických služeb zahrnují především tržby celní agentury a tržby logistického skladu. Největší položkou z celkového prodeje materiálu a zboží tvoří dlouhodobé tržby za prodej pohonných hmot na čerpacích stanicích společnosti. Po poklesu výnosů vnitroopravárenství v roce 2009, který byl způsoben výraznou obnovou vozového parku v roce 2008, došlo v roce 2011 opět k znatelnému nárůstu. V oblasti opravárenství pro cizí subjekty byly výkony menší než v roce 2010. Je to z toho důvodu, že se většína pravidelných zákazníků společnosti stále potýkala s ekonomickými problémy a snažila se omezit výdaje. Nosnou činností tak zůstává provozování autorizovaného servisu MAN. (Výroční zpráva, 2011)

6.5 Personální oddělení společnosti

Personální oddělení společnosti tvoří 2 pracovníci - vedoucí personálního oddělení a jeho referentka. Personální oddělení je zároveň provázáno se mzdovým oddělením, které tvoří další 3 pracovníci.

Za veškerou personální a mzdovou agendu a za jednání s příslušnými institucemi (Úřad práce, finanční úřad, pojišťovny, soudy) má tedy odpovědnost vedoucí personálního oddělení.

7 ANALÝZA PROCESU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI ČSAD UHERSKÉ HRADIŠTĚ A.S.

7.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy je zjištění a zhodnocení současného procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.

Na základě analýzy bude zpracován projekt pro zlepšení úrovně současných procesů přijímání pracovníků do společnosti a také jeho použití při provádění rozsáhlejších náborů pracovníků v budoucích letech.

Společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. v posledních letech řešila obsazování technicko-hospodářských pozic především prostřednictvím interních zdrojů. Z toho důvodu společnosti mohly uniknout případné nedostatky procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků na základě stanovených směrnic společnosti v případech obsazování pozic externími zdroji. Společnost dále vzhledem k vyššímu průměrnému věku pracovníků očekává, že v blízké budoucnosti bude vystavená situaci, kdy nebude moci řešit nedostatek pracovníků pomocí interních zdrojů. ČSAD Uherské Hradiště a.s. tak bude muset reagovat na odchod pracovníků, který může nastat náhle v krátkém časovém úseku, prostřednictvím zdrojů externích. Z toho důvodu je potřeba pro společnost zpracovat projekt, který povede k zefektivnění celkového procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků a bude použitelný také pro rozsáhlý náborový proces jak technicko-hospodářských pracovníků, tak nákladních řidičů.

7.1.1 Výzkumné otázky a hypotézy

Výzkumná otázka č. 1: Jakými způsoby se mohou pracovníci nejčastěji dozvědět o volné pracovní pozici ve společnosti?

Výzkumná otázka č. 2: Jak pracovníci hodnotí průběh přijímacího řízení?

Výzkumná otázka č. 3: Jak pracovníci hodnotí adaptační proces?

Hypotéza č. 1: Pracovní zařazení pracovníka neovlivňuje jeho hodnocení celkového procesu přijímání pracovníků do společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.

7.2 Metody sběru dat

Pro analýzu a zhodnocení procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. byly využity následující metody sběru dat:

Vnitropodnikové směrnice a interní materiály - prostřednictvím analýzy interních materiálů byly zjištěny informace využité pro představení hlavních činností společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. a vytvoření přehledu, který odráží finanční vývoj této firmy. Informace pro tyto účely byly čerpány především ze schválených výročních zpráv z let 2007 až 2011. Pro analýzu procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. bylo využito vnitropodnikové směrnice. Konkrétně se jedná o směrnici SM 11-11 Příjem zaměstnanců zpracovanou v roce 2011. Dále byl k tomuto účelu využit Pracovní manuál číslo 21/99, který byl zpracován v roce 2010.

Rozhovor s vedoucím pracovníkem personálního oddělení - v průběhu zpracovávání diplomové práce byly uskutečněny rozhovory s vedoucím pracovníkem personálního oddělení společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. Tyto rozhovory proběhly v celkovém čase cca 10 hodin. V rámci těchto rozhovorů byly získány informace o profilu společnosti a také procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků do ČSAD Uherské Hradiště a.s. Tyto informace doplňují postup procesu, který je uvedený ve vnitropodnikových směrnících. Zároveň se prostřednictvím rozhovorů hledaly nedostatky tohoto procesu. Díky vedoucímu pracovníkovi personálního oddělení společnosti ČSAD byla také získána data potřebná pro provedení celkové analýzy počtu a struktury pracovníků a analýzy fluktuace.

Sběr dat o trhu práce - pro tuto analýzu situace na trhu práce v Uherském Hradišti byla využita data zveřejněná Českým statistickým úřadem, Úřadem práce a Ministerstvem práce a sociálních věcí. Pro nedostatečnou aktualizaci dat bylo možné zpracovat analýzu odrážející pouze stavy k roku 2011. Pro snahu nalézt novější informace bylo zkontaktováno také Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dle jejich vyrozumění však došlo začátkem roku 2012 ke změně využívaného informačního systému, z toho důvodu nejsou tyto statistiky v systému doposud zavedeny.

Dotazníkové šetření - dotazníkové šetření ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. se zaměřilo na pracovníky přijaté od roku 2010 na pozici THP a nákladních řidičů. Otázky v dotazníku jsou složeny tak, aby bylo možno získat zpětnou vazbu na proces vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti, zároveň i spokojenost pracovníků s tímto zaměstnavatelem a jejich názorem na celkový průběh přijímacího řízení. Od roku 2010

společnost na pozice technicko-hospodářských pracovníků a nákladních řidičů přijala na hlavní pracovní poměr 79 pracovníků. Osloveno bylo celkem 55 osob. Z důvodu dlouhodobých výjezdů nákladních řidičů mimo území České republiky nebylo snadné více osob zkontaktovat. Všichni oslovení pracovníci dotazník vyplnili, 5 vrácených dotazníků bylo vyloučeno pro neúplnost odpovědí. Výsledky dotazníkového šetření tak vycházejí z 50-ti vyplněných dotazníků. Odpovědi se sledují zvlášť pro 42 nákladních řidičů a 8 technicko-hospodářských pracovníků. 98 % respondentů bylo mužského pohlaví. Tato nevyváženost se dala předpokládat, jelikož ve společnosti je malé zastoupení žen.

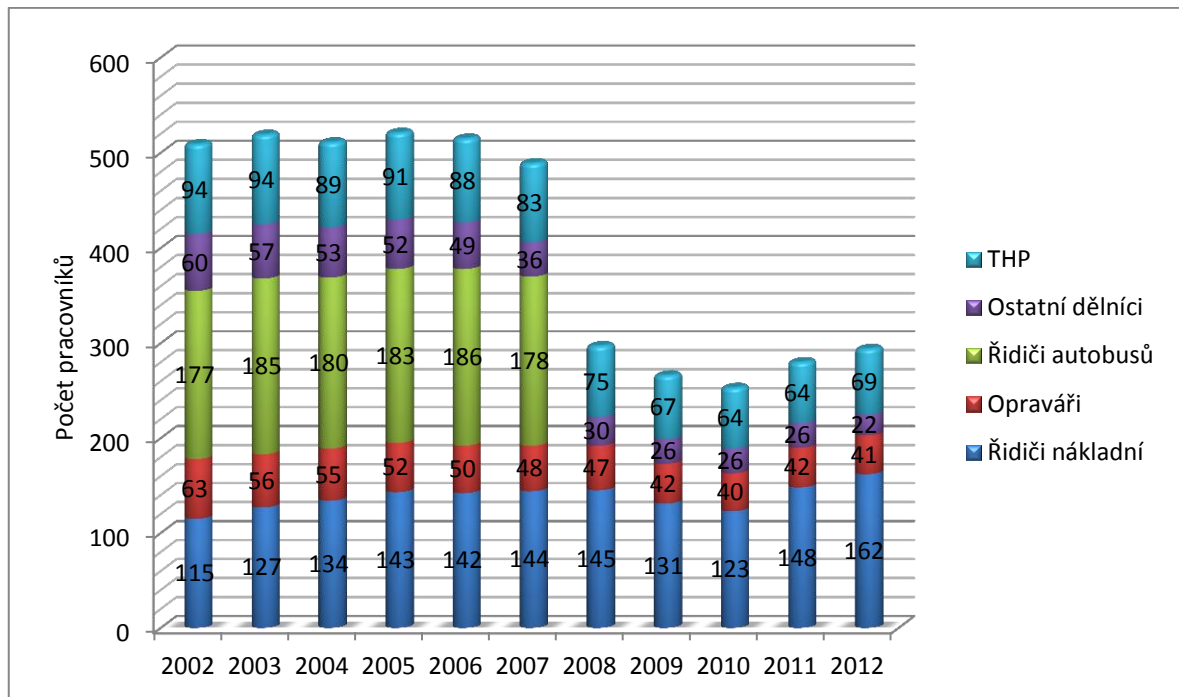
7.3 Analytická zjištění

7.3.1 Analýza počtu a struktury pracovníků

Následující přehled zobrazuje vývoj počtu pracovníků ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. v letech 2002 - 2012. Z tabulky vývoje počtu pracovníků je také možno vyčíst stavy řidičů autobusů, kteří jsou od roku 2008 evidováni pod společností ČSAD BUS Uherské Hradiště a.s. V personální politice společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. došlo v roce 2011 a 2012 k výraznému zvýšení stavu zaměstnanců, což bylo způsobeno přijetím nových významných a objemných zakázek.

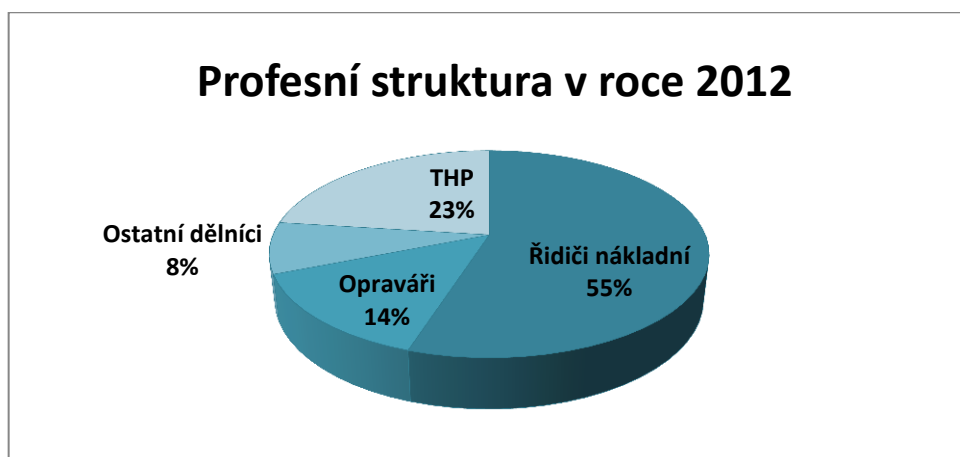
Tabulka 6 Vývoj počtu pracovníků v letech 2002 - 2012 (vlastní zpracování, data převzata z interních materiálů společnosti)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Řidiči nákladní	115	127	134	143	142	144	145	131	123	148	162
Opraváři a automechanici	63	56	55	52	50	48	47	42	40	42	41
Řidiči autobusů	177	185	180	183	186	178	-	-	-	-	-
Ostatní dělníci	60	57	53	52	49	36	30	26	26	26	22
THP	94	94	89	91	88	83	75	67	64	64	69
Celkem	509	519	511	521	515	489	297	266	253	280	294



Obrázek 6 Vývoj počtu pracovníků v letech 2002 - 2012 (vlastní zpracování, data převzata z interních materiálů společnosti)

S odkazem na výše uvedené počty pracovníků ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. je profesní struktura zaměstnanců za rok 2012 následující.



Obrázek 7 Profesní struktura společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. (vlastní zpracování, data převzata z interních materiálů společnosti)

Kategorie technicko-hospodářských pracovníků v sobě zahrnuje řadové THP a také vedoucí manažery. Do kategorie ostatní dělníci se kromě dělníků řadí také strážníci a uklízečky.

Podíl žen zaměstnaných ve společnosti je 13 %. Vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců se tak jedná o 38 osob.

Další provedená analýza zobrazuje strukturu věku pracovníků ČSAD Uherské Hradiště a.s. aktuální k datu 31. 12. 2012. Společnost sama upozornila, že se potýká s vyšším průměrným věkem pracovníků, proto je této analýze věnována větší pozornost.

Tabulka 7 Věková struktura společnosti k 31.12.2012 (vlastní zpracování, data převzata z interních materiálů společnosti)

věkový interval	absolutní četnost		relativní četnost [%]
15-19	0	celkem 238	0,0
20-24	5		1,7
25-29	17		5,8
30-34	24		8,2
35-39	59		20,1
40-44	45		15,3
45-49	43		14,6
50-54	45		15,3
55-59	44	celkem 56	15,0
60-64	12		4,1
celkem	294	294	100

Průměrný věk pracovníků byl vypočítán následujícím postupem:

Střed intervalu = $5 \text{ let} / 2 = 2,5$

Průměrný věk

= $[(\text{spodní hranice věkového intervalu} + \text{střed intervalu}) * \text{absolutní četnost}] / \text{celkový počet pracovníků}$

Z výpočtu vyplynulo, že průměrný věk pracovníků společnosti je **44,8 let**.

Přehled průměrného věku dle jednotlivých pracovních pozic ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.:

Tabulka 8 Věková struktura k 31.12.2012 dle kategorií (vlastní zpracování)

Kategorie	Průměrný věk [roky]
Nákladní řidiči	43,6716
THP	45,81884
Opraváři	43,42439
Ostatní dělníci	47,49565

Vzhledem k vyššímu průměrnému věku pracovníků ve společnosti byl zpracován přehled, který zobrazuje, kolik pracovníků na jednotlivých pracovních pozicích se nachází ve věkovém intervalu 55 – 64 let. Z těchto dat lze následně odhadnout, za jak dlouho se společnost začne blížit k situaci, kdy bude třeba během krátkého období provést vyhledávání, výběr a přijímání pracovníků, kteří nahradí zaměstnance odcházející do důchodu a kteří v současné době spadají právě do tohoto zkoumaného věkového intervalu.

Tabulka 9 Struktura zaměstnanců ve věku nad 55 let (vlastní zpracování)

Kategorie	Věkový interval 55-59 let	Věkový interval 60-64 let
Nákladní řidiči	19	5
THP	10	3
Opraváři	5	1
Ostatní dělníci	10	3

Celkově je tedy ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. 19 % pracovníků ve věku nad 55 let. Na základě vládou oficiálně stanovených věkových hranic pro odchod do důchodu po roce 2012 byl použit pro následující přehled průměrný odchodový věk ve výši 63 let. Tato hodnota byla získána zprůměrováním odchodového věku rozlišeného na muže a ženy dle jednotlivých roků narození. Vzhledem k tomu, že se následující přehled zabývá pracovníky ve věku 55 – 63 let, stanovuje tabulka orientační odhad, kolik pracovníků firmu z důvodu odchodu do důchodu v nejbližších letech opustí.

Tabulka 10 Předpokládaný počet let do odchodu do důchodu (vlastní zpracování)

Věk pracovníka	Počet pracovníků v daném věku	Předpokládaný počet let do odchodu do důchodu
63	1	0
62	5	1
61	3	2
60	3	3
59	13	4
58	11	5
57	5	6
56	11	7
55	4	8
celkem	56	

Následující analýza se zaměřuje na strukturu zaměstnanců společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. dle doby zaměstnání k datu 31. 12. 2012.

Tabulka 11 Struktura pracovníků dle doby zaměstnání k 31. 12. 2012 (vlastní zpracování)

Doba zaměstnání v letech k 31. 12. 2012	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
1-4	43	18,94
5-9	38	16,74
10-14	21	9,25
15-19	30	13,22
20-24	31	13,66
25-29	19	8,37
30-34	12	5,29
35-39	17	7,49
40-44	16	7,05
Celkem	227	100,00

Tabulka 12 Struktura pracovníků dle doby zaměstnání k 31. 12. 2012 (vlastní zpracování)

Doba zaměstnání v letech k 31. 12. 2012	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
počet let 1-19	132	58,15
počet let 20-44	95	41,85
celkem	227	100,00 %

Z provedené analýzy délky zaměstnání vyplynulo, že k datu 31. 12. 2012 je ve firmě zaměstnáno 41,85 % pracovníků, kteří jsou zaměstnanci společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. po dobu více než 20 let.

7.3.2 Analýza fluktuace

Tabulka zobrazuje počty přicházejících a odcházejících pracovníků dle jednotlivých kategorií. V roce 2012 bylo přijato 49 řidičů nákladních, 35 řidičů odešlo na vlastní žádost dohodou nebo do důchodu. U ostatních kategorií byl zaznamenán pokles přirozeným úbytkem. U TH pracovníků je jejich pohyb ovlivněn především odchodem žen na mateřskou a jejich následným návratem zpět do zaměstnání. Společnost tak čerpá především z vlastních zdrojů a výběrové řízení do TH pozic zahajuje jen zřídka.

Tabulka 13 Příchozí a odchozí pracovníci (vlastní zpracování, data převzata z interních materiálů společnosti)

	2010	2011	2012
Řidiči nákladní			
příchozí	13	55	49
odchozí	22	28	35
Opraváři			
příchozí	0	2	4
odchozí	2	0	5
Ostatní dělníci			
příchozí	1	6	0
odchozí	1	5	4
THP			
příchozí	2	4	8
odchozí	4	3	3
Celkem			
příchozí	16	67	61
odchozí	29	36	47

Míra fluktuace je vypočítaná pomocí vzorce $e = (E/P) * 100$ (1)

kdy e = míra fluktuace

E = počet pracovníků odcházejících

P = průměrný evidenční počet pracovníků

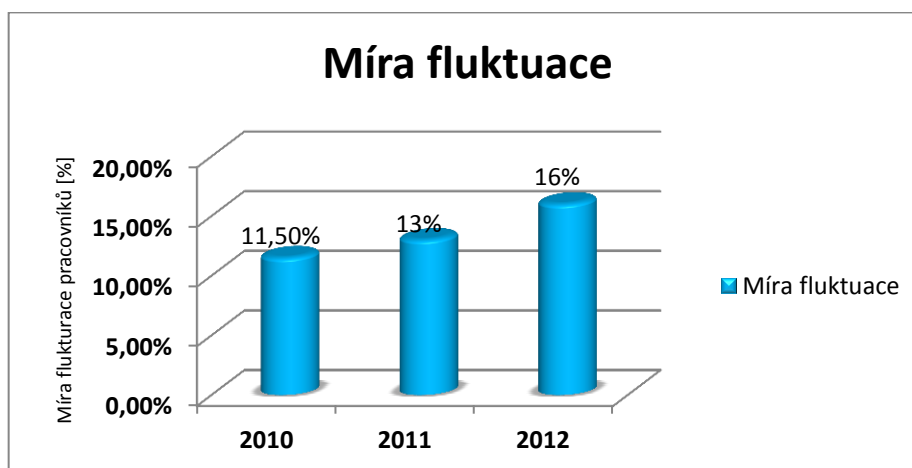
V případě kategorie nákladních řidičů je míra fluktuace v roce 2012 ve výši 21,6 %.

Výsledek byl získán výpočtem $e = (35/162) * 100$

Míru fluktuace u kategorie nákladních řidičů lze považovat za vysokou, protože optimální doporučený výsledek by se měl nacházet v intervalu 5 - 10 %. (Morávek, 2007)

Míra fluktuace pro rok 2012 vypočítaná pro celou společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. je ve výši 16 %. Výsledek byl získán výpočtem $e = (47/294) * 100$

Ve srovnání s mírou fluktuace v roce 2010 a 2011 lze říct, že je její vývoj rostoucí a opět neodpovídá doporučenému intervalu 5 - 10 %.



Obrázek 8 Vývoj míry fluktuace v letech 2010 - 2012 (vlastní zpracování)

Společnost si je vědoma skutečnosti, že se potýká s vysokou mírou fluktuace, a to především v kategorii nákladních řidičů. Je však časté, že řidiči se po svém odchodu znovu o práci ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. ucházejí, protože zjišťují, že zde mají výhodnější platovou strukturu a větší sociální jistotu, než u jiných firem a soukromníků. Mezi důvody odchodů těchto pracovníků patří především odlišné očekávání náplně práce. Hlavně v zimních měsících nastává situace, kdy jsou někteří řidiči méně využiti z důvodu menšího objemu zakázek. Od března se však situace začíná zpravidla výrazně zlepšovat. I přesto však někteří řidiči na základě této skutečnosti někdy se společností ukončí pracovní poměr. Mezi další důvody odchodu patří přechod řidičů do sesterské společnosti ČSAD

BUS Uherské Hradiště a.s., ta zajišťuje vnitrostátní dopravu. Nákladní řidiči, kteří mají rodinné či zdravotní problémy a nemohou nadále vykonávat dlouhodobé zahraniční výjezdy, tak mohou přejít do této sesterské společnosti. Důvody odchodů pracovníků však společnost blíže nesleduje.

7.3.3 Analýza vnějšího podnikového trhu práce

Společnost ČSAD sídlí ve městě Uherské Hradiště, které spadá pod Zlínský kraj. Podle informací zveřejněných na internetových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí je průměrná míra nezaměstnanosti za rok 2012 v Uherském Hradišti ve výši 9,1 %. Pro porovnání, průměrná míra nezaměstnanosti pro stejné období je v celém Zlínském kraji ve výši 9,3 %. (MPSV, ©2012)

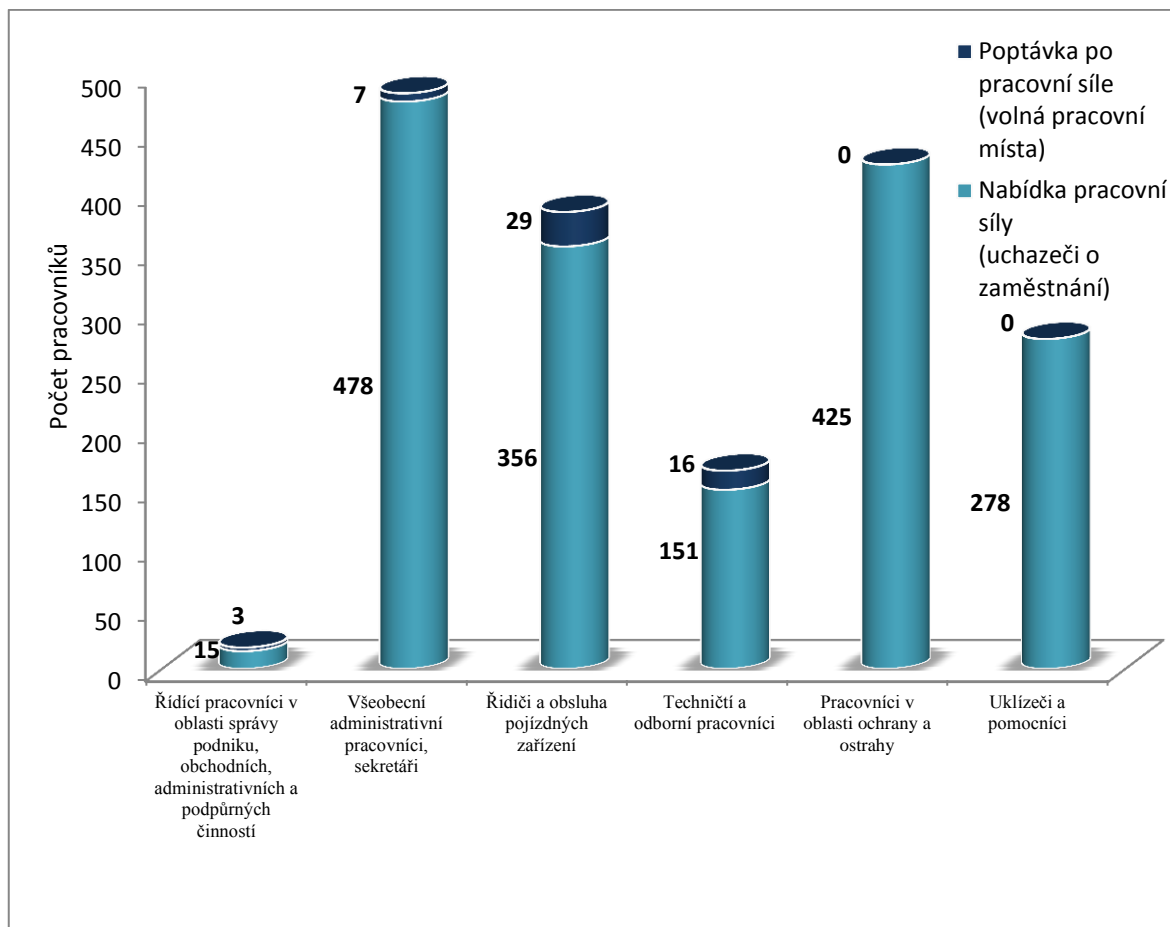
Následující tabulka zobrazuje přehled nabídky pracovní síly a poptávky po pracovní síle v okrese Uherské Hradiště. Přehled byl zúžen pouze na pracovní pozice, na kterých zaměstnává své pracovníky společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s.

