

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Martin Brož

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Brož Martin

Podnikání a administrativa

Název práce

Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Anglický název

Methods of recruitment in selected organization

Cíle práce

Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit metody získávání zaměstnanců v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram zpracování

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2013 – 08/2014

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2014 – 11/2014

Agregace poznatků: 12/2014 – 02/2015

Odevzdání práce na katedru: 03/2015

Rozsah textové části

60 až 80 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, získávání pracovníků, metody získávání pracovníků, organizace, výzkum

Doporučené zdroje informací

BANSAL, A., YOGESHWARI, P., GUPTA, I C, JAIN, R., Transcending Horizons Through Innovative Global Practices, First edition, New Delhi, Excel books India, 2009. ISBN 978-81-7446-708-9
COLLINGS, David G.; MELLAHI, Kamel., Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 2009, 19.4: 304-313.
DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
JIRÁSEK, Jaroslav A. Strategie: umění podnikatelských vítězství. 2. vydání. Praha: Professional Publishing 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-0.
KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck pro praxi. 2006.
MARINIČ, Pavel. Konkurenceschopnost a její měření. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2005. 42 s. ISBN 80-245-0981-4.
URBANCOVÁ, H. Kontinuita znalostí: Jak uchovat klíčové znalosti klíčových pracovníků v organizaci. ADART spol. s r. o., 2013, pp. 168, ISBN 978-80-87829-01-1.
WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. - 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
Vědecké články – např. Journal of Competitiveness (vydavatel Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně)

Vedoucí práce

Urbancová Hana, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2015

Elektronicky schváleno dne 18.3.2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22.10.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor(ka) uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil(a) autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2015

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval paní Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, dále jednatelem a majiteli předmětné společnosti za poskytnutí potřebných informací a součinnost.

Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Methods of recruitment in selected organization

Souhrn

Tématem diplomové práce jsou metody získávání pracovníků v prostředí vybrané firmy, která se zabývá provozováním segmentově orientovaného inzertního personálního serveru a poskytováním souvisejících služeb pro oborové firmy. Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit a navrhnout případnou úpravu či doplnění stávající praxe této firmy. Znalostní báze pro zpracování praktické části vychází z teoretických východisek zpracovaných zejména analyzováním a komparací informací obsažených v primárních a sekundárních zdrojích. V praktické části práce je nejprve zjišťována současná situace a nabídka firmy. Jsou navrženy a realizovány tři výzkumné ankety. První zjišťuje očekávání, preference, problémy a požadavky potenciálních klientů firmy – oborových zaměstnavatelů. Druhá anketa zjišťuje zejména chování potenciálních uchazečů o práci ve specifických modelových situacích vycházejících z praxe a očekávání předmětné firmy. Třetí anketa zjišťuje názory uchazečů, kteří projevíli zájem o zprostředkování práce, avšak z nějakého důvodu nedokončili potřebnou podrobnou registraci. Vyhodnocení získaných poznatků teoretické i praktické části pak vede k doporučení úprav stávající praxe firmy.

Summary

The theme of this thesis are methods of recruitment in the selected company, which operates segment-oriented human resources advertising server and provides related services for companies. The main object of this thesis is to evaluate and propose modification or supplement existing practices of this company. Knowledge base for the practical part uses theoretical findings processed mainly by analyzing and comparing information contained in primary and secondary sources. In the practical part firstly is detected current situation and product offer of company. Then are designed and implemented three research surveys.

The first identifies expectations, preferences, problems and requests of potential clients of the company - of the employers. The second survey finds out the behavior of potential candidates for employment in specific scenarios which are based on experience and expectations of the company. The third survey investigates opinions of candidates who expressed interest in work mediation, but for some reason did not complete the required detailed registration form. Evaluation of the knowledges of the theoretical and practical parts leads to recommendations for modifying of existing business practice.

Klíčová slova: získávání zaměstnanců, metody získávání zaměstnanců, personalistika, marketing, komunikace, předvýběh, personální inzerce, uchazeč, zaměstnavatel, personální server, personální agentura reference, absolvent

Keywords: recruitment, methods of recruitment, human resources management, marketing, communication, pre-selection, human resources advertising, candidate, employer, HR server, employment agency, reference, graduate