Dle získaného vyjádření po zkontaktování oddělení metodik trhu práce Ministerstva práce a sociálních věcí nejsou prozatím k dispozici aktuálnější data než z prosince roku 2011. Data za rok 2012 nejsou zveřejněna, jelikož od ledna 2012 přešly úřady práce na nový informační systém a tyto statistiky nejsou v novém systému stále zavedeny.

Přehled proto slouží alespoň k vytvoření si obecné představy o situaci na trhu práce v Uherském Hradišti. Jak lze vidět, nabídka pracovní síly nad poptávkou silně převažuje.

Tabulka 14 Nabídka a poptávka pracovní síly 12/2011 (vlastní zpracování dle MPSV, ©2012)

Profese	Nabídka pracovní síly (uchazeči o zaměstnání)	Poptávka po pracovní síle (volná pracovní místa)
Řídicí pracovníci v oblasti správy podniku, obchodních, administrativních a podpůrných činností	15	3
Všeobecní administrativní pracovníci, sekretáři	478	7
Řidiči a obsluha pojízdných zařízení	356	29
Techničtí a odborní pracovníci	151	16
Pracovníci v oblasti ochrany a ostrahy	425	0
Uklízeči a pomocníci	278	0



Obrázek 9 Nabídka a poptávka pracovní síly 12/2011 (vlastní zpracování)

I přesto, že graf zobrazuje, že je na trhu práce v Uherském Hradišti mnohonásobně větší počet uchazečů o zaměstnání na pozici řidičů, než je počet volných míst, dle vyjádření společnosti je obtížné nalézt vhodného kandidáta, který má dostatečné zkušenosti s mezinárodní dopravou a vyhovuje všem požadavkům.

Kromě počtu evidovaných osob, které by mohly být vhodnými potenciálními uchazeči na jednotlivé pozice ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s., je také zajímavé provést srovnání průměrné mzdy akciové společnosti spolu s průměrnou mzdou ve Zlínském kraji a v celém odvětví dopravy a skladování. Jelikož nejsou prozatím dostupné kompletní podklady vyjadřující průměrnou mzdu v roce 2012, bylo toto srovnání provedeno opět s daty platnými pro rok 2011.

Vývoj průměrné mzdy společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. je dle údajů zveřejněných ve výročních zprávách akciové společnosti rostoucí. Nárůst průměrné mzdy byl způsoben především zvýšením mezd u kategorie nákladních řidičů, opravářů a zvýšením produktivity práce a celkově lepšími hospodářskými výsledky. V rámci sociální politiky je navíc za-

městnancům, kteří pracují pro společnost déle než 5 let, poskytován příspěvek ve výši 6 000 Kč na soukromé životní pojištění nebo penzijní připojištění. Tento příspěvek se poskytuje pravidelně již několikátým rokem. Kromě toho společnost poskytuje také pojištění při pracovních zahraničních cestách, pojištění odpovědnosti za škodu a dovolenou v délce 25 dnů. (Výroční zpráva, 2011)

Tabulka 15 Srovnání průměrné mzdy v roce 2011 (vlastní zpracování, data převzata z Výroční zpráva, 2011; ČSÚ, ©2012; ČSÚ, ©2013)

Rok	2011
Průměrná mzda v ČSAD Uherské Hradiště a.s.	21 269 Kč
Průměrná mzda ve Zlínském kraji	21 486 Kč
Průměrná mzda v odvětví dopravy a logistiky	23 378 Kč

Z uvedeného přehledu jasně vyplývá, že i když je průměrná mzda ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. ve sledovaném roce nižší než průměrná mzda v odvětví dopravy a logistiky, ve srovnání s průměrnou mzdou ve Zlínském kraji si společnost nevede špatně. Výše průměrné mzdy ve společnosti je nižší než průměrná mzda v kraji pouze o 217 Kč.

7.3.4 Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků

Následující skutečnosti, které popisují systém vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků, byly zjištěny analýzou vnitropodnikových směrnic a současně byly doplněny informacemi, které vyplynuly z rozhovorů s vedoucím pracovníkem personálního oddělení.

S odkazem na směrnici o přijímání pracovníků jsou ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. stanoveny následující odpovědnosti: (směrnice Příjem zaměstnanců, 2011)

- Odpovědnost za stanovení požadavků na přijímaného zaměstnance má jeho přímý nadřízený.
- Odpovědnost za provedení poptávkového řízení má personální oddělení.
- Odpovědnost za provedení výběru zaměstnance má přímý nadřízený a personální oddělení.
- Odpovědnost za realizaci nástupu zaměstnance má personální oddělení.
- Odpovědnost za zapracování a vyhodnocení zapracování má přímý nadřízený.

VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Požadavky na obsazení pracovního místa

Dle vnitropodnikové směrnice, požadavky na obsazení pracovního místa, ať už nově vzniklého nebo uvolněného, uplatňuje vedoucí divize na základě personálního plánování. Personální plánování provádí vedení společnosti ve spolupráci s vedoucími jednotlivých útvarů a personálním oddělením na základě potřeb a rozvoje společnosti. Následně se zpracovává dokument Návrh na přijetí zaměstnance, který obsahuje: (směrnice Příjem zaměstnanců, 2011)

- název funkčního místa
- požadavky na vzdělání a praxi
- požadavky na profesní znalosti
- požadavky na všeobecné znalosti
- charakteristiku práce

Podklady pro tento dokument zpracovává přímý nadřízený volného pracovního místa. Dokument je předán formou interního sdělení vedoucímu personálního oddělení.

Z rozhovoru na personálním oddělení ovšem vyplynulo, že plánování pracovníků, především nákladních řidičů, probíhá nahodilým způsobem, jelikož je pro společnost těžké odhadnout, kolik pracovníků bude v závislosti na velikosti zakázek potřeba. U technicko-hospodářských pracovníků se plánování neprovádí, jelikož společnost v posledních letech zaznamenává v jejich počtu malé pohyby. Absence personálního plánování by tak mohla společnosti způsobit komplikace v případě, že by nastala neočekávaná situace v podobě náhlého odchodu více pracovníků ze společnosti v rámci krátkého období.

Zvážení alternativ

Vedení společnosti provádí posouzení, zda volné místo nelze obsadit z vlastních zdrojů. K tomuto posouzení využívá výsledky pravidelného hodnocení zaměstnanců a personální agendu. Často tak společnost oslovuje například své pracovnice na mateřské dovolené nebo jsou pozice obsazovány v rámci profesního růstu. Společnost také za vlastní zdroje považuje pracovníky, kteří přecházejí ze sesterské společnosti ČSAD BUS Uherské Hradiště a.s a ze zřízených středisek ve Stránčicích a Pohořelicích. Společnost dává přednost vlastním zdrojům, jelikož je takové řešení finančně výhodnější než pořádání výběrového

řízení. Evidence, která by sledovala počet obsazených míst interními zdroji a počet míst obsazených externími zdroji, společnost z důvodu časové náročnosti nevede.

Výběr z vlastních zdrojů

V případě, že vedení společnosti schválí obsazení volného místa vlastním zaměstnancem, stanoví osobu, která tuto navrhovanou změnu projedná se zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. V případě odmítnutí tohoto návrhu zaměstnancem vedení společnosti projednává další možnosti. Jestliže vlastní zaměstnanec toto nabízené pracovní místo přijme, proběhne zjednodušené výběrové řízení.

Toto řízení probíhá:

- pohovor budoucího nadřízeného zaměstnance s kandidátem
- zdokumentování pohovoru
- následné vyhodnocení pohovoru nadřízeným zaměstnancem

V případě kladného výsledku předá nadřízený zaměstnanec Návrh na přeřazení zaměstnance personálnímu oddělení.

Výběr z externích zdrojů a metody získávání pracovníků

V případě využití pracovníků z externích zdrojů je možno členit řízení na poptávkové a nabídkové.

Poptávkové řízení zajišťuje personální oddělení na základě konkrétního požadavku a využívá k tomu především:

- pracovní síly evidované na Úřadu práce v Uherském Hradišti
- inzerce v rádiu
- inzerce v tisku
- internetové stránky společnosti
- letáky

Inzerce o volném pracovním místě musí obsahovat: (směrnice Příjem zaměstnanců, 2011)

- název a sídlo společnosti
- název funkce či pracovního místa
- charakteristiku funkce
- požadavky na kvalifikační požadavky
- kontaktní osobu

- způsob doručení reakcí kandidátů na pracovní pozici

Nejčastěji využívanou metodou pro získávání pracovníků do společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. je spolupráce s Úřadem práce. Prostřednictvím úřadu společnost v minulých letech řešila především větší náboje nákladních řidičů, méně často však nábor technicko-hospodářských pracovníků. Pro společnost spočívá výhodná spolupráce s Úřadem práce v poskytování příspěvku za obsazení vyhrazeného místa.

V současné době je velmi obtížné sehnat kvalitního řidiče, proto také Úřad práce poskytuje rekvalifikaci, jejíž náklady sahají do výše téměř 50 000 Kč. I přesto ovšem společnost raději naváže pracovní vztah s řidičem, který má již několikaletou praxi oproti řidičům, kteří v nedávné době prošli rekvalifikací.

Další již zmíněnou metodou získávání pracovníků je inzerce v tisku a v rádiu. Tyto inzerce jsou zveřejňovány prostřednictvím regionálních novin Dobrý den s Kurýrem a Radia Čas. Inzerce jsou zveřejňovány přes tato dvě konkrétní média z toho důvodu, že sesterská společnost ČSAD BUS Uherské Hradiště a.s. poskytuje pro Dobrý den s Kurýrem a Radio Čas reklamní prostor na svých autobusech.

V roce 2012 společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. vynaložila celkem 31 000 Kč na zveřejnění inzercí o volných pracovních místech. Náklady na jednotlivé inzerce byly následující:

Tabulka 16 Náklady na inzerci za rok 2012 (vlastní zpracování, data převzata z interních materiálů společnosti)

Inzerce	Náklady
9 inzerátů v regionálních novinách Dobrý den s Kurýrem	18 000 Kč
20 inzertních spotů v regionálním Radiu Čas	12 000 Kč
200 letáků v autobusech	1 000 Kč
Celkem	31 000 Kč

Jako osvědčenou metodu společnost využívá také doporučení pracovníka svým stávajícím zaměstnancem.

Společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. by ráda jako jednu z metod získávání pracovníků využívala spolupráci se vzdělávacími institucemi, konkrétně s absolventy výučních oborů, které by mohla zaměstnávat na pozici opravářů. Bohužel v současné době není v regionu

učební obor, který by tuto spolupráci umožňoval. Společnost je tak odkázaná na vlastní zaškolení nově přijatých pracovníků, což je ovšem velmi nákladné.

Firma ČSAD Uherské Hradiště a.s. se před několika lety zúčastnila také veletrhu pracovních příležitostí, který byl pořádán Úřadem práce. Společnost však tuto účast vyhodnotila jako nepřínosnou, proto podobné události již nevyhledává. Kromě veletrhu pracovních příležitostí společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. z důvodu finanční nákladnosti nespolupracuje ani s personálními agenturami.

Nabídkové řízení sestává z příjmu došlých nabídek uchazečů. Žádosti uchazečů jsou následně zařazeny do předvýběru a jsou evidovány personálním oddělením pro možné budoucí využití. Podle vedoucího pracovníka personálního oddělení je běžné, že kvalitní řidiči s dlouholetou praxí osloví společnost na základě kladných referencí stávajících zaměstnanců. Z toho důvodu je poté možno pokládat evidenci úřadu práce o uchazečích o tyto pozice za mírně zkreslené. O nákladní řidiče s praxí je velký zájem, a proto je časté, že při hledání pracovního místa na základě doporučení od svých známých přesně vědí, kterou společnost je vhodné oslovit, a z toho důvodu služby úřadu práce nemusejí vyhledávat.

Společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. v roce 2012 obdržela celkově 61 žádostí o pracovní místo. Následující tabulka zobrazuje rozčlenění počtu žádostí z vlastní iniciativy uchazečů dle jednotlivých kategorií pracovních pozic.

Tabulka 17 Srovnání počtu došlých žádostí o pracovní místo a počtu přijatých pracovníků na jednotlivé pozice za rok 2012 (vlastní zpracování, data převzata z interních materiálů společnosti)

Kategorie	Počet došlých žádostí [ks]	Počet přijatých pracovníků na pozici
Nákladní řidič	38	49
THP	13	8
Opraváři	6	4
Ostatní dělníci	4	0
Celkem	61	61

Dokumenty vyžadované od uchazečů o pracovní pozici

V prvé řadě společnost vyžaduje životopis uchazeče, případně vyplnění dotazníku (Příloha P VI), který se stejně jako životopis zaměřuje na identifikační údaje uchazeče, jeho

vzdělání, vědomosti a dosavadní praxi. Prostřednictvím tohoto dotazníku ovšem firma nezjišťuje úroveň počítačové gramotnosti a bližší informace o znalostech cizích jazyků. Dotazník je zpracován univerzálně pro uchazeče o jakoukoli pozici.

Dále je vyžadováno doložení o ukončeném vzdělání. V případě, že se jedná o pozice nákladních řidičů, je vyžadována lékařská prohlídka, podstoupení psychotestů u lékaře, řidičské oprávnění pro řízení nákladního automobilu, profesní karta řidiče a čistý trestní rejstřík. V případě technických pracovníků se dokládají technická osvědčení.

VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Provedení předvýběru

Provedení předvýběru uchazečů provádí zaměstnanec nadřazený obsazovanému místu v následujících krocích: (směrnice Příjem zaměstnanců, 2011)

- vyřazení nevyhovujících nabídek
- vyhodnocení ostatních nabídek podle stupně plnění stanovených požadavků. Jedná se o výběr uchazečů, kteří nejlépe vyhovují stanoveným požadavkům a kteří budou pozváni k osobnímu pohovoru v rámci výběrového řízení.
- informování personálního oddělení o výsledcích předvýběru

Uchazečům, kteří neprošli předvýběrem, zasílá personální oddělení odmítací dopis, který obsahuje zdůvodnění nepřijetí.

Výběrové řízení

Vybraní uchazeči z předvýběru jsou pozváni k výběrovému řízení. Pozvánku zabezpečuje personální oddělení spolu s nadřazeným pracovníkem obsazovaného místa. Společně pak stanovují termíny výběrových řízení pro jednotlivé uchazeče. (směrnice Příjem zaměstnanců, 2011)

Vlastní výběrové řízení je pak prováděno formou pohovoru uchazeče s nadřazeným zaměstnancem obsazované pozice za účasti pracovníka personálního oddělení, případně dalších určených pracovníků.

U uchazečů o pracovní pozici nákladního řidiče je součástí výběrového řízení také přezkoušení technické stránky vozidel, přezkoušení pravidel silničního provozu a zkušební jízda. Provedením výběrového řízení na pozici nákladního řidiče je pověřena komise, která se skládá z vedoucího zaměstnance obsazovaného pracovního místa, bezpečnostního technika, zaměstnance odpovědného za techniku a zaměstnance personálního oddělení.

Dle získaných informací není vždy možnost provést z časových důvodů osobní pohovor se všemi těmito pracovníky, proto je k výše uvedenému přezkoušení přizván jen na základě vyplněného dotazníku nebo odevzdaného životopisu. Tím dochází k nedostatečnému prozkoumání osobnosti zájemce o pracovní místo.

Součástí výběrového řízení řadového TH pracovníka je také pohovor uchazeče s generálním ředitelem a.s. (směrnice Příjem zaměstnanců, 2011) Otázky jsou v průběhu pohovoru kladeny nahodile, což může vést ke snížení jejich efektivity.

Společnost ovšem neprovádí v rámci výběrového řízení TH pracovníků posuzování ani odborných, ani jazykových znalostí pomocí testů. Přitom společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. zajišťuje zakázky ve většině zemí Evropy.

Výsledky výběrového řízení jsou zaznamenávány prostřednictvím formuláře Záznam z výběrového řízení. Výběrové řízení je obvykle zakončeno ještě v den jeho konání. O výsledcích jsou uchazeči informováni nejčastěji písemnou formou. (směrnice Příjem zaměstnanců, 2011) Směrnice už ovšem neuvádí, do kolika dní je potřeba uchazeče o výsledcích výběrového řízení informovat.

I přesto, že má společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. postup výběru pracovníků podrobně zpracovaný ve směrnících, v posledních letech společnost zaznamenala na technicko-hospodářských pozicích malé pohyby. Společnost navíc dává při obsazování těchto míst přednost interním zdrojům. Společnost tak proto doposud nemusela odhalit případné nedostatky ve stanovených postupech pro proces vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků.

Konkursní řízení

Vedení společnosti stanovuje seznam pracovních míst, jejichž obsazování podléhá konkursnímu řízení. Jedná se o pozice řídicích technicko-hospodářských pracovníků. Pro zajištění informací o vypsání konkursního řízení využívá společnost stejných forem jako v případě výběrového řízení. Přihlášky do konkursního řízení eviduje personální oddělení. Generální ředitel stanoví konkursní komisi, která musí mít pro jednoznačný výsledek hlasování lichý počet. V komisi stanoví také předsedu a tajemníka komise. Poté zašle personální oddělení jednotlivým uchazečům písemnou pozvánku. (směrnice Příjem zaměstnanců, 2011)

Vlastní konkursní řízení řídí předseda komise, který také informuje uchazeče o zásadách tohoto řízení. Členové komise v závěru řízení provedou hodnocení prostřednictvím hlaso-

vacího lístku. Konečné rozhodnutí o výběru uchazeče má vždy předseda komise. Výsledky konkursního řízení předává uchazečům tajemník komise. (směrnice Příjem zaměstnanců, 2011)

Z průběhu konkursního řízení následně zpracuje tajemník komise zápis, který je archivován na personálním oddělení. (směrnice Příjem zaměstnanců, 2011)

PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Personální oddělení vyřídí v domluvený den nástupu nového zaměstnance vstupní formalisty, přidělí mu evidenční číslo a zavede údaje o pracovníkovi do personální evidence. Následně s novým zaměstnancem sepíše pracovní smlouvu a dohodu o hmotné odpovědnosti. Podmínky dohody o hmotné odpovědnosti upravuje kolektivní smlouva.

Po vyřízení vstupních formalit personální oddělení zorganizuje vstupní školení, které tvoří: (směrnice Příjem zaměstnanců, 2011)

- bezpečnost a ochrana zdraví při práci (provede bezpečnostní technik)
- požární ochrana (provede bezpečnostní technik nebo nadřízený)
- kolektivní smlouva (provede nadřízený zaměstnanec)

Školení pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci a školení požární ochrany je prováděno ihned po příchodu nového pracovníka do zaměstnání. Součástí tohoto školení je videoinstruktáž, která trvá v přibližné délce 2 – 3 hodin v závislosti na pozici proškoleného pracovníka.

Všechny tyto části školení jsou zaznamenávány do formuláře Záznam o provedení vstupního školení. Tento záznam musí být následně uložen do spisu nového zaměstnance.

Zaměstnanec personálního oddělení doprovodí nového zaměstnance k jeho nadřízenému. Nadřízený pracovník poté zaměstnance obeznámí s organizační jednotkou a jeho plánem zapracování, seznámí ho se spolupracovníky a zaměstnancem organizační jednotky, který pro něj bude v rámci zácviku plnit roli garanta. (směrnice Příjem zaměstnanců, 2011)

Pro nákladní řidiče je jeho garantem jiný, zkušený řidič spolu s dispečerem, technicko-hospodářské pracovníky školí jejich nadřízený a opraváře školí jiný, zkušený opravář. Výše odměny pro garanty je upravena v kolektivní smlouvě, aktuálně se jedná o 10 % z průměrné hodinové mzdy.

Kromě výše uvedeného je novému pracovníkovi předán pracovní manuál. Ten stanovuje závazné postupy při provádění pracovních činností a uvádí příslušné odpovědnosti. Manuál

také obsahuje přehled kontaktních spolupracovníků, na které se může nový zaměstnanec v případě potřeby obrátit a základní povinnosti zaměstnanců. (Pracovní manuál, 2010)

Zpracování pracovníků

Ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. jsou rozlišovány dvě formy zpracování pracovníků:

- zpracování všech nově přijatých pracovníků - kromě nákladních řidičů
- zácvik nákladních řidičů

Pro zpracování nových pracovníků s výjimkou nákladních řidičů, zpracuje přímý nadřízený plán zpracování. Tento plán uvádí postup absolvování činností v době zpracování, dobu zpracování, která činí 3 měsíce a garanta pro průběh zpracování.

U opravářů je nový zaměstnanec přidělen ke zkušenému zaměstnanci. V případě, že je nový zaměstnanec čerstvě vyučen, je mu poskytována větší péče. Zkušení nově přijatí zaměstnanci jsou zaučováni při složitějších opravách.

Pomocní zaměstnanci jsou seznámeni se svou prací přímo při jejím provádění.

Nově přijatí THP jsou zaškolováni svým nadřízeným. Jedná-li se o řídicího zaměstnance, má ho na starosti příslušný náměstek generálního ředitelství.

Zácvik nákladních řidičů probíhá dle níže uvedeného postupu. Řidiči nákladních vozidel jsou seznámeni s pracovištěm, s dispečery a se způsobem vyplňování a vyúčtování dokladů. Dále jsou seznámeni s termíny jejich odevzdávání a způsobu předávání.

Noví řidiči absolvují týdenní zácvik v dílně, aby se nejprve blíže seznámili se zdejší technikou a opravami vozidel. Řidiči s praxí do tří let budou mít následně na vozidlech zácvik po dobu 4 týdnů. Řidiči s praxí delší než tři roky budou mít zácvik na vozidlech po dobu 2 týdnů. Novému řidiči s malou praxí je věnována zvýšená pozornost.

Vedoucí divizí mohou o způsobu zpracování pracovníků rozhodnout i individuálně. Po ukončení zácviku je provedeno hodnocení zpracování do příslušného formuláře, které provádí nadřízený pracovník. Toto hodnocení je poté předáno personálnímu oddělení a uloženo do spisu pracovníka. I přesto, že je po ukončení zácviku provedeno hodnocení pracovníka, podle zkušeností společnosti se však odborné kvality nově přijatých pracovníků projeví minimálně po půl roce po nástupu do zaměstnání. Hodnocení lze proto považovat za nejednoznačné.

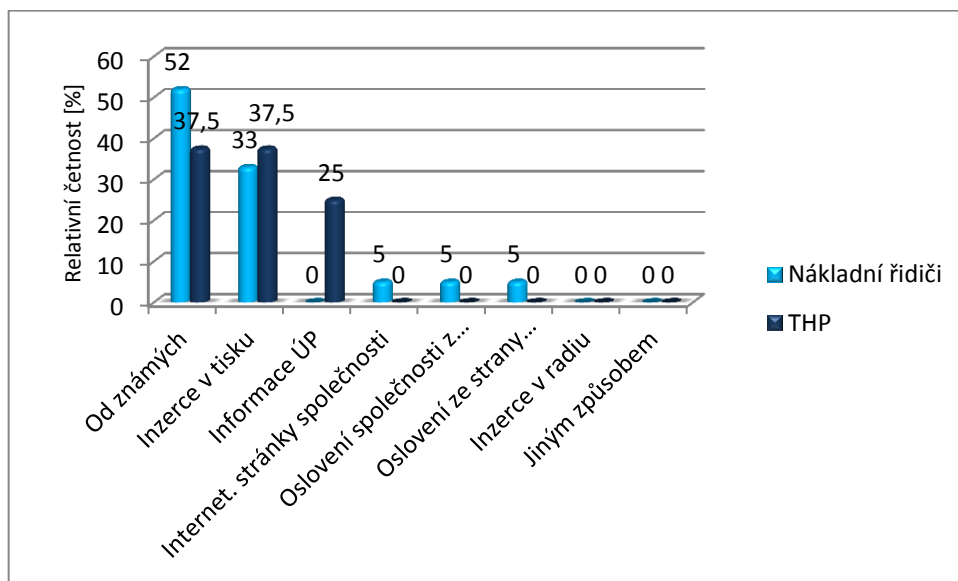
Doba zpracování ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. je stanovena minimálně na 3 měsíce, v případě potřeby však může být prodloužena. (směrnice Příjem zaměstnanců, 2011)

Z rozhovorů s vedoucím pracovníkem personálního oddělení vyplynulo, že společnost nemá žádnou zpětnou vazbu o spokojenosti pracovníků s průběhem přijímacího řízení ani jejich zapracováním.

7.3.5 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. proběhlo se zaměřením na pracovníky na pozicích nákladních řidičů a technicko-hospodářské pracovníky, kteří byli přijati od roku 2010. Dotazníkové šetření je vyhodnoceno z odpovědí 42 nákladních řidičů a 8 technicko-hospodářských pracovníků.

1) Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.?

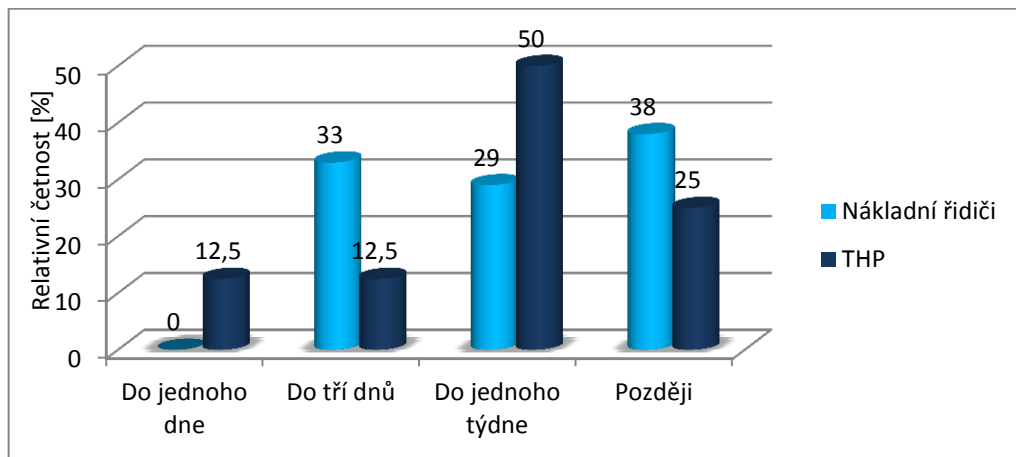


Obrázek 10 Vyhodnocení otázky č. 1 (vlastní zpracování)

Na základě vyhodnocení této otázky vyplynulo, že nejčastěji se dotázaní pracovníci o volné pozici dozvěděli prostřednictvím svých známých. Výsledek tak potvrzuje informace získané v průběhu rozhovoru, že řidiči často žádají o místo ve společnosti na základě doporučení od svých známých. Z vyhodnocení však také vyplynulo, že žádný z dotázaných nezaznamenal informaci o volném pracovním místě v ČSAD díky reklamě v radiu. Společnost však pravidelně vynakládá finance na inzerci v Radiu Čas. Jen v loňském roce

zde bylo zveřejněno 20 inzertních spotů v hodnotě 12 000 Kč. Z toho důvodu by firma měla zvážit, zda je pro ni využívání tohoto média efektivní.

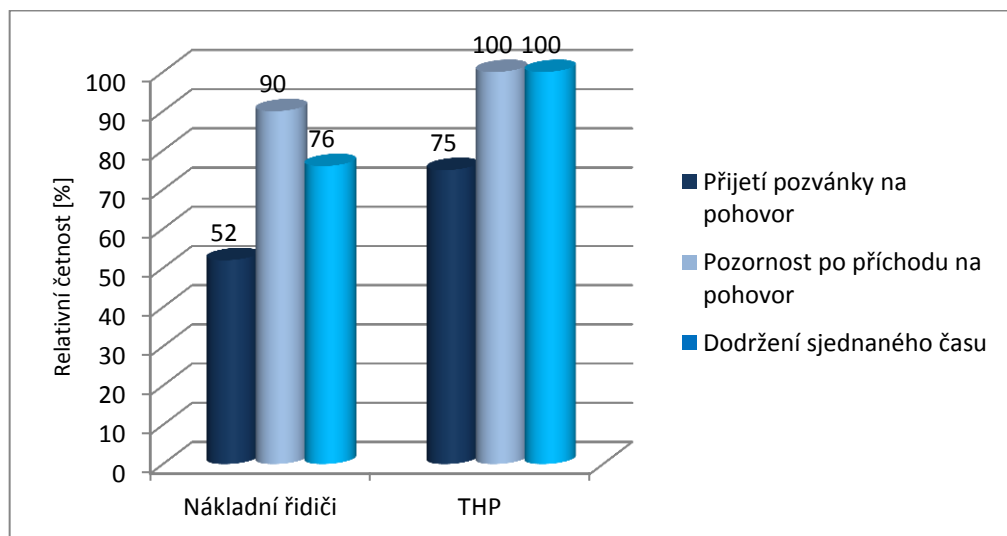
2) Za jak dlouho od Vašeho projevení zájmu o pracovní pozici jste byl/a společností kontaktován?



Obrázek 11 Vyhodnocení otázky č. 2 (vlastní zpracování)

Velká část pracovníků uvedla, že společnost je po jejich projevení zájmu o pracovní pozici kontaktovala po době delší než 1 týden. V případě, že pracovník zvažuje práci také pro jinou společnost, může ho tato delší časová odezva odradit.

3) Byla Vám doručena pozvánka pohovor? Byla Vám ihned po příchodu na pohovor věnována pozornost? Nastal začátek pohovoru ve sjednaném čase?



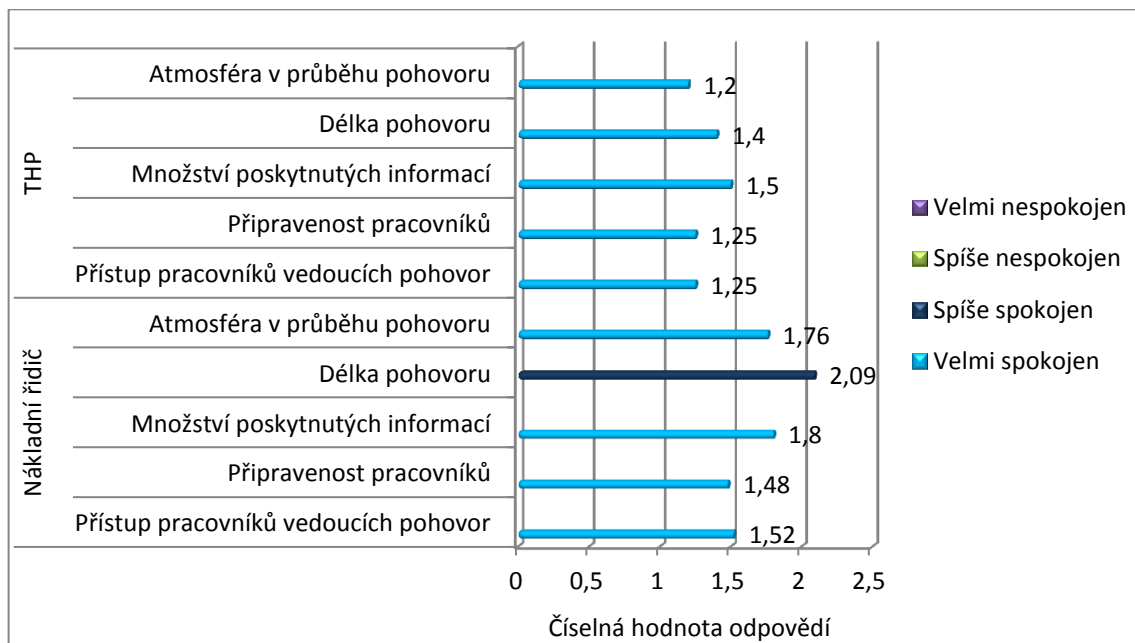
Obrázek 12 Vyhodnocení otázky č. 3 (vlastní zpracování)

Graf zobrazuje procentuální vyjádření kladných odpovědí na dané otázky. Z výsledků vyplynulo, že velká část pracovníků neobdržela pozvánku na pohovor.

4) Jestliže neproběhl začátek pohovoru ve sjednaném čase, byla Vám poskytnuta omluva za nedodržení termínu, informace o délce zdržení začátku pohovoru nebo občerstvení?

V návaznosti na otázku č. 3 zaznamenávalo svoji odpověď na tento dotaz 24 % nákladních řidičů. 80 % těchto nákladních řidičů uvedlo, že obdrželi omluvu za nedodržení termínu pohovoru, 60 % získalo informace o délce zdržení začátku pohovoru a jen 20 % uvedlo, že jim bylo v průběhu čekání na začátek pohovoru nabídnuto občerstvení.

5) Jak jste byl/a v průběhu přijímacího řízení ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. spokojen/a s přístupem pracovníků vedoucích pohovor, připraveností pracovníků na pohovor, množstvím poskytnutých informací o pracovní pozici v průběhu pohovoru, délkou pohovoru a atmosférou v průběhu tohoto pohovoru?



Obrázek 13 Vyhodnocení otázky č. 5 (vlastní zpracování)

Respondenti u této otázky měli na výběr z odpovědí velmi spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen a velmi nespokojen. Tyto odpovědi byly pro účel vyhodnocení otázky očíslovány škálou 1 - 4., kdy 1 = velmi spokojen a 4 = velmi nespokojen. Hodnoty odpovědí byly zprůměrovány a následně převedeny do grafické podoby.

Z odpovědí na danou otázku vyplynulo, že pracovníci jsou s průběhem přijímacího pohovoru velmi spokojeni. Pouze u nákladních řidičů spadá hodnocení délky pohovoru do kategorie spíše spokojen. Při celkovém porovnání odpovědí nákladních řidičů a THP lze vidět,

že nákladní řidiči hodnotí průběh přijímacího pohovoru mírně horší známkou než TH pracovníci.

6) Byl průběh přijímacího pohovoru narušován?

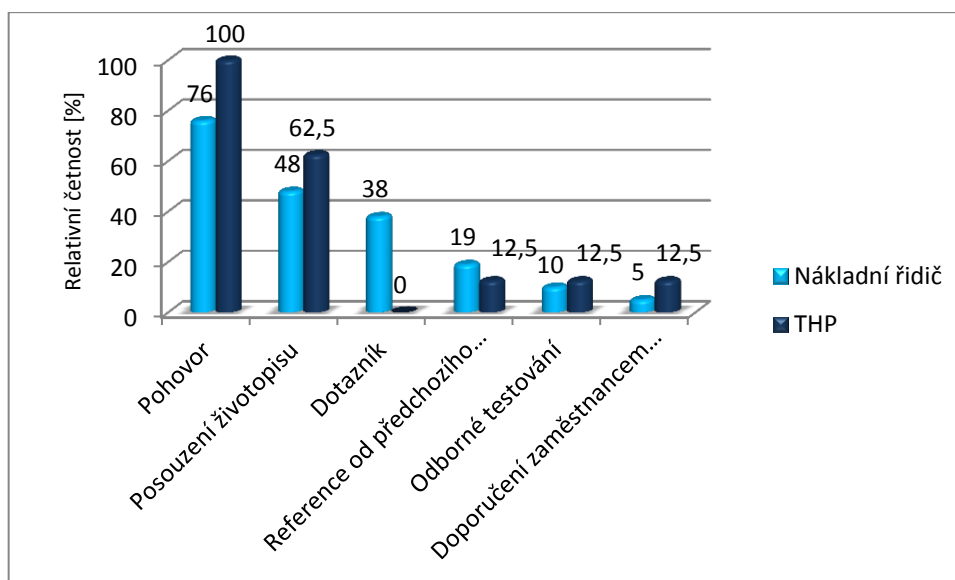
Na tuto otázku kladně odpověděly pouze 4 % respondentů.

7) Uveďte, zda byl přijímací pohovor narušen telefonem, ostatními zaměstnanci společnosti, odcházením účastníků pohovoru či jiným způsobem.

K této otázce se vyjadřovaly pouze 4 % respondentů, kteří v otázce č. 6 uvedli kladnou odpověď.

4 % odpovědí uvádějí rušení pohovoru telefonem, 8 % odpovědí se týkalo rušení ostatními zaměstnanci a odcházením účastníků pohovoru.

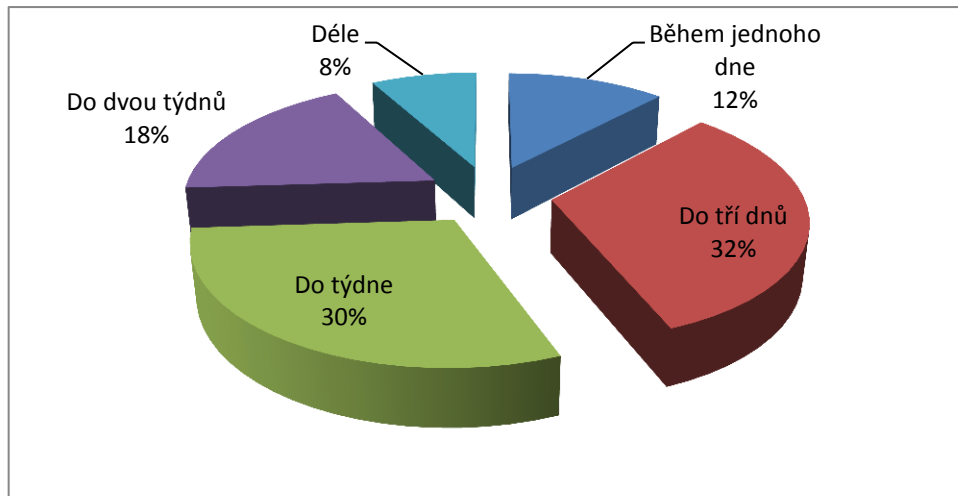
8) Jakých metod a postupů bylo při přijímacím řízení použito?



Obrázek 14 Vyhodnocení otázky č. 8 (vlastní zpracování)

Nejčastěji volenou odpovědí byl pohovor a posouzení životopisu. Dotazníky uvedli pouze nákladní řidiči. Jako nedostatek vidím absenci odborného testování jazykových znalostí uchazečů na pozici technicko-hospodářských pracovníků. Malou četnost odpovědí nákladních řidičů, zda u nich bylo prováděno odborné testování, lze považovat za zkrácenou, neboť každý řidič podstupuje zkušební jízdu a přezkoušení z technických znalostí o vozidle a pravidel silniční dopravy.

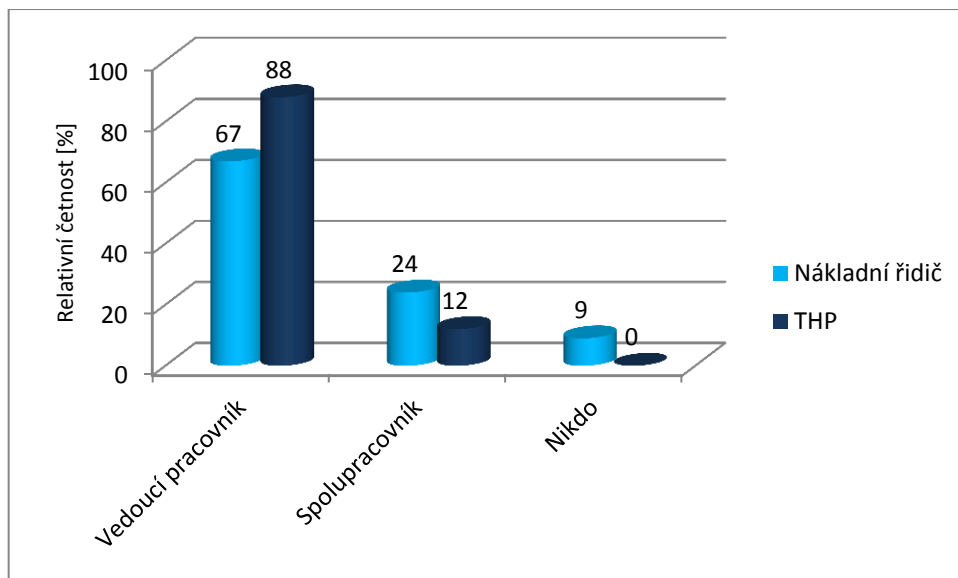
9) Po jaké době od uplynutí pohovoru jste obdržel/a výsledky výběrového řízení?



Obrázek 15 Vyhodnocení otázky č. 9 (vlastní zpracování)

Celkově tedy 74 % pracovníků uvedlo, že výsledky výběrového řízení jim byly k dispozici v časovém intervalu od 1 dne do 1 týdne. 26 % dotázaných však na tyto výsledky čekalo více než týden. V případě, že by se rozhodovali mezi více pracovními nabídkami, mohla by společnost v případě zdlouhavého kontaktování o výsledcích řízení o vhodné kandidáty přijít.

10) Kdo Vás uvedl na nové pracoviště?



Obrázek 16 Vyhodnocení otázky č. 10 (vlastní zpracování)

Z odpovědí v dotazníku vyplynulo, že uvádění jednotlivých pracovníků na pracoviště je rozdílné. I přesto, že dle směrnice má uvádět nové pracovníky na pracoviště jejich ve-

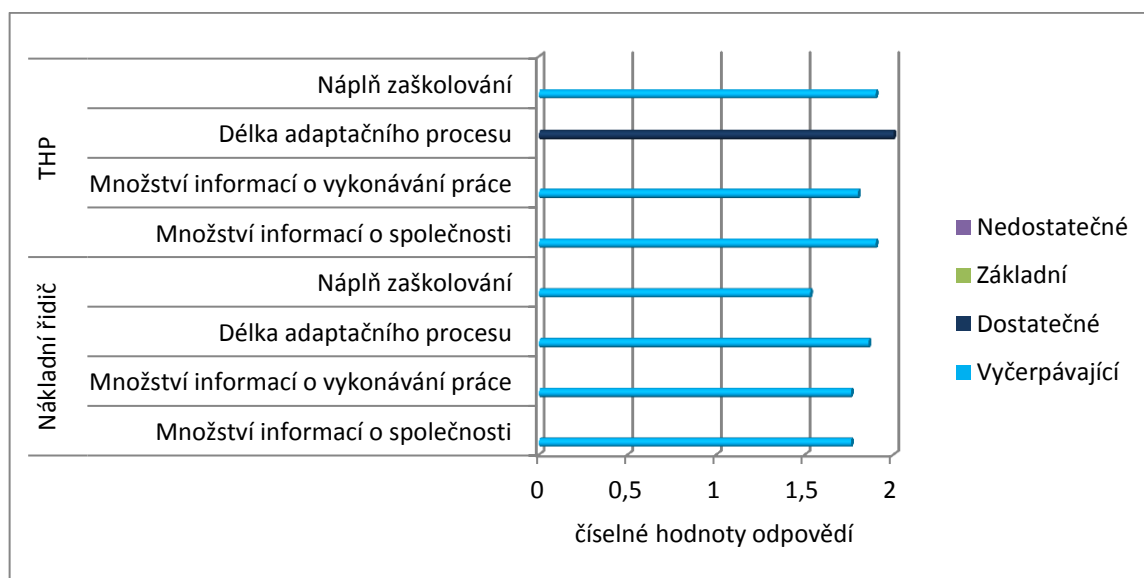
doucí, z výsledků dotazníkového šetření lze vidět, že ne vždy je tento postup uplatněn i v praxi. 9 % nákladních řidičů dokonce odpovědělo, že je na pracoviště neuvedl nikdo.

11) Kdo se o Vás staral v průběhu zaškolování?

U této otázky mohli pracovníci zaznačit více odpovědí. Opět byly na výběr možnosti vedoucí pracovník, spolupracovník a nikdo. Četnosti odpovědí technicko-hospodářských pracovníků jsou následující, 50 % z nich bylo zaškolen vedoucí pracovníkem a/nebo 62,6 % spolupracovníkem. U nákladních řidičů bylo zjištěno, že 68 % z dotázaných bylo zaškolen vedoucím pracovníkem a/nebo 29 % spolupracovníkem. 9 % nákladních řidičů uvedlo, že je nezaškolil nikdo. Je možné, že těchto 9 % odpovědí uvedli pracovníci, kteří již ve společnosti dříve pracovali, a nebylo potřebné je zaškolovat tak důkladně, jako nově příchozí zaměstnance. Tuto domněnku je těžké podložit fakty, jelikož dotazníkové šetření proběhlo anonymně a nelze tak těchto 9 % pracovníků pro bližší informace oslovit.

12) Ohodnoťte množství obdržených informací po nástupu do zaměstnání o společnosti, o způsobu vykonávání práce, délku adaptačního procesu a náplň zaškolování.

U této otázky mohli respondenti dané skutečnosti ohodnotit jako vyčerpávající, dostatečné, základní a nedostatečné. Součástí otázky byl také prostor pro pracovníky, kteří využili odpovědi základní a nedostatečné, aby uvedli, jaké konkrétní nedostatky je k tomuto hodnocení vedou. Žádný z respondentů se však k této podotázce nevyjádřil.