Obsah

1	Úvod.....	13
2	Cíl práce a metodika	16
2.1	Cíl práce	16
2.2	Metody použité při zpracování práce.....	16
3	Teoretická východiska	21
3.1	Získávání pracovníků	21
3.1.1	Charakteristika a úkol	21
3.1.2	Postup získávání pracovníků	23
3.1.3	Identifikace potřeby a definice požadavků	24
3.1.4	Zdroje pro získávání	27
3.1.5	Metody získávání pracovníků.....	29
3.1.6	Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů	40
3.1.7	Formulace nabídky a uveřejnění.....	41
3.1.8	Shromažďování informací a předvýběr	43
3.1.9	Praktická realizace získávání	46
3.1.10	Hodnocení účinnosti	47
3.2	Dílčí shrnutí.....	49
4	Praktická část I – obor a firma	52
4.1	Obor – automobily	52
4.2	Charakteristika společnosti	53
4.2.1	Ekonomická historie společnosti	55
4.2.2	Produkt BA - přehled.....	57
4.2.3	Produkt BA pro zaměstnavatele	58
4.2.4	Produkt BA pro uchazeče o práci	60
4.2.5	Měřitelné parametry internetové prezentace BA	64

5	Praktická část II - výsledky anket	67
5.1	anketa I- vyhodnocení a interpretace výsledků	67
5.1.1	Rozložení respondentů.....	67
5.1.2	Hlavní obsazovaná pozice	69
5.1.3	Obtížně získatelný pracovník.....	70
5.1.4	Počet uchazečů.....	71
5.1.5	Zpracování získaných životopisů.....	72
5.1.6	Automatizované systémy	73
5.1.7	Problémy roku 2014.....	74
5.1.8	Zdroje uchazečů.....	75
5.1.9	Personální servery.....	76
5.1.10	Kvalita/počet uchazečů	77
5.1.11	Náklady na inzerci pracovní pozice.....	78
5.1.12	Předvýběr kandidátů	79
5.1.13	Sociální síť.....	80
5.1.14	Počet nově přijatých pracovníků.....	81
5.1.15	Reference	82
5.1.16	Ověřené reference	83
5.1.17	Spolupráce s personální agenturou	84
5.1.18	Činnost personální agentury	85
5.1.19	Hlavní přínos spolupráce s personální agenturou.	86
5.1.20	Provize personální agentury.....	87
5.1.21	Počet uchazečů.....	88
5.1.22	Hlavní problém uchazečů	89
5.1.23	Zaměstnávání absolventů bez praxe	90
5.1.24	Absolvent s přidanou hodnotou	91

5.1.25	Čas strávený selekcí uchazečů	92
5.2	anketa II- vyhodnocení a interpretace výsledků.....	93
5.2.1	Rozložení respondentů.....	93
5.2.2	Metody a prostředky	94
5.2.3	Chování respondentů ve specifických situacích	98
5.3	anketa III- vyhodnocení a interpretace výsledků	101
6	Diskuse – shrnutí, návrhy a doporučení.....	104
6.1	Situace společnosti	104
6.2	Internetová prezentace a systém.....	104
6.3	Produkt a obchodní model	106
6.3.1	Uchazeči – zdroje a pracovní pozice	106
6.3.2	Zaměstnavatelé	107
6.3.3	Současný obchodní model – varianta 2	108
6.3.4	Alternativní varianty inzerce	111
6.4	Rozvojové aktivity	112
7	Závěr	114
8	Seznam použitých zdrojů.....	116
9	Přílohy.....	122

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Metody získávání pracovníků

Tabulka 2 - Dodavatelská řešení používaná zaměstnavateli pro zvýšení efektu při náboru

Tabulka 3 - Registrace nových osobních automobilů v ČR v měsících let 2004 - 2014

Tabulka 4 - Srovnání návštěvnosti personálních serverů dostupných v Toplist.cz

Tabulka 5 - Pozice BA.cz ve vyhledávacích podle klíčových slov

Tabulka 6 - Plánování sběru primárních údajů

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Aktivity řízení lidských zdrojů

Obrázek 2 - Nejčastější způsoby vyhledávání nových zaměstnanců

Obrázek 3 - Srovnání aktivity na sociálních sítích mezi uchazeči a personalisty

Obrázek 4 - Registrace nových osobních automobilů podle krajů v roce 2014

Obrázek 5 - Návštěvnost Gastrojobs.cz podle Navrcholu.cz v období 1.1. – 31.1.2015

Obrázek 6 - Návštěvnost BA.cz podle Navrcholu.cz v období 1.1. – 31.1.2015

Obrázek 7 - Rozložení respondentů podle počtu pracovníků

Obrázek 8 - Skladba respondentů podle předmětu podnikání

Obrázek 9 - Hlavní obsazovaná pozice

Obrázek 10 - Obtížně získatelný pracovník

Obrázek 11 - Počet uchazečů

Obrázek 12 - Kdo zpracovává životopisy

Obrázek 13 - Automatizované systémy používané zaměstnavatelem

Obrázek 14 - Hlavní problém roku 2014 pohledem zaměstnavatelů

Obrázek 15 - Jak často zaměstnavatelé používají jednotlivé zdroje uchazečů

Obrázek 16 - Jak často zaměstnavatelé používají jednotlivé personální servery

Obrázek 17 - Jak hodnotí zaměstnavatelé jednotlivé personální servery

Obrázek 18 - Kolik zaměstnavatelé vynaloží při jednorázové inzerci jedné pracovní pozice

Obrázek 19 - Využili by zaměstnavatelé na personálním serveru službu placeného předvýběru kandidátů?