Obrázek 17 Vyhodnocení otázky č. 12 (vlastní zpracování)

Jednotlivé varianty odpovědí byly pro účel vyhodnocení otázky očíslovány škálou 1 - 4., kdy 1 = vyčerpávající a 4 = nedostatečné. Hodnoty odpovědí byly zprůměrovány a následně převedeny do grafické podoby.

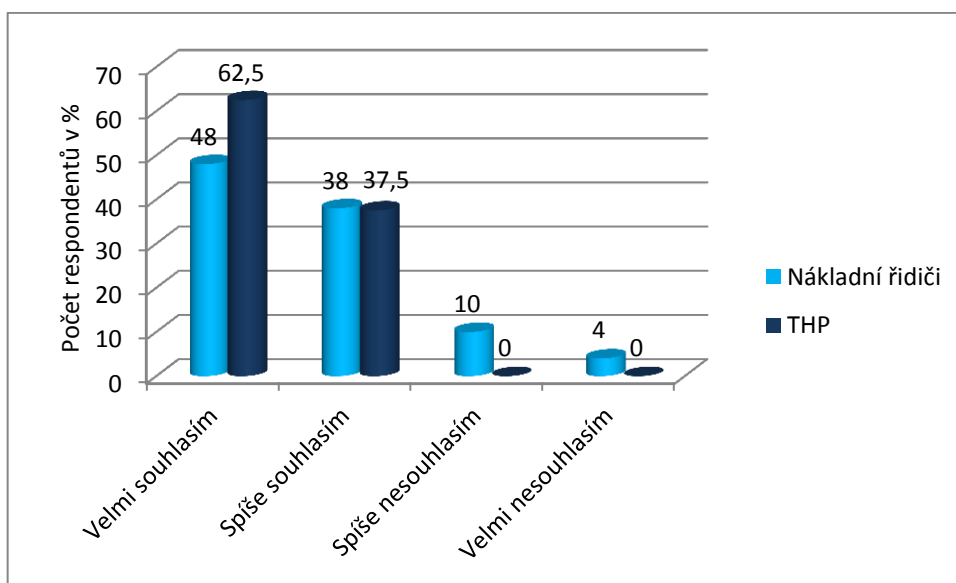
Většina výsledků se nachází na úrovni hodnocení „vyčerpávající“. Tato úroveň je graficky zobrazena číselným intervalem 1 - 2. Jak lze vidět, odpovědi se velmi blíží k hodnotě 2, která by již představovala označení „dostatečné“. Sem spadá také hodnocení délky adaptačního procesu technicko-hospodářskými pracovníky. Společnost by proto měla zvážit, zda by nebylo vhodné poskytovat pracovníkům po jejich nástupu do firmy obsáhlejší informace a přehodnotit náplň zaškolování nově přijatých pracovníků. I přesto se ovšem celkově mohou tyto výsledky považovat za uspokojivé, jelikož nespádají do intervalu hodnocení označeného jako „základní“ a „nedostatečné“.

13) Jak byste hodnotil/a celkový proces přijímání pracovníků ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.?

Pracovníci společnosti měli pro uvedení odpovědi na výběr bodovou škálu v rozmezí 1 - 5, kdy hodnota 1 vyjadřovala nejlepší variantu „výborně“. Hodnota 5 vyjadřovala variantu „špatně“.

Z výsledků dotazníkového šetření tak bylo zjištěno, že pracovníci hodnotí celkový proces přijímání v průměru hodnotou 1,56.

14) Práce odpovídá mým představám, které jsem měl/a před nástupem do společnosti.



Obrázek 18 Vyhodnocení otázky č. 14 (vlastní zpracování)

Z výsledků vyplynulo, že převážné většině dotázaných pracovníků se shodovaly představy o zaměstnání před nástupem do společnosti s jejich nynější náplní práce. 10 % nákladních

řidičů uvedlo, že spíše nesouhlasí a 4 % nákladních řidičů velmi nesouhlasí. Dle získaných informací ze společnosti je v zimních měsících menší objem zakázek a někteří řidiči tak mají méně práce. Tím roste jejich nespokojenost a někteří proto společnost opustí. Z tohoto důvodu je možné, že 14 % respondentů uvedlo tyto negativní odpovědi.

15) Zvažoval/a jste v průběhu přijímacího řízení přijetí pracovního místa v jiné společnosti?

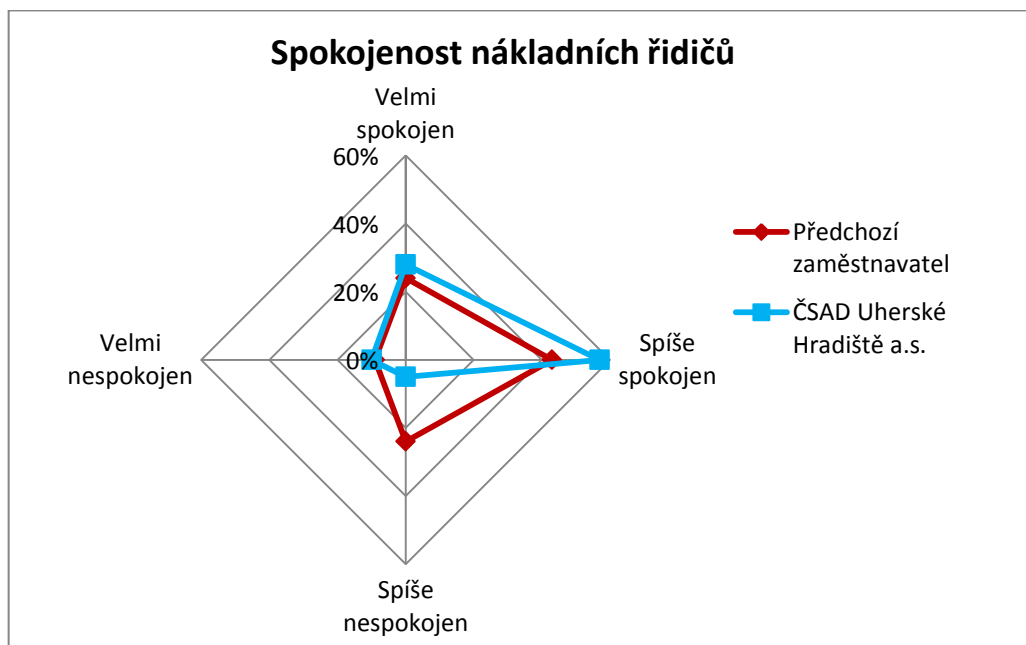
Na tuto otázku odpovědělo 30 % dotázaných pracovníků kladně. Jako jedna z možností, proč pracovníci nedali přednost jiné společnosti, může být lepší pověst ČSAD Uherské Hradiště a.s. jako zaměstnavatele.

16) Jakou image má podle Vás společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. jako zaměstnavatel?

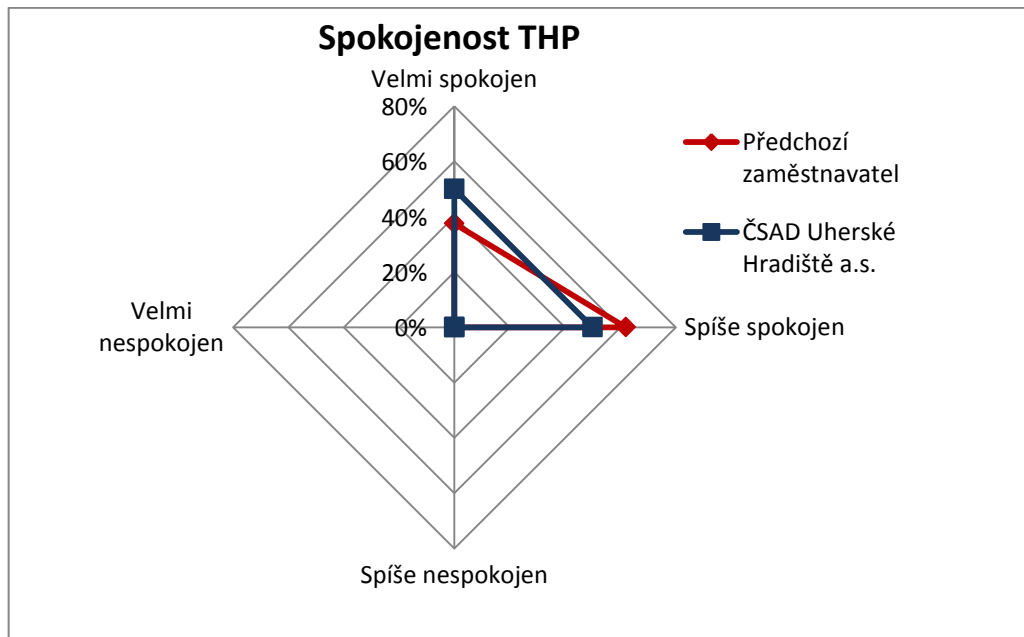
Pracovníci opět měli pro uvedení odpovědi na výběr bodovou škálou v rozmezí 1 - 5, kdy hodnota 1 vyjadřovala nejlepší variantu „výborně“. Hodnota 5 vyjadřovala variantu „špatně“.

Ze získaných odpovědí vyplynulo průměrné hodnocení ve výši 1,76.

17) Jak hodnotíte Vaši spokojenost s předchozím zaměstnavatelem? X Jak hodnotíte Vaši spokojenost ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.?



Obrázek 19 Vyhodnocení otázky č. 17 (vlastní zpracování)



Obrázek 20 Vyhodnocení otázky č. 17 (vlastní zpracování)

Obrázek č. 18 znázorňuje spokojenost nákladních řidičů ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. a u předchozího zaměstnavatele. Toto grafické srovnání vyjadřuje, že nákladní řidiči jsou se svým nynějším zaměstnavatelem více spokojeni. Tato skutečnost může souviset s platovými podmínkami a sociální jistotou, kterou pracovníci ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. mají.

Obrázek č. 19 porovnává taktéž spokojenost předchozího zaměstnavatele se společností ČSAD Uherské Hradiště a.s., ovšem s rozdílem, že se vychází z odpovědí technicko-hospodářských pracovníků. Graf znázorňuje, že pracovníci neuváděli možnosti „nespokojen“ ani u jednoho ze svých posuzovaných zaměstnavatelů. Míra spokojenosti THP je tudíž téměř na nezměněné úrovni.

7.4 Shrnutí analytických poznatků

Na základě dotazníkového šetření, analýzy interních materiálů a rozhovorů s vedoucím pracovníkem personálního oddělení byly zjištěny následující nedostatky, které mohou zapříčinit snížení efektivity procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků do této společnosti.

VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

- Plánování pracovníků probíhá nahodilým způsobem
- Společnost pro inzerování volných pracovních míst využívá spoty v Radiu Čas. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že žádný z respondentů neoslovil společnost na základě těchto spotů v rádiu.
- Společnost nevyužívá pro svou inzerci internetové zdroje. Kromě stránek firmy (pouze 5 % oslovených pracovníků kontaktovalo společnost na základě inzerce volného pracovního místa na těchto stránkách) by bylo vhodné využívat internetové pracovní portály. Jak je uvedeno v teoretické části práce, podle statistik až 90 % osob uvádí internet jako primární zdroj při hledání informací o pracovních příležitostech.
- Nevhodná struktura dotazníku společnosti. Dotazník je zpracován univerzálně pro uchazeče o jakoukoli pracovní pozici. Není blíže zaměřen na jazykové znalosti a nezjišťuje úroveň počítačové gramotnosti. Tyto informace jsou především u uchazečů o technicko-hospodářské pozice podstatné.

VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

- Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že společnost uchazeče o práci v ČSAD Uherské Hradiště a.s. často kontaktovala až po době delší než 1 týden od jeho projevení zájmu o konkrétní pracovní pozici. V případě, že pracovník současně zvažuje přijetí práce v jiné společnosti, může ho tato dlouhá doba odezvy odradit a ČSAD tak může přijít o kvalitního pracovníka.
- Prostřednictvím dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř polovina oslovených nákladních řidičů a čtvrtina THP neobdržela pozvánku na přijímací pohovor.
- V průběhu přijímacího pohovoru jsou otázky kladeny nahodile.
- Neprobíhá žádné odborné testování uchazečů o technicko-hospodářské pozice.
- Společnost doposud nemusela odhalit některé nedostatky procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků, jelikož z důvodu malých pohybů pracovníků na technicko-hospodářských pozicích a upřednostňování vnitřních zdrojů při obsazování těchto pozic neproběhly v posledních letech rozsáhlejší náборы externích pracovníků.

- Z odpovědí získaných prostřednictvím dotazníků vyšlo najevo, že 26 % pracovníků čekalo více než týden na výsledky výběrového řízení. Vzhledem k tomu, že 30 % dotázaných pracovníků současně zvažovalo přijetí práce v jiné společnosti, opět je možné brát toto zdlouhavé jednání jako riziko, že uchazeč během čekání na odezvu uzavře smlouvu s jinou společností.

PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

- Neujednocený způsob uvádění nového pracovníka na pracoviště. Dle směrnice má pracovníky uvádět jejich vedoucí, z výsledků vyhodnocených dotazníků lze však vidět, že ne vždy je tento postup uplatněn v praxi.
- Prostřednictvím otázek v dotazníku, které byly zaměřeny na hodnocení adaptačního procesu, bylo zjištěno, že množství informací o společnosti a o výkonu práce, které poskytuje firma přijatým pracovníkům, se dle jejich hodnocení blíží na úroveň „dostatečně“. Z toho lze soudit, že by pracovníci uvítali obsáhlejší informace. Na úrovni „dostatečně“ se blíží také hodnocení náplně zaškolení.
- Společnost nemá zpětnou vazbu o celkové spokojenosti pracovníků se zaměstnáním ve společnosti a tím také s jejich adaptací.

7.4.1 Vyhodnocení výzkumných otázek a hypotézy

Výzkumná otázka č. 1: Jakými způsoby se oslovení pracovníci nejčastěji dozvěděli o volné pracovní pozici ve společnosti?

V rámci dotazníkového šetření pracovníci nejčastěji uváděli jako zdroj informace o volné pracovní pozici doporučení od svých známých a také inzerci v tisku. Společnost k inzerování volných pracovních míst využívá regionální deník Dobrý den s Kurýrem. Společnost investuje také do inzertních spotů v Radiu Čas, tato varianta odpovědi však v průběhu dotazníkového šetření nebyla ani jednou uvedena.

Výzkumná otázka č. 2: Jak pracovníci hodnotí průběh přijímacího řízení?

Pro zjištění spokojenosti pracovníků s průběhem přijímacího řízení bylo v dotazníku položeno několik otázek. První blok otázek se zaměřil na přijetí pozvánky na pohovor, dále zda byla pracovníkovi ihned po příchodu na pohovor věnována pozornost a zda proběhl začátek pohovoru ve sjednaném termínu. Téměř 50 % řidičů a 25 % technicko-hospodářských

pracovníků sice neobdrželo pozvánku, u zbylých odpovědí však pracovníci odpověděli téměř u 100 % odpovědí kladně.

Další blok otázek se týkal hodnocení přístupu pracovníků vedoucích pohovor, jejich připravenosti na pohovor, množství poskytnutých informací o pracovní pozici, délky pohovoru a atmosféry v průběhu pohovoru. Kromě odpovědí nákladních řidičů, kteří hodnotí délku pohovoru na úrovni „spíše spokojen“ byly odpovědi nákladních řidičů i THP na úrovni „velmi spokojen“. Nejvíce se dále úrovni „spíše spokojen“ blíží hodnocení nákladních řidičů o množství poskytnutých informací o pracovní pozici v průběhu pohovoru.

I přesto, že z dotazníkového šetření se zdá být hodnocení průběhu přijímacího řízení uspokojivé, byly v rámci analýzy odhaleny určité nedostatky. Mezi ty největší patří dlouhá odezva společnosti při kontaktování uchazečů o pracovní pozici, nahodilé kladení otázek v rámci pohovoru, absence testování uchazečů o technicko-hospodářské pozice a dlouhá odezva pro vyrozumění kandidátů o výsledcích výběrového řízení.

Výzkumná otázka č. 3: Jak pracovníci hodnotí adaptační proces?

V rámci zjišťování hodnocení adaptačního procesu bylo opět využito otázek v dotazníkovém šetření. Úkolem pracovníků bylo ohodnotit množství obdržených informací po nástupu do zaměstnání o společnosti a o způsobu vykonávání práce, délku adaptačního procesu a náplň zaškolování.

Odpovědi na téměř všechny otázky jak nákladních řidičů, tak technicko-hospodářských pracovníků, skoro dosahují úrovně „dostatečně“. I přesto, že výsledek šetření nepřinesl negativní odpovědi, bylo by pro společnost více potěšující, kdyby pracovníci určili hodnocení na úrovni označené jako „vyčerpávající“.

V rámci analýzy procesu vyplynulo, že společnost neuskutečňuje žádné kroky pro získání zpětné vazby o spokojenosti přijatých pracovníků s jejich adaptací a celkovou spokojeností se společností ČSAD Uherské Hradiště a.s. jako jejich zaměstnavatelem.

Hypotéza č. 1: Pracovní zařazení pracovníka neovlivňuje jeho hodnocení celkového procesu přijímání pracovníků do společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.

Tato hypotéza bude ověřena pomocí χ^2 testu. Data vychází z vyhodnocení otázky č. 13, která byla součástí dotazníkového šetření.

H_0 = Pracovní zařazení pracovníka neovlivňuje jeho hodnocení celkového procesu přijímání pracovníků do společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.

H_1 = Pracovní zařazení pracovníka ovlivňuje jeho hodnocení celkového procesu přijímání pracovníků do společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.

Hodnota testového kritéria se vypočítá pomocí vzorce:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(ni - npi)^2}{npi} \quad (2)$$

$$\chi^2 = 1,326884921$$

Výpočet kritické hodnoty (hladina významnosti $\alpha = 0,05$)

$$\chi^2_{(1-\alpha)} = (r - 1) * (s - 1) \quad (3)$$

$$\chi^2_{(1-\alpha)} = (5 - 1) * (2 - 1)$$

$$\chi^2_{(1-\alpha)} = 4$$

$$\chi^2_{0,95}(4) = 9,487729$$

Kritická hodnota byla vyčtena ze statistické tabulky uvedené v příloze P III.

Hypotézu H_0 můžeme zamítnout v případě, že kritická hodnota bude menší než skutečná hodnota.

$$\chi^2_{0,95}(4) = 9,487729 > \chi^2 = 1,326884921$$

kritická hodnota > skutečná hodnota

Skutečná hodnota testového kritéria 1,326884921 nepřekračuje kritickou hodnotu $\chi^2_{0,95}(4) = 9,487729$ a tedy hypotézu H_0 nezamítáme na hladině významnosti 5 %.

Tabulky 18 a 19 zobrazují postup výpočtu statistického testu.

Tabulka 18 Pozorovaná a očekávaná četnost (vlastní zpracování)

	Pozorovaná četnost (ni)			Očekávaná četnost (npi)		
	Nákl. řidiči	THP	Σ	Nákl. řidiči	THP	Σ
známka 1	26	6	32	26,88	5,12	32
známka 2	10	2	12	10,08	1,92	12
známka 3	2	0	2	1,68	0,32	2
známka 4	4	0	4	3,36	0,64	4
známka 5	0	0	0	0	0	0
Σ	42	8	50	42	8	50

Tabulka 19 Výpočet skutečné hodnoty (vlastní zpracování)

Četnost (ni)	Očekávaná četnost (npi)	ni - npi	(ni - npi) ²	(ni - npi) ² / npi
26	26,88	-0,88	0,7744	0,028809524
6	5,12	0,88	0,7744	0,15125
10	10,08	-0,08	0,0064	0,000634921
2	1,92	0,08	0,0064	0,003333333
2	1,68	0,32	0,1024	0,060952381
0	0,32	-0,32	0,1024	0,32
4	3,36	0,64	0,4096	0,121904762
0	0,64	-0,64	0,4096	0,64
50	50			1,326884921

8 PROJEKT

8.1 Cíl projektu

Cílem projektu je zpracování návrhů ke zlepšení procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. Návrhy pro zlepšení procesu vycházejí ze skutečností, které byly zjištěny prostřednictvím analýzy současného procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve sledované společnosti.

Úspěšnost realizovaného projektu bude posouzena prostřednictvím budoucího vývoje míry fluktuace přijatých pracovníků do společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.

8.2 Zdůvodnění potřeby projektu

Potřeba zpracovat tento projekt ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. vyplynula z rozhovorů s vedoucím pracovníkem personálního oddělení a na základě zjištěných nedostatků v rámci analýzy současného procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti.

Účelem projektu je jeho využití pro zlepšení úrovně současných procesů přijímání pracovníků do společnosti a také jeho použitelnost při provádění rozsáhlejších náborů pracovníků v budoucích letech.

Na základě analýzy současného procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků vyplynulo, že společnost při výběru technicko-hospodářských pracovníků ve většině případů upřednostňuje interní zdroje, z toho důvodu nebyly postupy uvedené ve směrnících společnosti pro vyhledávání, výběr a přijímání pracovníků v praxi příliš často uplatněny. Tím společnost neměla mnoho příležitostí k odhalení jejich nedostatků.

Jelikož se společnost dále potýká s vyšším průměrným věkem pracovníků a situace na trhu práce je taková, že je obtížné nalézt pracovní sílu, která má potřebné znalosti a zkušenosti (především co se týče nákladních řidičů), bude společnosti předložen projekt využitelný také pro rozsáhlejší náborový proces. Vzhledem k vyššímu průměrnému věku pracovníků společnosti očekává, že v blízké budoucnosti bude vystavená situaci, kdy nebude moci řešit nedostatek pracovníků pomocí interních zdrojů. ČSAD Uherské Hradiště a.s. tak bude muset reagovat na odchod pracovníků, který může nastat náhle v krátkém časovém úseku, prostřednictvím zdrojů externích. Společnosti proto bude předložen projekt, který povede ke zlepšení systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků a bude také použitelný

pro rozsáhlejší náborový proces, aby společnost byla připravena odcházející pracovníky nahradit novými zdroji.

8.3 Návrh aktivit projektu pro zlepšení systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků

8.3.1 Návrhy na zlepšení procesu vyhledávání pracovníků

Inzerce pracovních míst – reklamní prostor autobusů

Z analýzy procesu vyhledávání pracovníků vyplynulo, že společnost investuje finanční zdroje do inzertních spotů v Radiu Čas. Za loňský rok se náklady za tyto inzerce vyšplhaly do výše 12 000 Kč. Jelikož sesterská společnost ČSAD BUS Uherské Hradiště a.s. poskytuje Radiu Čas reklamní prostor na svých autobusech, nejsou částky za inzertní spoty závratně vysoké. Z dotazníkového šetření je možno ovšem usuzovat, že využití těchto spotů v rádiu je pro společnost neefektivní, jelikož žádný z respondentů neoslovil ČSAD Uherské Hradiště a.s. s žádostí ucházet se o pracovní místo na základě této inzerce.