Obrázek 20 - Jak často zaměstnavatelé používají jednotlivé sociální sítě při hledání pracovníků

Obrázek 21 - Počet přijatých pracovníků v roce 2014

Obrázek 22 - Vyžadují zaměstnavatelé od uchazečů ověřitelné reference předem?

Obrázek 23 - Ověřují si zaměstnavatelé předložené reference?

- Obrázek 24 - Spolupracují zaměstnavatelé s personální agenturou?
- Obrázek 25 - Činnosti vykonávané personální agenturou
- Obrázek 26 - Co vnímají zaměstnavatelé jako hlavní přínos personální agentury
- Obrázek 27 - Vnímání akceptovatelnosti provize z úspěchu personální agentury
- Obrázek 28 - Počet uchazečů a kritéria v inzerci - co zaměstnavatelé upřednostňují
- Obrázek 29 - Hlavní problémy uchazečů pohledem zaměstnavatelů
- Obrázek 30 - Jak se zaměstnavatelé staví k zaměstnávání absolventů bez praxe
- Obrázek 31 - Ovlivní uvedené možnosti ochotu zaměstnavatelů přijmout absolventa bez praxe?
- Obrázek 32 - Kolik času stráví zaměstnavatelé posuzováním jednoho uchazeče pro pohovor
- Obrázek 33 - Rozložení respondentů podle ekonomické aktivity
- Obrázek 34 - Jaké prostředky použil respondent, když naposledy hledal práci
- Obrázek 35 - Jak často uchazeči používají jednotlivé personální servery
- Obrázek 36 - Kde si respondenti vytvářejí profesní profily
- Obrázek 37 - Požadoval zaměstnavatel ověřitelné reference?
- Obrázek 38 - Jak respondenti reagují na inzerát agentury bez uvedení zaměstnavatele
- Obrázek 39 - Způsob reakce uchazečů ve specifické modelové situaci
- Obrázek 40 - Reakce uchazečů na inzerované požadavky zaměstnavatelů
- Obrázek 41 - Co následovalo po prvotní registraci uchazeče
- Obrázek 42 - Obtížně realizovatelný krok při registraci
- Obrázek 43 - Co zvýší ochotu uchazečů dokončit rozšířenou registraci
- Obrázek 44 – Schéma úprava stávajícího modelu
- Obrázek 45 - Plánování sběru primárních údajů

1 Úvod

Lidské zdroje jsou i přes neustálý informačně technologický rozvoj povětšinou nejcennějším aktivem, do kterého firmy investují prostředky a úsilí, ať už je to ve fázi získávání, nebo při následném rozvoji a vzdělávání. Přesto v konečném důsledku mohou zaměstnavatelé čelit reálné neschopnosti pracovníka danou práci dlouhodobě vykonávat, či jeho odchodu ke konkurenci nebo do penze.

Možnost firmy realizovat jednotlivé výrobní a provozní činnosti je tak do jisté míry spojena s obsazeností konkrétních funkčních míst správnými pracovníky, přičemž jakákoli absence či přerušení může v konkurenčním prostředí vést k nenávratným ztrátám zisku a tržních pozic. Klíčovou úlohu tedy hraje nejen důsledné předvídaní a plánování potřeby pracovních sil současné i budoucí, ale také efektivní a pohotové získávání pracovníků z vlastních zdrojů i na trhu práce.

Stěžejní oblastí zájmů personalistické firmy zkoumané v rámci této práce je obor auto-moto a souvisejících služeb. Dle údajů Ministerstva dopravy (publikováno v SAP, 2015) bylo ke konci roku 2014 v České republice registrováno 7 820 146 vozidel různých kategorií, přičemž jen během roku 2014 se tento počet zvýšil o 161 536 ks a navázal tak na dlouhodobě rostoucí trend počtu zejména u osobních vozů. Méně optimistickým číslem je pak průměrné stáří osobních vozů na našich silnicích, které podle SAP (2015) činí 17,84 roku a průběžně se zvyšuje. Obě čísla však naznačují, že nejen prodej nových i ojetých vozů, ale také související služby a opravy tvoří integrální součást moderní společnosti a skýtají nezanedbatelný potenciál pracovních příležitostí. Právě tyto příležitosti, respektive zprostředkování vhodných uchazečů pro takové zaměstnavatele, by měly tvořit hlavní pole působnosti sledované firmy.