ČSAD by proto mohlo reklamní prostor na autobusech sesterské společnosti využít pro vlastní inzerci volných pracovních míst. Jelikož ČSAD BUS Uherské Hradiště a.s. disponuje autobusy, které zajišťují městskou hromadnou dopravu, bylo by tímto způsobem umožněno oslovit velké množství potenciálních kandidátů. Je možné předpokládat, že při potřebě uspořádání rozsáhlého výběrového řízení bude využití této veřejné inzerce pro společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. efektivnější než reklamní spoty v rádiu.

Vzhledem k rozložení dopravní sítě města Uherské Hradiště by bylo vhodné pro tuto inzerci zvolit 3 autobusové spoje, které se pohybují na trase Staré Město, Kunovice, Jarošov. Jedná se o hlavní dopravní úseky města, v rámci kterých se městská doprava denně pohybuje v častých pravidelných intervalech. Mapa sítě městské hromadné dopravy města Uherské Hradiště je uvedena v příloze P IV.

Dle zjištěných informací, společnost ČSAD BUS Uherské Hradiště a.s. provádí objednávky reklamních polepů pro své autobusy u společnosti Trifid KP, s.r.o., která poskytuje designerské a reklamní služby. Vzhledem k dlouhodobé spolupráci a spokojenosti s vyřízením dosavadních zakázek navrhuje autorka zadat objednávku reklamního polepu pracovní inzerce právě této společnosti.

Reklamní inzerce by byla umístěna na zadním okně autobusu. Následující tabulka uvádí přehled cen společnosti Trifid KP, s.r.o. platných pro zpracování zamýšlené zakázky.

Tabulka 20 Předběžná kalkulace zakázky (vlastní zpracování)

Činnost	Náklady
Předtiskové zpracování návrhu	350 Kč/h
Tisk na PVC	300 Kč
Laminace proti poškrábání	180 Kč
Tisk na fólii	400 Kč

Pro zachování bezpečnosti a viditelnosti zadního okna autobusu bude pro inzerci zvolena možnost tisku na okenní fólii, nikoli na PVC. Požadavky na tuto inzerci budou vzneseny vedoucím pracovníkem personálního oddělení.

Inzerce pracovních míst - internetový portál

Jak je uvedeno v teoretické části práce, podle statistik až 90 % osob uvádí právě internet jako primární zdroj při hledání informací o pracovních příležitostech. Proto by bylo vhodné, kdyby společnost do svého procesu vyhledávání pracovníků využila zveřejňování inzercí prostřednictvím internetových portálů. Společnost doposud využila internet pro zveřejnění nabídky volných pracovních míst pouze prostřednictvím internetových stránek ČSAD Uherské Hradiště a.s. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jen 5 % respondentů oslovilo společnost na základě této inzerce.

Pro inzerci na pracovních portálech je nejjednodušší využít služeb společnosti LMC, která provozuje dva největší pracovní portály v České republice - jobs.cz, prace.cz.

LMC nabízí nejen snadnou inzerci pracovních míst, zájemcům také umožňuje prohledávání databáze životopisů, firemní design inzerce a pokročilejší funkce pro správu nábory. (Jobs, ©1996 - 2013)

V rámci projektu je uplatněna pouze služba inzerce pracovního místa.

Pro společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. je z nabídky služeb LMC vhodný jednorázový inzerát Standard nebo v případě většího nábory balíček inzerátů Standard.

Výhody jednorázového inzerátu Standard (jobs.cz, prace.cz): (Jobs, ©1996 - 2013)

- automatická aktualizace inzerátu po uplynutí jednoho týdne
- pracovní nabídka bude k zobrazení po dobu jednoho měsíce
- inzerci lze kdykoliv editovat
- doba inzerce může být za poplatek prodloužena
- bonus zdarma: zveřejnění inzerátu také na hotjobs.cz na první tři dny zdarma

Výhody balíčku inzerátu Standard (jobs.cz, prace.cz): (Jobs, ©1996 - 2013)

- balíček 3 inzerátů
- úspora 20 % oproti jednorázové inzerci Standard
- inzeráty je možno využívat po celý rok od data zakoupení
- inzerci lze kdykoliv editovat
- automatická aktualizace inzerátu po uplynutí jednoho týdne
- bonus zdarma: zveřejnění inzerátu také na hotjobs.cz na první tři dny zdarma

Tabulka 21 Náklady na inzerci (vlastní zpracování, data převzata z Jobs, ©1996 - 2013)

	Počet inzerátů	Cena
Jednorázová inzerce Standard	1	7 900 Kč
Balíček inzerátů Standard	3	19 000 Kč

Inzerci volných pracovních míst na internetovém portálu bude mít na starosti personální oddělení.

Odměna stávajícím zaměstnancům společnosti za doporučení nového pracovníka

Z rozhovorů s vedoucím pracovníkem personálního oddělení vyplynulo, že uchazeči o práci ve společnosti mnohdy ČSAD Uherské Hradiště a.s. oslovují na základě doporučení stávajícího zaměstnance. Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že respondenti nejčastěji uváděli na otázku, jakým způsobem se o volné pozici v dané společnosti dozvěděli, právě odpověď „od známých“.

ČSAD Uherské Hradiště a.s. si těchto kladných referencí o společnosti cení, proto by mohla zavést motivační program pro stávající zaměstnance, který by poskytoval odměnu za doporučení nového pracovníka. Odměna by byla vyplacena pouze po splnění daných podmínek. Pomocí tohoto programu by byl stávající pracovník prostředník, jehož snahou

by bylo společnosti poskytnout kontakt na kvalitní pracovní sílu a zároveň mezi svými známými šířit informaci o volném pracovním místě v ČSAD Uherské Hradiště a.s.

Díky referencím a pracovním zkušenostem stávajícího zaměstnance ve společnosti je možné předpokládat, že doporučení uchazeči budou mít lepší povědomí o podmínkách práce a kultuře dané firmy, čímž by mohl být usnadněn adaptační proces a snížena fluktuace pracovníků přijatých na základě těchto doporučení.

Autorka navrhuje následující podmínky pro vyplacení odměny za doporučení pracovníka:

- odměna bude vyplacena jen v případě, že doporučený uchazeč se společností ČSAD Uherské Hradiště a.s. uzavře pracovní smlouvu
- vyplacení odměny nastane jen v případě, že pracovní smlouva nebude ukončena během prvních 6-ti měsíců od uplynutí zkušební doby
- odměna bude stávajícímu zaměstnanci společnosti jednorázově vyplacena v řádném termínu výplaty následující měsíc po uplynutí těchto 6-ti měsíců po ukončení zkušební doby pracovníka přijatého na základě doporučení
- odměna tak nebude udělena v případě, že je doporučený pracovník v termínu vyplácení ve výpovědní lhůtě
- odměna se nevztahuje na doporučení uchazečů na pracovní pozice, které spadají do kategorie ostatní dělníci, jelikož není obtížné na tyto pozice uchazeče nalézt
- na vyplacení odměny ztrácí nárok osoby ve vedení společnosti
- odměna se nevztahuje na doporučené pracovníky, kteří měli se společností ČSAD Uherské Hradiště a.s. v minulosti uzavřenou pracovní smlouvu, která byla ukončena výpovědí ze strany zaměstnavatele
- v případě dodržení všech uvedených podmínek bude vyplacena odměna ve výši 5 000 Kč

V případě, že společnost získá kontakt na doporučeného uchazeče, obdrží tato osoba e-mail (případně dopis), který informuje o skutečnosti, že byl doporučen stát se zaměstnancem společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. Součástí dopisu je také popis volného pracovního místa. V případě zájmu o pracovní pozici bude doporučený uchazeč vyzván k zaslání životopisu, motivačního dopisu a vyjádření souhlasu se zpracováním osobních údajů. Dále tento uchazeč uvede jméno stávajícího zaměstnance, který provedl doporučení. Tato informace bude vyžadována z důvodu kontroly, že doporučený uchazeč byl o tomto kroku ze stra-

ny stávajícího zaměstnance vyrozuměn a doporučení tak proběhlo s jeho vědomím. Zaslání dopisu bude mít na starosti personální oddělení.

Autorkou zpracovaný návrh zasílaného dopisu doporučenému uchazeči je uveden v příloze P V.

8.3.2 Návrhy na zlepšení procesu výběru pracovníků

Dotazník pro uchazeče o pracovní pozici

Na základě provedené analýzy byla zjištěna nevhodná struktura stávajícího dotazníku pro uchazeče o zaměstnání ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. Tento dotazník je uveden v příloze P VI. Dotazník je zpracován univerzálně pro uchazeče o jakoukoli pracovní pozici. Dotazník dále není blíže zaměřen na jazykové znalosti a nezjišťuje úroveň počítačové gramotnosti. Tyto informace jsou podstatné především u uchazečů o technicko-hospodářské pozice.

Společnost by proto měla mít k dispozici dvě verze dotazníků. První verze by se orientovala na uchazeče na pozice nákladních řidičů. Prostřednictvím tohoto dotazníku by bylo možno zjistit bližší informace o dosavadních zkušenostech a znalostech kandidáta. Pro potřebu přijímacího řízení na pozice nákladních řidičů je dostačující využívat stávající dotazník společnosti. Společnosti ovšem z tohoto současného dotazníku doporučuji vypustit otázku, která zjišťuje rodinný stav uchazeče o zaměstnání. Jedná se o diskriminační otázku.

Pro uchazeče o technicko-hospodářské pozice je nutné dotazník rozšířit. Dotazník by tak na rozdíl od původní verze více zjišťoval úroveň jazykových znalostí a byl by zaměřen také na schopnost uchazečů pracovat s počítačem.

Autorkou zpracovaný návrh dotazníku pro uchazeče na technicko-hospodářské pozice je uveden v příloze P VII.

Pozvánka na přijímací pohovor

Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zjištěno, že téměř polovina oslovených nákladních řidičů a čtvrtina THP neobdržela pozvánku na přijímací pohovor. Společnost by z toho důvodu měla zavést pravidlo, které určí, do kolika pracovních dnů od uskutečnění pozvánky na pohovor prostřednictvím telefonu, bude tato pozvánka personalistou zaslána také elektronickou, případně písemnou formou. Autorkou zpracovaný návrh pozvánky je uveden v příloze P VIII.

Školení pro vedení přijímacích pohovorů

V případě, že by společnost prováděla rozsáhlé výběrové řízení, především pro technicko-hospodářské pozice, měli by pracovníci, kteří se pravidelně účastní přijímacích pohovorů, projít školením pro rozšíření svých znalostí. Informace získané v průběhu tohoto školení by vedly efektivnějšímu výběru nových pracovníků na základě přijímacích pohovorů.

Pro výběr poskytovatele školení jsou porovnány následující kurzy, které se zaměřují na vedení pohovoru. Kurzy se uskuteční v průběhu roku 2013.

Tabulka 22 Přehled školení (vlastní zpracování)

Varianta	Poskytovatel	Cena za kurz [Kč vč. DPH]	Délka kurzu [dny]	Cena kurzu [Kč/1 den kurzu]	Místo konání
A	Tutor, s. r. o.	7 259	2	3 630	Brno
B	Gradua - CEGOS, s.r.o.	9 438	2	4 719	Praha
C	ELZE AZ s.r.o.	4 356	1	4 356	Praha
D	Neuron consulting, s.r.o.	5 445	2	2 723	Ostrava
E	T&CC s.r.o.	3 800	1	3 800	Praha
F	Studio W	19 239	4	4 809	Praha
G	Studio W	10 406	2	5 203	Praha

Doplňující údaje k uvedeným kurzům:

Varianta A – Vedení výběrového pohovoru a efektivní výběr zaměstnanců

Náplň kurzu: (Jobs, ©2012a)

- Vazba mezi podnikovou strategií a strategií lidských zdrojů
- Plánování lidských zdrojů
- Kompetence, nábor a výběr zaměstnanců
- Techniky náboru nových zaměstnanců
- Assesment Centre (AC) - sestavení projektu AC, techniky využívané AC, využití výsledků AC, praktický trénink
- Fáze výběrového procesu
- Realizace výběrového pohovoru a jeho vyhodnocení

Varianta B – Profesionální vedení výběrových rozhovorů

Náplň kurzu B: (Jobs, ©2012b)

- Plánování lidských zdrojů
- Příprava výběrového rozhovoru
- Vedení rozhovoru
- Vyhodnocení rozhovoru
- Trénink ve vedení rozhovoru s využitím videokamery a dvojité zpětné vazby

Varianta C – Jak si vybrat zaměstnance – vedení pohovoru

Náplň kurzu C: (Else AZ, ©2012)

- Vyhledávání a získávání
- Fáze výběrového řízení
- Výběrový pohovor
 - přístupy k vedení pohovoru - chronologický, behaviorální, kritériální
 - výběrová kritéria jako součást popisů pracovní pozice
 - co se nesmí použít jako výběrové kritérium
 - efektivní dotazování
 - praktické aspekty vedení pohovoru - příprava, průběh, ukončení a záznam postřehů
 - hlavní zásady vedení pohovoru
- Co z toho všeho je úkolem HR a liniového manažera?

Varianta D – Vedení výběrových pohovorů s důrazem na ověření kompetencí uchazeče

Náplň kurzu D: (Neuronconsulting, ©2012)

- Kompetence, jak rozeznat úroveň kompetence
- Rozdíl mezi klasickým strukturovaným výběrovým pohovorem a výběrovým pohovorem orientovaným na zjištění úrovně kompetencí kandidáta
- Příprava pohovoru, struktura pohovoru
- Jak pokládat otázky, abychom efektivně otestovali kompetence
- Správné vyhodnocování odpovědí kandidátů a jak si ověřit jejich tvrzení
- Praktický nácvik

Varianta E – Příjímání pohovor pro personalisty

Náplň kurzu E: (Školení na dlani, ©2012)

- Metody výběru zaměstnanců, příprava rozhovoru
- Struktura rozhovoru, moderní trendy rozhovoru

- Náročné situace, práce s problematickými uchazeči
- Hodnocení uchazečů
- Typické chyby, nácvik

Varianta F – Výběr zaměstnanců a jejich adaptace

Náplň kurzu F: (Evzdělávání, ©2010a)

- Příprava na výběrový pohovor
- Vedení výběrového pohovoru
- Identifikace faktorů osobnosti

Varianta G – Trénink výběrového rozhovoru

Náplň kurzu G: (Evzdělávání, ©2010b)

- Fáze výběrového procesu
- Příprava na výběrový rozhovor
- Identifikace způsobilostí kandidáta
- Schopnost klást konkrétní cílené otázky, základní chyby
- Obtížné typy kandidátů
- Schopnost aktivního naslouchání
- Vyhodnocení výběrového rozhovoru
- Videotrénink účastníků ve výběrovém rozhovoru a jeho analýza

Pro stanovení výběru poskytovatele školení vedoucích pracovníků bude použita Saatyho metoda:

Tabulka 23 Hodnocení kritérií (vlastní zpracování)

Kritérium	Hodnocení kritéria
Obsah kurzu	9
Cena za 1 den kurzu	8
Délka kurzu	4
Místo konání	6

Následující tabulka zobrazuje preferenční vztahy dvojic kritérií. Kromě směru preference je zobrazena i velikost této preference. Velikost preference vyjadřuje bodové hodnocení kritérií, které vychází z tabulky 23. Pokud je kritérium v řádku významnější než kritérium ve sloupci (tabulka 24), uvede se do příslušného políčka počet bodů, které vyjadřují velikost preference kritéria v řádku ku kritériu ve sloupci.

Pomocí geometrického průměru jsou vypočteny váhy jednotlivých kritérií.

Tabulka 24 Saatyho metoda (vlastní zpracování)

	Obsah kurzu	Cena za 1 den kurzu	Délka kurzu	Místo konání	Geometrický průměr	Váha kritéria
Obsah kurzu	1	9/8	9/4	9/6	1,396	0,333333
Cena za 1 den kurzu	8/9	1	8/4	8/6	1,241	0,296323
Délka kurzu	4/9	4/8	1	4/6	0,62	0,148042
Místo konání	6/9	6/8	6/4	1	0,931	0,222302
				Celkem	4,188	1

Mezi hodnocená kritéria nebylo možné zařadit zkušenosti lektora a reference, jelikož tyto informace nebyly dostupné pro všechny posuzované kurzy.

Pro pozdější výpočty je potřeba převést následující kritéria do kvantitativního vyjádření.

Tabulka 25 Hodnocení kritéria místa školení (vlastní zpracování)

Místo konání školení	Hodnocení kritéria
Brno	5
Ostrava	3
Praha	1

Tabulka 26 Hodnocení kritéria obsah kurzu (vlastní zpracování)

Obsah kurzu	Hodnocení kritéria
A	6
B	7
C	8

D	5
E	4
F	3
G	6

U jednotlivých kritérií je potřeba určit, zda se jedná o maximalizační či minimalizační kritérium. Následně se pro jednotlivé varianty školení vypočte hodnota užítku.

Vzorec pro maximalizační kritérium:

$$y'_{ij} = (y_{ij} - D_j) / (H_j - D_j) \quad (4)$$

Vzorec pro minimalizační kritérium:

$$y'_{ij} = (H_j - y_{ij}) / (H_j - D_j) \quad (5)$$

y'_{ij} = hodnota užítku

y_{ij} = aktuální hodnota (tabulka 22)

H_j = hodnota MAX (tabulka 27)

D_j = hodnota MIN (tabulka 27)

Tabulka 27 Hodnota užítku (vlastní zpracování)

Varianta	Obsah kurzu	Cena za 1 den kurzu	Délka kurzu	Místo konání
	MAX	MIN	MAX	MAX
A	0,6	0,634274194	0,333333333	1
B	0,8	0,19516129	0,333333333	0
C	1	0,341532258	0	0
D	0,4	1	0,333333333	0,5
E	0,2	0,565725806	0	0
F	0	0,158870968	1	0
G	0,6	0	0,333333333	0
MAX	8	5 203	4	5
MIN	3	2 723	1	1
Δ	5	2 480	3	4

Výběr poskytovatele:*Poskytovatel A:*

$$\begin{aligned} &= (0,3333 \times 0,6) + (0,2963 \times 0,634274194) + (0,148 \times 0,333333333) + \\ &+ (0,2223 \times 1) \\ &= 0,6595 \end{aligned}$$

Poskytovatel B:

$$\begin{aligned} &= (0,3333 \times 0,8) + (0,2963 \times 0,19516129) + (0,148 \times 0,333333333) + \\ &+ (0,2223 \times 0) \\ &= 0,374 \end{aligned}$$

Poskytovatel C:

$$\begin{aligned} &= (0,3333 \times 1) + (0,2963 \times 0,341532258) + (0,148 \times 0) + (0,2223 \times 0) \\ &= 0,4345 \end{aligned}$$

Poskytovatel D:

$$\begin{aligned} &= (0,3333 \times 0,4) + (0,2963 \times 1) + (0,148 \times 0,333333333) + (0,2223 \times 0,5) \\ &= 0,590 \end{aligned}$$

Poskytovatel E:

$$\begin{aligned} &= (0,3333 \times 0,2) + (0,2963 \times 0,565725806) + (0,148 \times 0) + (0,2223 \times 0) \\ &= 0,234 \end{aligned}$$

Poskytovatel F:

$$\begin{aligned} &= (0,3333 \times 0) + (0,2963 \times 0,158870968) + (0,148 \times 1) + (0,2223 \times 0) \\ &= 0,195 \end{aligned}$$

Poskytovatel G:

$$\begin{aligned} &= (0,3333 \times 0,6) + (0,2963 \times 0) + (0,148 \times 0,333333333) + (0,2223 \times 0) \\ &= 0,249 \end{aligned}$$

Dle uvedených výsledků se jako nejlepší poskytovatel školení jeví **varianta A.**

Jedná se o kurz společnosti Tutor, s. r. o. - Vedení výběrového pohovoru a efektivní výběr zaměstnanců.

Tabulka 28 Výsledná varianta poskytovatele školení (vlastní zpracování)

Varianta	Poskytovatel	Cena za kurz [Kč vč. DPH]	Délka kurzu [dny]	Místo konání
A	Tutor, s. r. o.	7 259	2	Brno

Struktura otázek přijímacího pohovoru

Ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. není zpracován žádný metodický manuál, který by sloužil alespoň jako vodítko pro stanovení skladby otázek, které budou kandidátům v rámci přijímacího pohovoru položeny.

Pro efektivní vedení přijímacího pohovoru je důležité dodržovat vhodnou strukturu. Struktura pohovoru může být obecně členěna na následující etapy:

- Zahájení pohovoru
- Zjišťovací fáze
- Odpovídání na dotazy

Pro efektivnější průběh přijímacího pohovoru jsou uvedeny následující příklady otázek, které mohou být v rámci výběrového řízení ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. položeny. Model otázek projedná personalista s vybranými vedoucími pracovníky, kteří se nejčastěji podílejí na přijímacích pohovorech. Model otázek následně schválí generální ředitel.

VZOR OTÁZEK PŘIJÍMACÍHO ŘÍZENÍ NA POZICE NÁKLADNÍCH ŘIDIČŮ

Otázky zahajující pohovor:

Mohu Vám pověsit kabát?

Dal byste si trochu vody?

Jaká byla cesta?

Řekněte mi něco o sobě.

Otázky na vzdělání:

Máte za sebou rekvalifikační kurz na pozici nákladního řidiče?

Zúčastnil jste se speciálních školení pro výkon této práce? Jakých?

Jaký cizí jazyk ovládáte?

Byl byste schopný se v případě nehody v zahraničí dorozumět?

Otázky na předchozí zaměstnání:

Co je náplní Vaší současné práce?

Jaký největší pracovní problém jste řešil a jak?

Jak byste ohodnotil Vašeho současného nadřízeného?

Jaké specifické dovednosti jste ve své praxi doposud získal?

Jaká je Vaše praxe nákladního řidiče?

Máte zkušenosti s výjezdy do zahraničí?

Měl jste někdy dopravní nehodu?

Byl jste propuštěn z posledního zaměstnání? Z jakého důvodu?

Z jakého důvodu jste momentálně tak dlouho bez práce?

Z jakého důvodu jste v poslední době tak často měnil zaměstnání?

Otázky na nové pracovní místo:

Jak si představuje práci nákladního řidiče?

Proč chcete vykonávat tuto práci?

Co víte o naší společnosti?

Kdy byste mohl nastoupit?

Sebehodnocení:

Jak jednáte ve stresu?

Co je pro Vás motivací k práci a naopak demotivací?

Proč bychom měli přijmout právě Vás?

Závěrečné otázky:

Máte nějaké dotazy?

VZOR OTÁZEK PŘIJÍMACÍHO ŘÍZENÍ NA TECHNICKO-HOSPODÁŘSKÉ POZICE**Otázky zahajující pohovor:**

Mohu Vám pověsit kabát?

Dal byste si trochu vody?

Jaká byla cesta?

Otázky na studium:

Řekněte mi něco o svém studiu.

Proč jste studovala právě tuto školu/obor?

Co považujete za svůj největší úspěch během studia?

Co Vám studium přineslo?

Jak byste zhodnotil znalost Vašich jazykových schopností?

„Tell me something about you“

Studoval/pracoval jste v zahraničí?

Máte zkušenosti s prací s PC? V jakých programech pracujete?

Otázky na předchozí zaměstnání:

Můžete mi krátce popsat Vaši kariéru?

Jaké úkoly jste měl/a na starosti?

Jaká byla Vaše zodpovědnost?

Jaký největší pracovní problém jste řešil a jak?

Na co jste nejvíce hrdý z toho, co jste doposud vykonal?

Jak byste ohodnotil Vašeho současného zaměstnavatele?

Z jakého důvodu jste momentálně tak dlouho bez práce?

Z jakého důvodu jste v poslední době tak často měnil zaměstnání?

Jak myslíte, že by Vás charakterizoval Váš současný nadřízený?

Co je pro Vás hlavní motivací ke změně zaměstnání?

Otázky zaměřené na schopnosti:

S jakou největší změnou jste se musel v předchozím zaměstnání vypořádat a jak?

V jaké situaci jste nezvládl komunikaci? Co byste nyní udělal jinak?

Řekněte mi o Vašem rozhodnutí, které jste učinil, i přesto že jste věděl, že se nebude všem zamlouvat? Jak jste reagoval na negativní reakce svého okolí?

Popište situaci, kdy jste byl požádán o vyřešení úkolu, který jste nikdy předtím nedělal. Jak jste tento problém vyřešil?

Popište, jak jste reagoval na zpětnou negativní vazbu od svého nadřízeného/kolegy.

Otázky na nové pracovní místo:

Co očekáváte od nového pracovního místa?

Jak si představujete místo, které Vám nabízíme?

Proč chcete vykonávat tuto funkci?

V čem vidíte svůj přínos pro naši firmu?

Jaké jsou Vaše cíle do budoucna?

Máte zájem zvyšovat si svoji kvalifikaci? Jakým způsobem a v jaké oblasti?

Co víte o naší společnosti?

Sebehodnocení:

Uveďte tři slova, která Vás nejlépe charakterizují.

Jak jednáte ve stresu?

Jak řešíte konflikty?

Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?

Co Vás v práci nejvíce motivuje/demotivuje?

Proč bychom měli přijmout právě Vás?

Závěrečné otázky:

Máte nějaké dotazy?

Testování uchazečů o zaměstnání

V rámci analytické části bylo zjištěno, že společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. nemá doposud zkušenost v rámci výběrového řízení s odborným testováním uchazečů na technicko-hospodářské pozice. I přesto, že společnost zajišťuje zakázky ve většině zemí Evropy, neprobíhá testování jazykového vzdělání daných kandidátů.

Společnost by proto měla ohodnotit znalosti cizího jazyka hlavně u zájemců o pracovní pozice, v rámci kterých je vyžadována komunikace se zahraničními partnery a zajišťování písemné dokumentace.

Pro testování těchto uchazečů bude zpracováno zadání testu anglického jazyka. Test bude obsahovat 40 otázek a ke každé této otázce budou na výběr 4 varianty odpovědí. Pouze 1 odpověď bude správná. Čas pro vyplnění daného testu bude v délce 15 minut. Následující vyhodnocení testu bude personalistou provedeno pomocí Společného evropského referenčního rámce, kdy se jednotlivé jazykové úrovně dělí do následujících skupin:

A1 - začátečník

A2 - mírně pokročilý

B1 - středně pokročilý

B2 - pokročilý

C1 - aktivní komunikace

C2 - expert

Autorkou zpracovaná ukázka zadání testu z anglického jazyka je uvedena v příloze P IX. Tato ukázka slouží pouze pro vytvoření představy, jakou formou by byl test zpracován. Zadání, které bude využíváno v rámci přijímacího řízení, bude zpracováno jazykovou školou.

Pro zjištění časové a nákladové náročnosti zpracování požadovaného zadání testu bylo osloveno celkem 10 jazykových škol z Uherského Hradiště a Zlína. Pouze 2 z těchto škol zareagovaly s odpovědí, že se zpracováním zadání jazykového testu mají zkušenosti. Jedná

se o jazykovou školu Only4 a Lingua centrum. Obě tyto školy odhadují cenu za zpracování testu (40 otázek, 4 možnosti odpovědí, 1 odpověď správná) ve výši 1 000 Kč. Doba dodání zpracovaného zadání je taktéž shodná u obou škol a to v délce 1 - 2 dny.

8.3.3 Návrhy na zlepšení procesu přijímání pracovníků

Dotazník pro zhodnocení adaptačního procesu

Na základě rozhovorů s pracovníkem personálního oddělení vyplynulo, že společnost nemá zpětnou vazbu o celkové spokojenosti pracovníků s jejich zaměstnáním a tím také s jejich adaptací.

Z toho důvodu každému pracovníkovi jeho nadřízený po uplynutí zkušební doby předloží krátký dotazník, jehož účelem bude zjištění spokojenosti zaměstnanců společnosti. Pracovníci budou mít v dotazníku také prostor pro uvedení svých vlastních návrhů a postřehů, které by mohly vést ke zlepšení adaptačního procesu. Tyto informace tak mohou být do budoucna pro společnost inspirací, jak nově přijatým pracovníkem proces adaptace zefektivnit.

Pro zachování anonymity jednotlivých pracovníků bude dotazníkové šetření vždy probíhat hromadně každých 6 měsíců a zúčastní se ho všichni pracovníci, kterým během této doby uplynula zkušební lhůta.

Autorkou zpracovaný návrh dotazníku pro zhodnocení adaptačního procesu je uveden v příloze P X.

8.4 Nositelé oprávněných zájmů projektu

Mezi nositele oprávněných zájmů projektů se řadí všechny osoby, kterých se realizace navrhovaného projektu dotkne.

Generální ředitel - schválí rozpočet na projekt, schválí nebo předá projekt k přepracování. Přijetí daného projektu je v zájmu zlepšení procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků do společnosti. Prostřednictvím projektu společnost získá také modernější způsob pro inzerci volných pracovních míst a zvýší motivaci současných zaměstnanců doporučovat společnosti kvalitní pracovníky.

Vedoucí personálního oddělení - ponese zodpovědnost za uskutečňovaný projekt. Mezi činnosti vedoucího personálního oddělení tak bude patřit sestavení projektového týmu a aktivní podílení se na realizaci vybraných činností. Zavedením projektu získá vedoucí

personálního oddělení zefektivnění procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků, účast na školení a díky programu doporučení nových pracovníků ušetří čas a náklady pro zajišťování dodatečných inzercí.

Vedoucí ekonomiky - bude odpovědný za vyčlenění finančních prostředků na projekt a za sestavení rozpočtu pro poskytování odměn za doporučení zaměstnanců.

Účetní - bude se podílet na komunikaci s dodavatelem reklamního polepu autobusu, s jazykovou školou pro zpracování zadání anglického testu, bude zpracovávat zprávu o čerpání finančních prostředků vyčleněných na odměňování zaměstnanců za doporučení nového pracovníka.

Vedoucí úseků - budou informovat pracovníky o potřebě vyplnění dotazníku spokojenosti s adaptačním procesem, budou předávat pokyny o termínu a místu odevzdání vyplněných dotazníků. Budou dohlížet, aby všichni nově přijatí pracovníci po zkušební době obdrželi tento dotazník k vyplnění. Vybraní vedoucí pracovníci budou díky projektu také lépe připraveni na vedení přijímacích pohovorů, které se uskutečňují za jejich přítomnosti a přítomnosti vedoucí pracovníka personálního oddělení.

Zaměstnanci - budou mít možnost získat odměnu za doporučení nového pracovníka dle stanovených podmínek, zaměstnanci po uplynutí doby budou vyplňovat dotazník pro zjištění spokojenosti s adaptačním procesem. Nově přijatí pracovníci budou mít možnost projít efektivnějším výběrovým řízením a následně budou mít možnost společnosti poskytnout zpětnou vazbu o jejich spokojenosti s adaptací. Tyto informace společnosti pomohou tento proces do budoucna zdokonalit.

Dodavatelé - v této kategorii je zahrnut dodavatel reklamního polepu autobusu, vzdělávací středisko poskytující školení pracovníkům společnosti a jazyková škola pro zpracování zadání jazykových testů.

8.5 Matice spolupráce a odpovědnosti

V následující matici jsou znázorněni jednotliví nositelé odpovědnosti a jejich vztah k činnostem projektu.

Odpovědnosti jsou rozčleněny do kategorií:

S – schvalování, K – konzultace, R – realizace

Nositelé odpovědnosti: GŘ – generální ředitel, VPO – vedoucí personálního oddělení, VE – vedoucí ekonomiky, UČ – účetní, VÚ – vedoucí útvarů, ZAM – zaměstnanci, DOD – dodavatelé.

Tabulka 29 Matice spolupráce a odpovědnosti (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Nositelé odpovědnosti					
		GŘ	VPO	VE	UČ	VÚ	DOD
A	Sestavení projektového týmu		K,R			K	
B	Vyčlenění financí na projekt	S	K	R			
C	Předložení návrhu projektu ke schválení		R	K			
D	Schválení realizace projektu	S					
E	Výběr vhodného školení pro pracovníky, kteří vedou pohovory. Objednávka školení.	S	R		K		
F	Realizace školení						R
G	Aktualizace osobního dotazníku pro uchazeče		S,R			K	
H	Vytvoření modelu otázek pro přijímací pohovory	S,K	R			K	
I	Výběr vhodné jazykové školy pro zhotovení testů pro testování uchazečů, objednávka testů	S	R		K		
J	Realizace objednávky						R
K	Výběr vhodného dodavatele reklamního polepu, objednávka polepu	S	R		K		
L	Realizace zakázky						R
M	Internetová inzerce		S,R		K		
N	Příprava dotazníkového šetření adaptace pracovníků	S	R			R	
O	Realizace dotazníkového šetření adaptace pracovníků		R			R	
P	Příprava programu pro poskytování odměn za doporučení pracovníků	S	R,K	K	K	K	
Q	Informování zaměstnanců o zavedení programu odměn za doporučení pracovníků		R			R	

8.6 Časová analýza projektu

Pro provedení časové analýzy projektu bude využito metody kritické cesty – CPM (Critical path method). Nejkratší možná doba realizace je dána délkou kritické cesty. Časová analýza projektu je dále také znázorněná pomocí Ganttova diagramu. Následující tabulka zobrazuje přehled činností, které budou v rámci realizace projektu provedeny. Časový plán je tak rozdělen do celkem 17 činností.

Tabulka 30 Časový plán činností projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnost
ZAHÁJENÍ PROJEKTU			-
A	Sestavení projektového týmu	1	-
B	Vyčlenění financí na projekt	5	A
C	Předložení návrhu projektu ke schválení	1	B
D	Schválení realizace projektu	5	C
E	Výběr vhodného školení pro pracovníky, kteří vedou pohovory. Objednávka školení.	2	D
F	Realizace školení	2	E
G	Aktualizace osobního dotazníku pro uchazeče	1	F
H	Vytvoření modelu otázek pro přijímací pohovory	2	F
I	Výběr vhodné jazykové školy pro zhotovení testů pro testování uchazečů, objednávka testů	2	D
J	Realizace objednávky	2	I
K	Výběr vhodného dodavatele reklamního polepu, objednávka polepu	2	G,H,J
L	Realizace zakázky	7	K
M	Internetová inzerce	1	L
N	Příprava dotazníkového šetření adaptace pracovníků	3	M
O	Realizace dotazníkového šetření adaptace pracovníků	7	N
P	Příprava programu pro poskytování odměn za doporučení pracovníků	5	D
Q	Informování zaměstnanců o zavedení programu odměn za doporučení pracovníků	1	P
UKONČENÍ PROJEKTU			-

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	5
3	C	B	1
4	D	C	5
5	E	D	2
6	F	E	2
7	G	F	1
8	H	F	2
9	I	D	2
10	J	I	2
11	K	G,H,J	2
12	L	K	7
13	M	L	1
14	N	M	3
15	O	N	7
16	P	D	5
17	Q	P	1

Obrázek 21 Časový plán činností projektu ve WinQSB (vlastní zpracování)

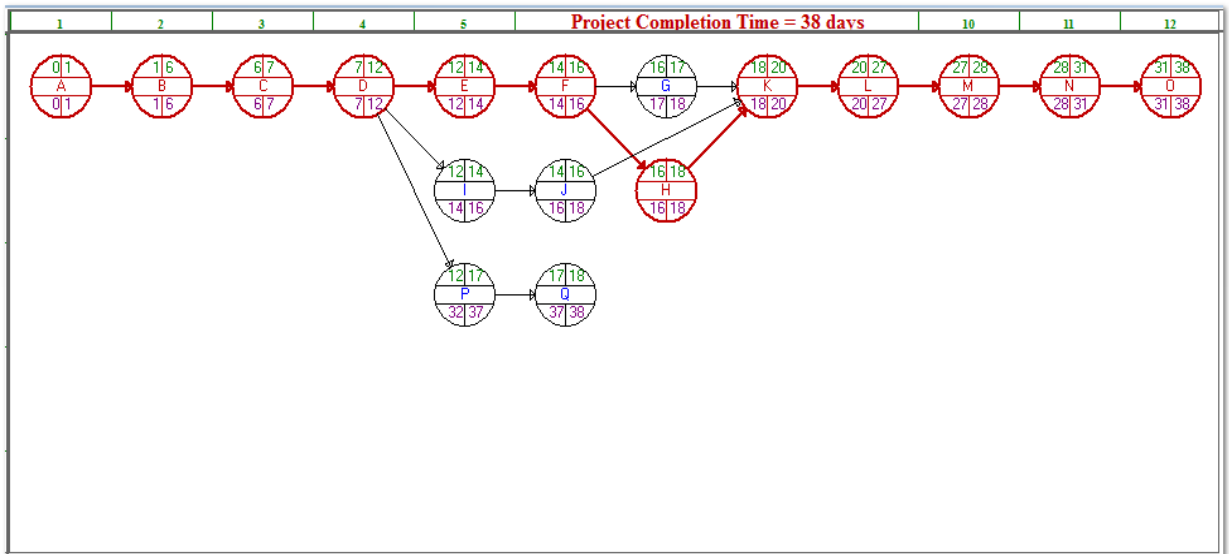
04-18-2013 10:29:23	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	5	1	6	1	6	0
3	C	Yes	1	6	7	6	7	0
4	D	Yes	5	7	12	7	12	0
5	E	Yes	2	12	14	12	14	0
6	F	Yes	2	14	16	14	16	0
7	G	no	1	16	17	17	18	1
8	H	Yes	2	16	18	16	18	0
9	I	no	2	12	14	14	16	2
10	J	no	2	14	16	16	18	2
11	K	Yes	2	18	20	18	20	0
12	L	Yes	7	20	27	20	27	0
13	M	Yes	1	27	28	27	28	0
14	N	Yes	3	28	31	28	31	0
15	O	Yes	7	31	38	31	38	0
16	P	no	5	12	17	32	37	20
17	Q	no	1	17	18	37	38	20
	Project Completion Time	=	38	days				
	Number of Critical Path(s)	=	1					

Obrázek 22 Časový analýza projektu ve WinQSB (vlastní zpracování)

Jak vyplývá z dat získaných pomocí programu WinQSB, celkem 12 činností projektu se nachází na kritické cestě. Zpožděním kritické činnosti se opozdí celý projekt. Z toho důvodu mají všechny tyto kritické činnosti nulové časové rezervy (slack).

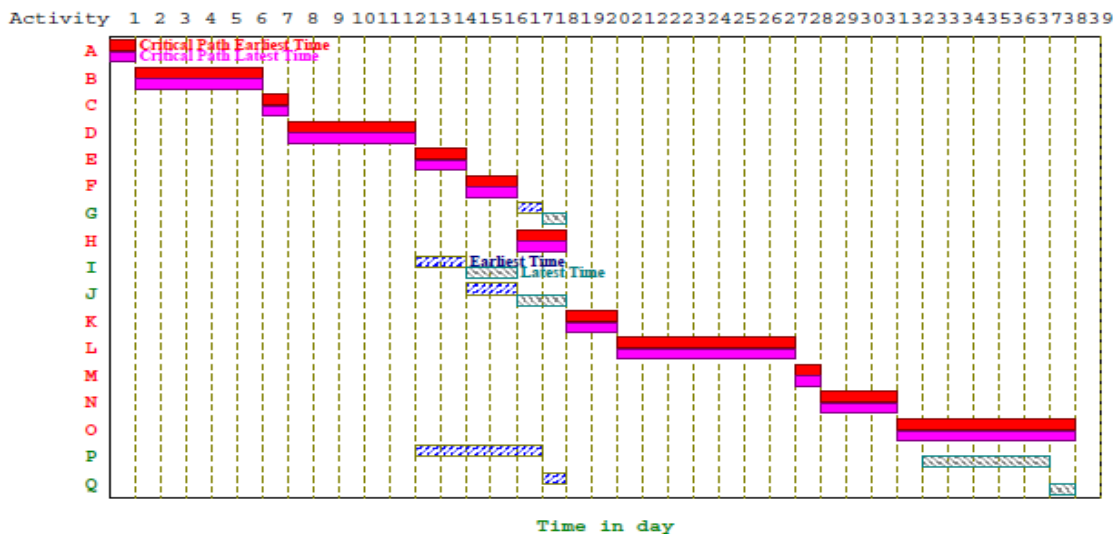
Nejkratší možná doba realizace projektu je dána délkou kritické cesty, neboli součtem dob trvání činností, které na kritické cestě leží.

Z časové analýzy vyplynulo, že doba trvání projektu je v délce 38 dní. Časová rezerva je 45 dnů.



Obrázek 23 Síťový graf (vlastní zpracování, WinQSB)

Project Completion Time = 38 days



Obrázek 24 Ganttův diagram (vlastní zpracování, WinQSB)

8.7 Podmínky projektu

Mezi podmínky ovlivňující realizaci navrhovaného projektu patří následující:

- Podpora vedení společnosti
- Finanční prostředky na uskutečnění realizace
- Spolupráce s dodavateli
- Účast pracovníků na vybraném školení
- Existence uchazečů o pracovní pozice ve společnosti
- Časový prostor pro zavedení změn
- Ochota zavádět změny

Mezi omezující podmínky realizace projektu se řadí:

- Nízký rozpočet na realizaci projektu
- Uskutečnění jednotlivých činností projektu podléhá schválení vedení společnosti

8.8 Nákladová analýza projektu

Před realizací projektu je potřeba provést vyčíslení nákladů jednotlivých činností, které jsou jeho součástí.

Reklamní polep autobusu

Pro inzerci volných pracovních míst by bylo využito 3 autobusů, které by měly zpracovaný reklamní polep na zadním okně. Dle získaných cenových podkladů od společnosti Tri-fid KP, s.r.o., která by zakázku realizovala, by byly náklady na reklamní polep následující:

Tabulka 31 Náklady reklamního polepu (vlastní zpracování)

Činnost	Náklady za jednotku	Náklady celkem
Předtiskové zpracování návrhu	350 Kč/hodinu práce	1050 Kč/3 hod.
Tisk na fólii	400 Kč	1 200 Kč
Celkem		2 250 Kč

Předpokladem je, že doba zpracování grafického návrhu reklamního polepu bude v délce 3 hodin. Polep bude poté umístěn na 3 vybrané autobusy frekventovaných linek v Uherském Hradišti, náklady na tisk na fólii jsou z toho důvodu ve výši 1200 Kč. Celkově

je tedy nutno počítat s náklady na inzerci pracovních míst prostřednictvím reklamního poplu na zadních oknech 3 autobusů ve výši 2 250 Kč.

Společnost ČSAD BUS Uherské Hradiště a.s. v případě poskytnutí reklamních ploch účtuje poplatek za jejich pronájem. Jelikož se však jedná o sesterskou společnost, předpokladem je, že tento poplatek nebude vyžadován, případně bude v minimální výši. Pokrytí poplatku by bylo případně zajištěno z finanční rezervy na projekt.

Internetová inzerce pracovních míst

V případě využití měsíční internetové inzerce pracovních míst na portálech jobs.cz nebo práce.cz by byly náklady následující:

Tabulka 32 Náklady internetové inzerce (vlastní zpracování)

	Počet inzerátů	Cena
Jednorázová inzerce Standart	1	7 900 Kč
Balíček 3 inzerátů Standart	3	19 000 Kč

Společnost by se sama rozhodla, která z nabízené cenové varianty je přínosnější a to v závislosti na potřebném počtu inzerovaných pozic.

Odměna stávajícím zaměstnancům společnosti za doporučení nového pracovníka

V rámci zavedení odměn zaměstnancům za doporučení nového pracovníka by bylo při dodržení stanovených podmínek jednorázově vyplaceno danému zaměstnanci 5 000 Kč. Celková výše nákladů těchto odměn nelze jednoznačně stanovit, odvíjí se od počtu doporučení. Společnost si momentálně nevede žádný přehled o počtu přijatých pracovníků na základě doporučení stávajícími zaměstnanci.

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání a dotazník pro zhodnocení adaptačního procesu

Dotazník navrhnutý pro uchazeče o technicko-hospodářské pozice a dotazník pro zhodnocení adaptačního procesu bude prozatím předtištěn ve sto vyhotoveních. Oba tyto dotazníky jsou v rozsahu 2 stran.

Tabulka 33 Náklad tisku (vlastní zpracování)

Množství	Náklad
Tisk 1 strany	1,20 Kč
Tisk 100 dotazníků pro uchazeče	240 Kč
Tisk 100 dotazníků pro zhodnocení adaptace	240 Kč
Celkem	480 Kč

Školení - vedení přijímacích pohovorů

V rámci realizace projektu proběhne také školení pracovníků, kteří se nejčastěji podílejí na vedení výběrových pohovorů. Pro tento účel bylo vybráno školení s názvem Vedení výběrového pohovoru a efektivní výběru zaměstnanců. Toto školení trvá v délce dvou dnů a zajišťuje ho společnost Tutor, s.r.o.

Tutor, s.r.o. na tento kurz navíc nabízí také množstevní slevu. V případě, že se kurzu zúčastní 2 pracovníci z jedné firmy, získají slevu 5 %, 3 pracovníci z jedné firmy získají slevu 10 % a 4 nebo více pracovníků obdrží slevu 15 %.

Tabulka 34 Cena školení (vlastní zpracování)

Počet osob	Cena kurzu [Kč]
1 účastník školení	7 259
2 účastníci školení	13 792
3 účastníci školení	19 599
4 účastníci školení	24 680

Školení by bylo určeno především pro vedoucího pracovníka personálního oddělení, který se na přijímacích řízeních podílí nejvíce. V závislosti na rozhodnutí vedení společnosti by se kurzu zúčastnili další vedoucí pracovníci, jejichž přítomnost je u přijímacích pohovorů častá.

V případě účasti jednoho či více pracovníků na tomto dvoudenním školení je potřeba do nákladové analýzy zahrnout také oportunitní náklady. Pro jejich výpočet je potřeba stanovit hodinovou mzdu pracovníků. Hodinová mzda pracovníka bude určena z průměrné měsíční mzdy ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. za předpokladu 40 hodin práce týdně. Je třeba upozornit, že výše hodinové mzdy a oportunitních nákladů bude sloužit

pouze orientačně. Výsledek tohoto výpočtu je proto, z důvodu nemožnosti přesně vyčíslit hodinovou mzdu vybraných účastníků školení, zkrácený.

V případě měsíční průměrné mzdy pracovníků ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. ve výši 21 269 Kč a 160 hodin práce za měsíc je výše hodinové mzdy pracovníků v průměru 133 Kč.

Při účasti pracovníka na dvoudenním školení tak vznikají společnosti oportunitní náklady ve výši 2 128 Kč. Celková výše oportunitních nákladů se bude dále odvíjet od počtu vybraných pracovníků, kteří se školení zúčastní.

Testování uchazečů o zaměstnání

Za účelem vypracování zadání testu z anglického jazyka pro potřebu testování uchazečů v rámci přijímacího řízení byly osloveny jazykové školy v Uherském Hradišti a ve Zlíně s cílem získat orientační cenovou nabídku za zpracování zadání s celkem 40 otázkami (4 možné odpovědi, pouze 1 správná). Na základě získaných vyjádření se v rámci této analýzy bude vycházet z toho, že zpracování testu dle zadaných požadavků bude stát 1 000 Kč.

Celkové náklady projektu

Náklady projektu na závěr shrnuje ještě následující tabulka:

Tabulka 35 Náklady projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Náklady [Kč]	Náklady rostoucí přímo úměrně s počtem pracovníků [Kč]
Reklamní polep 3 autobusů	2 250	-
Internetová inzerce	Jednorázová inzerce 7 900	-
	Balíček 3 inzercí 19 000	-
Odměna zaměstnancům za doporučení nového pracovníka	-	5 000
Tisk dotazníků	480	-
Školení pracovníků pro vedení přijímacích pohovorů	1 účastník 7 259	-
	2 účastníci 13 792	-
	3 účastníci 19 599	-
	4 účastníci 24 680	-
Oportunitní náklady při účasti pracovníka na školení	-	2 128
Zpracování zadání jazyk. testu	1 000	-

Nejlevnější varianta projektu, v rámci které by byla zaplacená jednorázová internetová inzerce a školení by se zúčastnil pouze jeden pracovník společnosti (ostatní náklady zůstávají v předepsané výši), by byla v hodnotě 18 889 Kč + (5 000 Kč za doporučení nového pracovníka * X pracovníků, kterým bude odměna vyplacena).

Varianta, že by společnost při internetové inzerci využila zvýhodněného balíčku a školení zaměřené na vedení pohovorů se zúčastnili 4 pracovníci (ostatní náklady zůstávají v předepsané výši), náklady projektu by byly v celkové hodnotě 47 410 Kč + (5 000 Kč za doporučení nového pracovníka * X pracovníků, kterým bude odměna vyplacena).

Výše finanční rezervy pro realizaci projektu bude stanovena ve výši 10 % z celkových nákladů na projekt dle zvolené konkrétní varianty.

8.9 Přínosy projektu

Společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. může realizaci projektu získat následující přínosy:

- Zefektivnění procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků na základě vypracovaných návrhů a formulářů pro zlepšení tohoto procesu
- Zvýšení kvalifikace vybraných pracovníků díky školení
- Motivace pracovníků rozšířit pracovní tým o kvalitní zdroje
- Silnější vazba pracovníků na společnost díky zavedení odměn za doporučení nového zaměstnance
- Úspora času při tvorbě inzerce pracovních míst
- Efektivnější inzerce pracovních míst
 - Projekt navrhuje zrušit inzerci volných míst prostřednictvím spotů v Radiu Čas. Společnost za loňský rok vynaložila celkem 12 000 Kč za 12 spotů. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že žádný z respondentů neoslovil společnost s žádostí ucházet se o zaměstnání na základě těchto spotů. V případě, že společnost provede inzerci volných míst prostřednictvím reklamního polepu okna autobusů a zajistí inzerci na internetovém portálu, ušetří oproti spotům v rádiu (ve srovnání s náklady z roku 2012) 1 850 Kč.
- Zvýšené povědomí o společnosti díky veřejné inzerci volných pracovních míst
- Zkvalitnění adaptačního procesu na základě zpětné vazby pracovníků prostřednictvím pravidelného dotazníkového šetření
- Snížení fluktuace příchozích pracovníků díky zkvalitnění adaptačního procesu (fluktuace v roce 2012 dosáhla ve společnosti 16 %)

- Snížení fluktuace pracovníků ve společnosti pomocí programu doporučování nových zaměstnanců, jelikož uchazeči budou mít o pracovní pozici předem lepší představu díky referencím současných zaměstnanců.

8.10 Rizika projektu

Následující tabulka zobrazuje přehled možných rizik, která mohou při realizaci projektu nastat. Jsou zde vyjádřeny jak pravděpodobnosti vzniku uvedených rizik, tak závažnost jejich dopadu na realizovaný projekt.

Tabulka 36 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika	Závažnost dopadu rizika na projekt
Nedostatek financí na projekt	Vysoká	Vysoká
Překročení rozpočtu projektu	Střední	Střední
Nedodržení termínů projektu	Střední	Vysoká
Nedostatečná podpora zavedení změn ze strany vedení ČSAD	Střední	Vysoká
Nedostatečná podpora zavedení změn ze strany personálního oddělení	Nízká	Střední
Neefektivnost školení	Střední	Střední
Nedostatek uchazečů o práci ve společnosti ČSAD	Střední	Vysoká
Nezájem zaměstnanců o program odměn za doporučení nového pracovníka	Nízká	Střední
Nezájem zaměstnanců poskytovat zpětnou vazbu o adaptačním procesu	Střední	Vysoká

Vysoká pravděpodobnost vzniku rizika je uvedena pouze v souvislosti s nedostatkem financí na projekt. V takovém případě by byla celá existence navrhovaného projektu ohrožena. Pro případ, že by se společnost potýkala s nedostatkem financí, bylo by potřeba projekt takové situaci přizpůsobit a snížit náklady na jeho realizaci.

Mezi rizika se střední úrovní pravděpodobnosti vzniku jsou zařazeny problémy související s překročením rozpočtu projektu a nedodržení termínu projektu. Časový i finanční soulad reálného vývoje projektu s návrhem projektu by sledovala stanovená osoba, jejíž snahou by bylo usměrňovat realizaci projektu podle výchozího návrhu a rozpočtu. Tuto funkci by mohl vykonávat vedoucí personálního oddělení, protože dle matice spolupráce a odpo-

vědnosti je součástí téměř všech potřebných činností vykonávaných po dobu realizaci projektu. Z toho důvodu by měl dostatečný přehled o veškerém dění.

Další rizika se střední úrovní pravděpodobnosti jejich vzniku jsou nedostatečná podpora zavedení změn ve společnosti ze strany vedení ČSAD, nedostatek uchazečů o práci ve společnosti ČSAD a nezáměr zaměstnanců poskytovat zpětnou vazbu o průběhu adaptačního procesu.

Eliminací rizika, které souvisí s nedostatečnou podporou zavedení změn ve společnosti, je především konzultace s vedením společnosti, podrobné představení jednotlivých částí projektů, poskytnutí podkladů o výši nákladů potřebných pro realizaci projektu a především představení jednotlivých přínosů projektu a nedostatků, které byly odhaleny pomocí analýzy procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.

Riziko nezáměru zaměstnanců poskytovat zpětnou vazbu lze eliminovat pomocí důsledného informování nadřízenými pracovníky o důležitosti této aktivity. Pracovníci si musejí být vědomi, že svým názorem pomohou společnosti do budoucna podniknout kroky pro zefektivnění tohoto procesu, větší spokojenosti zaměstnanců a snížení fluktuace.

Riziko nedostatku uchazečů o práci ve společnosti se z velké části odvíjí od image firmy jako zaměstnavatele a situace na trhu práce.

Dalším rizikem se střední pravděpodobností jeho vzniku je neefektivnost školení. Je možné, že náplň vybraného školení nepřinese školeným pracovníkům nové vědomosti, které by jinak přispěly ke zlepšení úrovně výběrových řízení.

Mezi rizika s nízkou pravděpodobností vzniku se řadí riziko nedostatečné podpory zavedení změn ze strany personálního oddělení a nezáměr zaměstnanců o program odměn za doporučení nového pracovníka. Předpokladem je, že je v zájmu personálního oddělení zlepšit úroveň procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků a dále, že pracovníci na program budou reagovat pozitivně, jelikož se za doporučení vyplácí finanční odměna, tudíž by tato rizika neměla realizaci projektu ohrožovat.

8.11 Shrnutí projektové části

Cílem zpracování projektu bylo zlepšení systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.

Aktivity navrhované pro zlepšení procesu vyhledávání se týkaly nejprve inzerce. Jelikož sesterská společnost ČSAD BUS Uherské Hradiště a.s. zajišťuje hromadnou dopravu v Uherském Hradišti a okolí, bylo doporučeno využít reklamní plochy autobusů této sesterské společnosti pro inzerci volných míst prostřednictvím reklamního polepu na zadní části autobusu. Dále bylo společnosti doporučeno využívat pro inzerci volných míst internetové portály. Inzerce těmito způsoby bude pro společnost efektivnější než využívání reklamních spotů v radiu, jako tomu bylo doposud. Veřejná inzerce navíc zvýší povědomí o společnosti.

Další navrhovanou aktivitou pro zlepšení procesu vyhledávání pracovníků bylo zavedení motivačního programu pro stávající zaměstnance. Program by poskytoval odměnu za doporučení nového pracovníka. Cílem je, aby snahou pracovníků bylo společnosti poskytnout kontakt na kvalitní pracovní sílu a zároveň mezi svými známými šířit informaci o volném pracovním místě v ČSAD.

Díky referencím a pracovním zkušenostem stávajícího zaměstnance ve společnosti je možné předpokládat, že doporučení uchazeči budou mít lepší povědomí o podmínkách práce a kultuře dané firmy, čímž by mohl být usnadněn adaptační proces a snížena fluktuace pracovníků přijatých na základě těchto doporučení.

Pro zlepšení procesu výběru pracovníků bylo navrženo změnit strukturu dotazníku pro uchazeče o zaměstnání, jelikož dotazník, který společnost doposud využívá, nezjišťuje dostatečné informace o kandidátech na technicko-hospodářské pozice. Pro zefektivnění procesu výběru pracovníků bylo také navrženo zasílat pozvánku na pohovor.

Důležitou součástí aktivit pro zlepšení procesu výběru pracovníků byl návrh školení pro vedoucí pracovníky, kteří se aktivně podílejí na vedení přijímacích pohovorů, zpracování modelu otázek vhodných pro efektivní průběh přijímacích pohovorů a také zpracování zadání jazykového testu pro testování jazykových znalostí uchazečů.

Pro zlepšení procesu přijímání pracovníků bylo navrženo provádět ve společnosti pravidelné dotazníkové šetření mezi nově přijatými pracovníky po zkušební době. Důvodem tohoto doporučení bylo zjištění, že společnost nemá zpětnou vazbu o celkové spokojenosti pracovníků s jejich zaměstnáním a tím také s jejich adaptací. Získané informace z dotazníků budou do budoucna pro společnost inspirací, jak nově přijatým pracovníkem proces adaptace zefektivnit.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat a zhodnotit současnou situaci procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. a na základě zjištění zpracovat projekt, který povede ke zlepšení tohoto systému.

V rámci teoretické části byly zpracovány poznatky, které se vztahovaly k personálnímu managementu s hlavním zaměřením na oblast vyhledávání, výběr a přijímání pracovníků.

Praktická část byla rozdělena na část analytickou a projektovou. V analytické části byla nejprve představena společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. a poté byla provedena analýza procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků do této společnosti. Pro provedení analýzy byly využity interní materiály a vnitropodnikové směrnice. Dále bylo využito výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů s vedoucím pracovníkem personálního oddělení. Rozhovory tak pomohly prohloubit poznatky o celém procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. a také poskytly bližší informace pro vytvoření profilu společnosti. Analýza odhalila v procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků určité nedostatky a na základě nich byl navržen projekt, který je určený pro zlepšení tohoto systému.

V úvodu projektu byla nejprve zdůvodněna potřeba projekt ve sledované společnosti řešit a dále byly podrobně popsány jednotlivé činnosti projektu. Projekt byl nadále podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Mezi hlavní činnosti, které mají zlepšit dosavadní systém vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků do společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. patří především inzerce volných pracovních míst prostřednictvím reklamního polepu na oknech autobusu sesterské společnosti ČSAD BUS Uherské Hradiště a.s., využití internetové inzerce, zavedení odměn pracovníkům společnosti za doporučení nových pracovníků při dodržení stanovených pravidel, zefektivnění procesu výběru pracovníků pomocí změny struktury dotazníku pro uchazeče, zavedení modelu otázek pro vedení přijímacích pohovorů, vypracování jazykových testů pro testování uchazečů o technicko-hospodářské pozice a proškolení pracovníků, kteří se aktivně podílejí na vedení přijímacích pohovorů. Pro zlepšení procesu přijímání pracovníků byla navržena struktura dotazníku, která má firmě poskytnout zpětnou vazbu o spokojenosti přijatých pracovníků s průběhem adaptačního procesu.

Věřím, že zpracovaný projekt bude pro společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6.

BRYON, Mike, 2003. *Přijímací testy do zaměstnání a jak je zvládnout*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 175 s. ISBN 80-7226-890-2.

DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, Jaroslava, 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HRONÍK, František, 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

JAY, Ros, 2007. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 2. vyd. Praha: Grada, 144 s. ISBN 978-80-247-1944-3.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří, RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

Právo pro ekonomy, 2010. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 111 s.

SEDLÁČKOVÁ, Vladimíra, 2010. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s., 77 s. ISBN 978-80-87240-85-4.

THOMSON, Rosemary, 2002. *Managing People*. 3 ed. UK: Butterworth-Heinemann, 235 s. ISBN 0 7506 5618 2.

VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

Internetové zdroje

ČESKÁ TELEVIZE, ©2012. Personalisti hledají nové zaměstnance přes sociální sítě. [online]. [cit. 2012-12-18]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/164130-personalisti-hledaji-nove-zamestnance-pres-socialni-site/>

ČSAD UHERSKÉ HRADIŠTĚ, ©2010. [online]. [cit. 2013-01-03]. Dostupné z: www.csaduh.cz

ČSÚ, ©2012. Zaměstnanci a jejich průměrná mzda ve Zlínském kraji v 1. až 4. čtvrtletí 2011. [online]. [cit. 2013-02-01]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/zamestnanci_a_jejich_prumerna_mzda_ve_zlinskem_kraji_v_1_az_4_ctvrtleti_2011

ČSÚ, ©2013. Mzdy, náklady práce. [online]. [cit. 2013-02-01]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr

ELSE AZ, ©2012. Jak si vybrat zaměstnance - vedení pohovoru. [online]. [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/vzdelavani/treninky-a-kurzy/jak-si-vybrat-zamestnance-vedeni-pohovoru/>

EVZDĚLÁVÁNÍ, ©2010a. Výběr zaměstnanců a jejich adaptace. [online]. [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.evzdelavani.cz/soft-skills-kurzy/personalistika/rozvoj-a-vzdelavani/P88-vyber-zamestnancu-a-jejich-adaptace-4denni>

EVZDĚLÁVÁNÍ, ©2010b. Trénink výběrového rozhovoru. [online]. [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.evzdelavani.cz/soft-skills-kurzy/personalistika/rozvoj-a-vzdelavani/P88A-trenink-vyberoveho-rozhovoru-2denni>

GRAFTON RECRUITMENT, ©2013. Různé typy pohovorů. [online]. [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://www.grafton.cz/pro-uchazece/ruzne-typy-pohovoru>

HRNEWS, ©2012a. Studie: Silné HR zvyšuje příjmy firem až 3,5 krát. [online]. [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/studie-a-trendy-id-148711/studie-silne-hr-zvysuje-prijmy-firem-az-3-5krat-id-1666317>

HRNEWS, ©2012b. Na co dávat pozor při interním náboru? [online]. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/na-co-davat-pozor-pri-internim-naboru-id-1725202>

IDNES, ©2009. Co vlastně znamená HR? [online]. [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/co-vlastne-znamená-hr-058-/podnikani.aspx?c=A090521_133644_firmy_rady_sev

JOBS, ©1996-2013. Produkty a služby pro zaměstnavatele <https://firmy.jobs.cz/produkty-a-sluzby/#c23277>. [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/produkty-a-sluzby/#c23277>

JOBS, ©2012a. Vedení výběrového pohovoru a efektivní výběr zaměstnanců. [online]. [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/kurzy-a-skoleni/1652-vedeni-vyberoveho-pohovoru-a-efektivni-vyber-zamestnancu/>

JOBS, ©2012b. Profesionální vedení výběrových rozhovorů. [online]. [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/kurzy-a-skoleni/4974-profesionalni-vedeni-vyberovych-rozhovoru/#/termin-10262>

KARIERAWEB, ©2009. Nové trendy v náboru zaměstnanců. [online]. [cit. 2012-12-18]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37653540-nove-trendy-v-naboru-zamestnancu>

KNOWHOWKLUB, ©2011. Klíč k úspěchu: správní lidé. [online]. [cit. 2012-12-18]. Dostupné z: http://www.know-how-klub.cz/repository/khk_publikace-novoucher.pdf

MANAGERWEB, ©2012. Hlavní úkol pro firmy - nalákat žáky do učilišť. [online]. [cit. 2012-12-20]. Dostupné z: <http://managerweb.ihned.cz/hr-management/c1-55898550-hlavni-ukol-pro-firmy-nalakat-zaky-do-ucilist>

MEDIAFAX, ©2012. Počet aktivních uživatelů internetu se v ČR za poslední 4 roky zvýšil o 1,65 milionu. [online]. [cit. 2012-12-16]. Dostupné z: <http://www.mediafax.cz/ekonomika/4068591-Pocet-aktivnich-uzivatelu-internetu-se-v-CR-za-posledni-ctyri-roky-zvysil-o-1-65-milionu>

MODERNÍ ŘÍZENÍ, ©2010. Jak odradit nově přijaté zaměstnance. [online]. [cit. 2012-12-27]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-40748140-jak-odradit-nove-prijate-zamestnance>

MORÁVEK, Daniel, 2007. České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců. *Podnikatel* [online]. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>

MPSV, ©2012. Časové řady. [online]. [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady

NEURONCONSULTING, ©2012. Vedení výběrových pohovorů s důrazem na ověření kompetencí uchazeče. [online]. [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: http://www.neuronconsulting.com/kurzy_detail.php?id=70

RECRUITER, ©2012. How to Turn Rejected Candidates into a Valuable Future Talent Stream. [online]. [cit. 2012-12-22]. Dostupné z: <http://www.recruiter.com/i/how-to-turn-rejected-candidates-into-a-valuable-future-talent-stream/>

ŠKOLENÍ NA DLANI, ©2012. Přijímací pohovor pro personalisty. [online]. [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.skoleninadlani.cz/?category=0&course=15>

Ostatní zdroje

Pracovní manuál 21/99, 2010, ČSAD Uherské Hradiště a.s.

Směrnice SM 11-11 Příjem zaměstnanců, 2011, ČSAD Uherské Hradiště a.s.

Stanovy, 2010, ČSAD Uherské Hradiště a.s.

Výroční zpráva, 2007, ČSAD Uherské Hradiště a.s.

Výroční zpráva, 2008, ČSAD Uherské Hradiště a.s.

Výroční zpráva, 2009, ČSAD Uherské Hradiště a.s.

Výroční zpráva, 2010, ČSAD Uherské Hradiště a.s.

Výroční zpráva, 2011, ČSAD Uherské Hradiště a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČSAD	Československá automobilová doprava.
EU	Evropská unie.
HR	Human resources – lidské zdroje.
IQ	Intelligenční kvocient.
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci.
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí.
PVC	Polyvinylchlorid.
THP	Technicko-hospodářský pracovník.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Vyhledávání na internetu (vlastní zpracování, data převzata z KnowHowKlub, ©2011)</i>	20
<i>Obrázek 2 Vývoj počtu žáků vstupujících do 1. ročníku středního vzdělávání (ManagerWeb, ©2012)</i>	22
<i>Obrázek 3 Logo společnosti (ČSAD Uherské Hradiště, ©2010)</i>	36
<i>Obrázek 4 Cíle nákladní dopravy společnosti (ČSAD Uherské Hradiště, ©2010)</i>	37
<i>Obrázek 5 Vývoj VH v letech 2007 - 2011 (vlastní zpracování, data převzata z interních materiálů společnosti)</i>	41
<i>Obrázek 6 Vývoj počtu pracovníků v letech 2002 - 2012 (vlastní zpracování, data převzata z interních materiálů společnosti)</i>	46
<i>Obrázek 7 Profesní struktura společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. (vlastní zpracování, data převzata z interních materiálů společnosti)</i>	46
<i>Obrázek 8 Vývoj míry fluktuace v letech 2010 - 2012 (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Obrázek 9 Nabídka a poptávka pracovní síly 12/2011 (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Obrázek 10 Vyhodnocení otázky č. 1 (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Obrázek 11 Vyhodnocení otázky č. 2 (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Obrázek 12 Vyhodnocení otázky č. 3 (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Obrázek 13 Vyhodnocení otázky č. 5 (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Obrázek 14 Vyhodnocení otázky č. 8 (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Obrázek 15 Vyhodnocení otázky č. 9 (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Obrázek 16 Vyhodnocení otázky č. 10 (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Obrázek 17 Vyhodnocení otázky č. 12 (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Obrázek 18 Vyhodnocení otázky č. 14 (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Obrázek 19 Vyhodnocení otázky č. 17 (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Obrázek 20 Vyhodnocení otázky č. 17 (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Obrázek 21 Časový plán činností projektu ve WinQSB (vlastní zpracování)</i>	98
<i>Obrázek 22 Časový analýza projektu ve WinQSB (vlastní zpracování)</i>	98
<i>Obrázek 23 Síťový graf (vlastní zpracování, WinQSB)</i>	99
<i>Obrázek 24 Ganttův diagram (vlastní zpracování, WinQSB)</i>	99

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z interních a externích zdrojů (Mayerová a Růžička, 2000, s. 63)</i>	19
<i>Tabulka 2 Typy pohovorů (Grafton Recruitment, ©2013)</i>	27
<i>Tabulka 3 Časový harmonogram adaptace (Vajner, 2007, s. 94)</i>	32
<i>Tabulka 4 Výnosy [tis. Kč] nákladní dopravy v letech 2007 - 2011(vlastní zpracování, data převzata z výročních zpráv společnosti 2007 - 2011)</i>	41
<i>Tabulka 5 Výnosy [tis. Kč] ostatních činností společnosti v letech 2007 - 2011 (vlastní zpracování, data převzata z Výročních zpráv společnosti 2007 - 2011).....</i>	42
<i>Tabulka 6 Vývoj počtu pracovníků v letech 2002 - 2012(vlastní zpracování, data převzata z interních materiálů společnosti)</i>	45
<i>Tabulka 7 Věková struktura společnosti k 31.12.2012 (vlastní zpracování, data převzata z interních materiálů společnosti)</i>	47
<i>Tabulka 8 Věková struktura k 31.12.2012 dle kategorií (vlastní zpracování).....</i>	47
<i>Tabulka 9 Struktura zaměstnanců ve věku nad 55 let (vlastní zpracování).....</i>	48
<i>Tabulka 10 Předpokládaný počet let do odchodu do důchodu (vlastní zpracování).....</i>	49
<i>Tabulka 11 Struktura pracovníků dle doby zaměstnání k 31. 12. 2012 (vlastní zpracování).....</i>	49
<i>Tabulka 12 Struktura pracovníků dle doby zaměstnání k 31. 12. 2012 (vlastní zpracování).....</i>	50
<i>Tabulka 13 Příchozí a odchozí pracovníci (vlastní zpracování, data převzata z interních materiálů společnosti)</i>	50
<i>Tabulka 14 Nabídka a poptávka pracovní síly 12/2011 (vlastní zpracování dle MPSV, ©2012)</i>	52
<i>Tabulka 15 Srovnání průměrné mzdy v roce 2011 (vlastní zpracování, data převzata z Výroční zpráva, 2011; ČSÚ, ©2012; ČSÚ, ©2013).....</i>	54
<i>Tabulka 16 Náklady na inzerci za rok 2012 (vlastní zpracování, data převzata z interních materiálů společnosti)</i>	57
<i>Tabulka 17 Srovnání počtu došlých žádostí o pracovní místo a počtu přijatých pracovníků na jednotlivé pozice za rok 2012 (vlastní zpracování, data převzata z interních materiálů společnosti)</i>	58
<i>Tabulka 18 Pozorovaná a očekávána četnost (vlastní zpracování)</i>	76
<i>Tabulka 19 Výpočet skutečné hodnoty (vlastní zpracování).....</i>	76

<i>Tabulka 20 Předběžná kalkulace zakázky (vlastní zpracování)</i>	<i>79</i>
<i>Tabulka 21 Náklady na inzerci (vlastní zpracování, data převzata</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 22 Přehled školení (vlastní zpracování)</i>	<i>83</i>
<i>Tabulka 23 Hodnocení kritérií (vlastní</i>	<i>85</i>
<i>Tabulka 24 Saatyho metoda (vlastní zpracování).....</i>	<i>86</i>
<i>Tabulka 25 Hodnocení kritéria místa školení (vlastní zpracování).....</i>	<i>86</i>
<i>Tabulka 26 Hodnocení kritéria obsah kurzu (vlastní zpracován)</i>	<i>86</i>
<i>Tabulka 27 Hodnota užitku (vlastní zpracování).....</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka 28 Výsledná varianta poskytovatele školení (vlastní zpracování)</i>	<i>89</i>
<i>Tabulka 29 Matice spolupráce a odpovědnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>96</i>
<i>Tabulka 30 Časový plán činností projektu (vlastní zpracování)</i>	<i>97</i>
<i>Tabulka 31 Náklady reklamního polepu (vlastní zpracování).....</i>	<i>100</i>
<i>Tabulka 32 Náklady internetové inzerce (vlastní zpracování)</i>	<i>101</i>
<i>Tabulka 33 Náklad tisku (vlastní zpracování)</i>	<i>102</i>
<i>Tabulka 34 Cena školení (vlastní zpracování)</i>	<i>102</i>
<i>Tabulka 35 Náklady projektu (vlastní zpracování).....</i>	<i>103</i>
<i>Tabulka 36 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování).....</i>	<i>105</i>

SEZNAM PŘÍLOH

P I	Hlavička dotazníku
P II	Dotazník
P III	Statistická tabulka
P IV	Mapa sítě městské hromadné dopravy města Uherské Hradiště
P V	Návrh dopisu pro doporučeného uchazeče o zaměstnání
P VI	Doposud využívaný univerzální dotazník pro uchazeče o zaměstnání
P VII	Návrh dotazníku pro kandidáty na technicko-hospodářské pozice
P VIII	Návrh pozvánky na přijímací pohovor
P IX	Návrh zadání jazykového testu pro kandidáty na technicko-hospodářské pozice (ukázka)
P X	Dotazník pro zhodnocení adaptačního procesu

PŘÍLOHA P I: HLAVIČKA DOTAZNÍKU

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou 2. ročníku magisterského programu Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího anonymního dotazníku.

Získané informace budou využity pro zpracování mé diplomové práce na téma „**Projekt vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.**“. Společnost obdrží celkové zhodnocení výsledků, nikoli odpovědi jednotlivých pracovníků.

Vyplněný dotazník odevzdejte, prosím, panu Pěčkovi **nejpozději dne 15. 3. do 16. hod.**

Předem Vám děkuji za spolupráci a Váš čas.

Bc. Lucie Hanáčková

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK

- 1) Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.?
(označte 1 odpověď)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Internetové stránky společnosti
www.csaduh.cz | <input type="checkbox"/> Společnost jsem oslovil/a z vlastní iniciativy |
| <input type="checkbox"/> Informace Úřadu práce | <input type="checkbox"/> Společnost mě oslovila na základě mého dřívějšího zájmu ucházet se o pracovní místo |
| <input type="checkbox"/> Inzerce v tisku | <input type="checkbox"/> Jiným způsobem (doplňte, prosím)
..... |
| <input type="checkbox"/> Reklama v rádiu | |
| <input type="checkbox"/> Od známých | |

- 2) Za jak dlouho od Vašeho projevení zájmu o pracovní pozici jste byl/a společností kontaktován?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Do jednoho dne | <input type="checkbox"/> Do týdne |
| <input type="checkbox"/> Do tří dnů | <input type="checkbox"/> Pozdější termín |

- 3) Označte křížkem pravdivou odpověď:

	ANO	NE
Byla Vám doručena pozvánka na přijímací pohovor?		
Byla Vám ihned po příchodu na přijímací pohovor věnována pozornost?		
Nastal začátek pohovoru ve sjednaném čase?		

V případě, že jste zvolili odpověď ANO u otázky „Nastal začátek pohovoru ve sjednaném čase?“, na otázku č. 4 neodpovídejte a pokračujte otázkou č. 5

- 4) Jestliže neproběhl začátek pohovoru ve sjednaném čase, bylo Vám poskytnuto následující: (označte křížkem pravdivou odpověď)

	ANO	NE
Omluva za nedodržení termínu		
Informace o délce zdržení začátku přijímacího pohovoru		
Občerstvení		

- 5) Jak jste byl/a v průběhu přijímacího řízení ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s. spokojen s:
(zakroužkujte odpovídající hodnotu)

	Velmi spokojen	Spiše spokojen	Spiše nespokojen	Velmi nespokojen
Přístup pracovníků vedoucích pohovor	1	2	3	4
Přípravenost pracovníků na pohovor	1	2	3	4
Množství poskytnutých informací o pracovní pozici v průběhu pohovoru	1	2	3	4
Délka pohovoru	1	2	3	4
Atmosféra v průběhu pohovoru	1	2	3	4

- 6) Byl průběh přijímacího pohovoru narušován?

- ano ne

V případě, že jste nyní odpověděli „ne“, pokračujte v dotazníku otázkou č. 8.

- 7) Průběh přijímacího pohovoru byl narušen: (označte křížkem pravdivou odpověď)

	ANO	NE
Telefonem		
Ostatními zaměstnanci společnosti		
Odcházením účastníků pohovoru		
Jinak - uveďte:		

- 8) Jakých metod a postupů bylo při přijímacím řízení použito? (můžete označit i více odpovědí)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Pohovor | <input type="checkbox"/> Reference od předchozího zaměstnavatele |
| <input type="checkbox"/> Dotazník | <input type="checkbox"/> Odborné testování |
| <input type="checkbox"/> Posouzení životopisu | <input type="checkbox"/> Doporučení zaměstnancem společnosti |

9) Po jaké době od uplynutí pohovoru jste obdržel/a výsledky výběrového řízení?

- Během jednoho dne Do dvou týdnů
 Do tří dnů Déle
 Do týdne

10) Kdo Vás uvedl na nové pracoviště?

- Vedoucí pracovník Spolupracovník Nikdo

11) Kdo se o Vás staral v průběhu zaškolování? (můžete označit více odpovědí)

- Vedoucí pracovník Spolupracovník Nikdo

12) Jak hodnotíte následující skutečnosti? (prosím, označte křížkem)

	Vyčerpávající	Dostatečné	Základní	Nedostatečné
Množství obdržených informací po nástupu do zaměstnání o společnosti				
Množství obdržených informací po nástupu do zaměstnání o způsobu vykonávání práce				
Délka adaptačního procesu				
Náplň zaškolení				

V případě odpovědi „základní“ a „nedostatečné“ uveďte, prosím, jaké konkrétní nedostatky Vás k tomuto hodnocení vedou:

13) Jak byste hodnotil/a celkový proces přijímání pracovníků ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.? (zakroužkujte odpovídající hodnotu)

výborně	1	2	3	4	5	špatně
---------	---	---	---	---	---	--------

14) Práce odpovídá mým představám, které jsem měl/a před nástupem do společnosti. (prosím, označte křížkem)

Velmi souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Velmi nesouhlasím
-----------------	-----------------	-------------------	-------------------

15) Zvažoval/a jste v průběhu přijímacího řízení přijetí pracovního místa v jiné společnosti?

- Ano Ne

16) Jakou image má podle Vás společnost ČSAD Uherské Hradiště a.s. jako zaměstnavatel? (zakroužkujte odpovídající hodnotu)

výborná	1	2	3	4	5	špatná
---------	---	---	---	---	---	--------

17) Jak hodnotíte Vaši spokojenost s předchozím zaměstnavatelem?

- Velmi spokojen
 Spíše spokojen
 Spíše nespokojen
 Velmi nespokojen

Jak hodnotíte Vaši spokojenost ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.?

- Velmi spokojen
 Spíše spokojen
 Spíše nespokojen
 Velmi nespokojen

18) Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž Žena

19) Jaká je Vaše současná pracovní pozice ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.?

- Nákladní řidič Technicko-hospodářský pracovník

Vyplněný dotazník odevzdejte, prosím, panu Pěčkovi **nejpozději do pátku 15. 3. do 16. hod.**
Dotazníkové šetření je anonymní a společnost obdrží pouze celkové výsledky. Děkuji Vám za Váš čas.

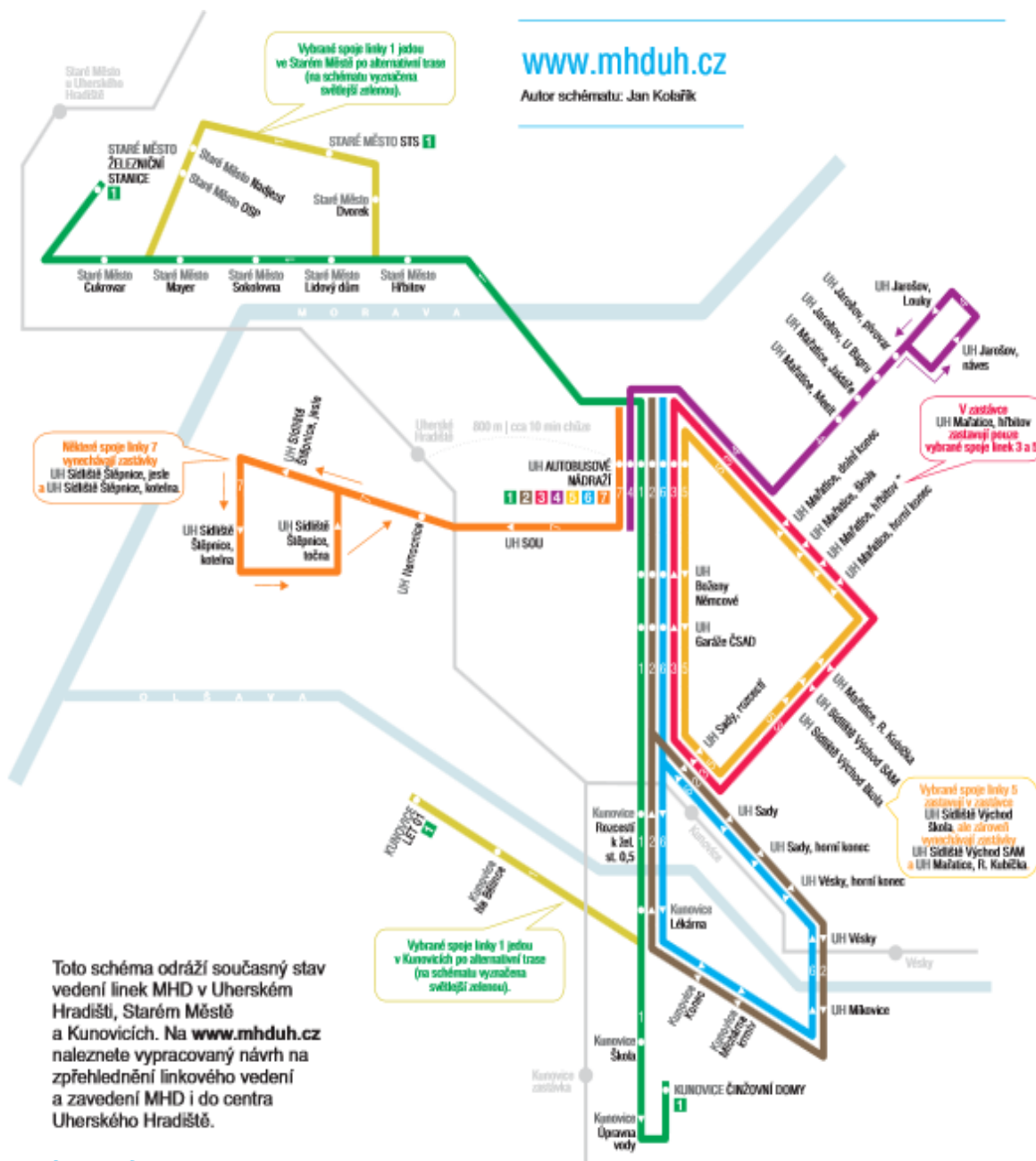
Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P III: KVANTILY χ^2 ROZDĚLENÍ

Tabulka II – Kvantily χ^2_P rozdělení χ^2 o v stupních volnosti

v	P			
	0,90	0,95	0,975	0,99
1	2,705541	3,841455	5,023903	6,634891
2	4,605176	5,991476	7,377779	9,210351
3	6,251394	7,814725	9,348404	11,34488
4	7,779434	9,487728	11,14326	13,2767
5	9,236349	11,07048	12,83249	15,08632
6	10,64464	12,59158	14,44935	16,81187
7	12,01703	14,06713	16,01277	18,47532
8	13,36156	15,50731	17,53454	20,09016
9	14,68366	16,91896	19,02278	21,66605
10	15,98717	18,30703	20,4832	23,20929
11	17,27501	19,67515	21,92002	24,72502
12	18,54934	21,02606	23,33666	26,21696
13	19,81193	22,36203	24,73558	27,68818
14	21,06414	23,68478	26,11893	29,14116
15	22,30712	24,9958	27,48836	30,57795
16	23,54182	26,29622	28,84532	31,99986
17	24,76903	27,5871	30,19098	33,40872
18	25,98942	28,86932	31,52641	34,80524
19	27,20356	30,14351	32,85234	36,19077
20	28,41197	31,41042	34,16958	37,56627
21	29,61509	32,67056	35,47886	38,93223
22	30,81329	33,92446	36,78068	40,28945
23	32,00689	35,17246	38,07561	41,63833
24	33,19624	36,41503	39,36406	42,97978
25	34,38158	37,65249	40,6465	44,31401
26	35,56316	38,88513	41,92314	45,64164
27	36,74123	40,11327	43,19452	46,96284
28	37,91591	41,33715	44,46079	48,27817
29	39,08748	42,55695	45,72228	49,58783
30	40,25602	43,77295	46,97922	50,89218

PŘÍLOHA P IV: MAPA SÍTĚ MĚSTSKÉ HROMADNÉ DOPRAVY MĚSTA UHERSKÉ HRADIŠTĚ



Zdroj: www.mhduh.cz

PŘÍLOHA P V: NÁVRH DOPISU PRO DOPORUČENÉHO UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ



Dobrý den, pane Nováku,

na základě získaných kladných referencí na Vaši osobu si Vám dovoluujeme zaslat pracovní nabídku na pozici nákladního řidiče do naší společnosti ČSAD Uherské Hradiště, a.s.

ŘIDIČ NÁKLADNÍHO AUTOMOBILU

NÁPLŇ PRÁCE:

- řízení přiděleného vozidla, uskutečnění přepravy
- nakládka a vykládka zboží během přepravy
- odstavení vozidla, zabezpečení vozidla, hlášení poruch
- vyplňování a odevzdávání dokladů předepsanými zákonnými nebo vnitropodnikovými normami
- provádění vyúčtování zahraničních cest

POŽADAVKY:

- řidičský průkaz sk. "C" a "E"
- technická znalost konstrukce nákladních vozidel a vznětových motorů
- obecná znalost technologie nakládky a přepravy
- SO vzdělání
- Odborná praxe 3 roky
- Znalost AJ/NJ

V případě, že Vás tato pracovní pozice zaujala, prosíme o zaslání Vašeho životopisu a motivačního dopisu na e-mailovou adresu

Pro dodržení podmínek zavedeného programu doporučování zaměstnanců v naší společnosti Vás prosíme o uvedení jména osoby, která Vás do tohoto programu zařadila. Tento krok je nezbytný pro ověření, že doporučení proběhlo s Vaším vědomím.

Jméno doporučujícího pracovníka:

Těšíme se na Vaši reakci.

S přáním pěkného dne,

Jméno a příjmení

Pozice

ČSAD Uherské Hradiště a.s., Malinovského 874, 686 01 Uherské Hradiště

Telefon / e-mail / www.csaduh.cz

PŘÍLOHA P VI: DOPOSUD VYUŽÍVANÝ UNIVERZÁLNÍ DOTAZNÍK PRO UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

Osobní dotazník

Jméno a příjmení:	
Datum narození:	
Trvalé bydliště:	
Rodinný stav:	
Nejvyšší dokončené vzdělání:	
Telefon:	
Znalost cizích jazyků:	
Číslo řidičského průkazu a skupiny:	
Jiné kurzy nebo státní zkoušky apod.:	
Psychotesty:	
Jízda s vozidly (typ a celková doba):	
Praxe v oborech (vykonávané práce v letech). Předchozí zaměstnavatelé:	
Celkový zdravotní stav. Omezení ze zdravotních důvodů:	
V Uherském Hradišti dne	Zpracovatel a podpis:
Podpis přijímaného zaměstnance:	

PŘÍLOHA P VII: NÁVRH DOTAZNÍKU PRO KANDIDÁTY NA TECHNICKO-HOSPODÁŘSKÉ POZICE



KONTAKTNÍ ÚDAJE

Jméno: Příjmení:

Datum narození:

Adresa:

Telefon: E-mail:

NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ

Rok ukončení vzdělání:

Instituce:

Zaměření/obor:

Vzdělávací kurzy:

Zahraniční studijní pobyty:

PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

Období:

Zaměstnavatel:

Pracovní pozice:

Náplň práce:



Období:

Zaměstnavatel:

Pracovní pozice:

Náplň práce:

Období:

Zaměstnavatel:

Pracovní pozice:

Náplň práce:

JAZYKOVÉ ZNALOSTI

Jazyk 1:

Jazyk 2:

Úroveň znalosti jazyku 1:

Úroveň znalosti jazyku 2:

POČÍTAČOVÉ ZNALOSTI

(označte křížkem odpovídající úroveň)

(možnost doplnění dalších programů)

	MS Word	MS Excel	MS Access
Začátečník							
Pokročilý							
Expert							

OSTATNÍ ZNALOSTI

Certifikáty:

ŘP skupiny:

DATUM VYPLNĚNÍ:

PODPIS UCHAZEČE:

PŘÍLOHA P VIII: NÁVRH POZVÁNKY NA PŘIJÍMACÍ POHOVOR



Dobrý den, pane Nováku,

na základě naší domluvy Vám zasílám potvrzení termínu přijímacího pohovoru, který se uskuteční dne v hodin v kanceláři pana

S přáním pěkného dne,

Jméno a příjmení

Pozice

ČSAD Uherské Hradiště a.s., Malinovského 874, 686 01 Uherské Hradiště

Telefon / e-mail / www.csaduh.cz

Kliknutím na následující odkaz budete přesměrováni na mapu zobrazující sídlo naší společnosti:

http://mapy.cz/#x=17.469265&y=49.059561&z=15&t=s&q=Malinovsk%C3%A9ho%2520874%2520C%2520686%25201%2520Uhersk%C3%A9%2520Hradi%C5%A1t%C4%259B&qp=10.572705_48.465990_17.570755_51.055741_6&d=addr_11183715_1

Zdroj: vlastní zpracování

**PŘÍLOHA P IX: NÁVRH ZADÁNÍ JAZYKOVÉHO TESTU
PRO KANDIDÁTY NA TECHNICKO-HOSPODÁŘSKÉ POZICE
(UKÁZKA)**

Name:

Date:

- 1) **When** **their car?**
a) had they been selling b) have they sold
c) **did they sell** d) have they been selling
- 2) **If I had a video recorder, I** **the film.**
a) **could watch** b) will watch
b) had to watch d) watched
- 3) **Where** **born?**
a) have you been b) had you
c) did you d) **were you**
- 4) **Do you know who** **Hamlet?**
a) was writing b) had written
c) did write d) **wrote**
- 5) **turned out to be very nice.**
a) There b) **The weather**
c) Weather d) Whether
- 6) **I don't like sports. "** **"**
a) So don't I b) Neither I do
c) **Neither do I** d) So I don't
- 7) **My bag** **in Italy.**
a) **was stolen** b) had stolen
c) was stole d) had stole
- 8) **I'll phone you after** **.**
a) I had arrived b) I'll arrive
b) **I arrive** d) I'm arriving
- 9) **Dad is not at home. He** **to the shops.**
a) had been b) has been
c) had gone d) **has gone**
- 10) **By tomorrow, he will** **been here for two weeks.**
a) - b) **have**
c) had d) has

PŘÍLOHA P X: NÁVRH DOTAZNÍKU PRO ZHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU



Vážení zaměstnanci,

prosíme Vás o vyplnění následujícího krátkého **anonymního** dotazníku. Vaše odpovědi nám pomohou získat lepší představu o Vaší spokojenosti s adaptačním procesem ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.

Vyplněný dotazník odevzdejte, prosím, nejpozději dne do připraveného boxu na recepci společnosti.

Za Váš čas a názor předem děkujeme.

ČSAD Uherské Hradiště, a.s.

1. Jak hodnotíte následující skutečnosti? (prosím, označte křížkem)

	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
Množství obdržených informací po nástupu do zaměstnání o společnosti				
Množství obdržených informací po nástupu do zaměstnání o způsobu vykonávání práce				
Délka zaškolování				
Náplň zaškolení				

Uveďte, prosím, které informace jste po nástupu do zaměstnání postrádali a čím byste rozšířili náplň zaškolování:

2. Ohodnoťte, prosím, přístup Vašeho nadřízeného, který Vás během adaptačního procesu zaškoloval: (1 = nejlepší známka, 4 = nejhorší známka, uveďte pouze jednu odpověď)

	Známka 1	Známka 2	Známka 3	Známka 4
Lidský přístup				
Schopnost předávat informace				
Schopnost zadávat novou práci				
Schopnost vysvětlit požadavky na výkon práce				
Schopnost zhodnotit odvedenou práci				
Odborná způsobilost nadřízeného pracovníka				

3. Jak hodnotíte následující skutečnosti? (prosím, označte křížkem)

	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
Pracovní prostředí				
Pracovní kolektiv				
Vztahy s nadřízenými				

4. Jak hodnotíte svou adaptaci na pracovní pozici a pracovní prostředí?

Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen

5. Jak jste celkově spokojen/a se zaměstnáním ve společnosti ČSAD Uherské Hradiště a.s.?

Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen

6. Jaká je Vaše pracovní pozice?

.....

UVEĎTE, PROSÍM, VAŠE NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU VE SPOLEČNOSTI ČSAD Uherské Hradiště a.s.:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Zdroj: vlastní zpracování