Bláha et al. (2013, str. 95) získávání řadí spolu s výběrem, přijímáním a adaptací mezi procesy zabezpečování pracovníků, přičemž poukazují na hodnotící aspekty těchto činností v rovině odborné (dodržet sled postupů), právní (respektovat platné právo), ekonomické (finanční souvislosti a dopady), psychologické (spokojenost s procesy), organizační (uspořádání procesů), dále pak na soulad s celkovou strategií a následnou adaptací pracovníků. Armstrong (2007, str. 343) jako obecný cíl získávání a výběru pracovníků uvádí získání pracovníků odpovídajících potřebám podniku co do množství i kvality při vynaložení minimálních nákladů, přičemž samotný proces rozkládá do tří fází,

kdy jsou nejprve definovány požadavky, následně přilákání uchazeči a z nich je v závěrečné fázi učiněn výběr. Newell Brown (2011, str. 9 – 10) zmiňuje přístup „*putting recruitment at the heart of your organization*“ jako součást strategie dobrého (žádaného) zaměstnavatele, pro kterého je díky celkovému přístupu jednodušší si získat nové i udržet stávající zaměstnance, přičemž zmiňuje mimo jiného i vyšší výkonnost takové firmy jako celku oproti trhu, čímž zdůrazňuje strategický význam; pro vybudování takového renomé firmy na trhu uvádí potřebu nejprve získat ty správné zaměstnance, které si chce firma dlouhodobě ponechat a současně i pro ně musí být žádoucí neodcházet z jakéhokoli důvodu jinam. Obdobný trend v České republice vychází také ze závěrů průzkumu Hays (2014), podle kterého pro uchazeče dnes při zvažování, zda reagovat na inzerovanou pozici, již není důležité jen platové ohodnocení, ale přes 60 % uchazečů o práci by chtělo pracovat pro stabilní, silné a perspektivní společnosti, kde dosáhnou stability a možnosti růstu.

Definice požadavků zaměstnavatele na pracovníka a konkrétní pracovní místo vychází zejména z praktických každodenních poznatků a je tak z velké části zodpovědností nadřazených liniových manažerů, kteří v rámci firmy prezentují poptávku vůči personálnímu oddělení, které realizuje proces získávání. Je obvyklé, že minimálně na finální fázi výběru se pak opět podílejí budoucí nadřízení vybíraného pracovníka.

Technická fáze získávání, zahrnující zejména výběr způsobu informování potenciálních uchazečů, sestavení konkrétních textů, přípravu prezentovatelné podoby poptávky, její zveřejnění, sběr reakcí a jejich prvotní selekci, je obvykle činností specializovaného personálního útvaru, nebo může být úplně či v dílčích částech dodávána externě. Koubek (2011, str. 70) poukazuje na strategické odlišnosti získávání pracovníků a tradičního náboru, přičemž na rozdíl od náboru, který hledá pracovníky zejména vně podniku, v rámci získávání je podle autora na prvním místě práce se současnými zdroji, zvyšování produktivity a hledání rezerv ve vlastních řadách; autor dále poukazuje, že nově je více kladen důraz nejen na požadavky konkrétního pracovního místa, ale celkovou integraci pracovníka do širšího kolektivu firmy, s čímž přichází důraz na osobnostní charakteristiky uchazeče a soulad osobních a firemních zájmů jako důležitý prvek motivace.

Obor profesionálního získávání zaměstnanců, kam spadá předmětná firma, je co do příjmů výrazně ovlivněn vývojem celkové ekonomické situace, kdy v případě nepříznivého směřování zcela logicky zaměstnavatelé poptávají méně pracovní síly a naopak. To je patrné i z monitoringu personální inzerce ISA+ (2013), kde je zjištěn nárůst zaznamenaných

personálních inzerátů mezi roky 2005/2007 a naopak pokles v roce 2010 oproti předkrizovému roku 2007 (2005 – 12 452 zaznamenaných inzerátů, 2007 – 25 879, 2010 – 14 584, 2012 – 11 067).

Přestože se tato práce zabývá primárně získáváním pracovníků, nelze v některých částech opomenout ani aspekty následného výběru, neboť jsou určující zejména z pohledu specifických požadavků na získávání tak, aby tato fáze byla provedena co nejefektivněji a výběrový soubor co nejvíce odpovídal potřebám zaměstnavatele.

2 Cíl práce a metodika

Tato část práce specifikuje cíl práce a dále rozebírá postupy použité pro zpracování teoretické i praktické části práce.

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit a navrhnout případnou úpravu či doplnění služeb a stávající praxe níže specifikované firmy specializované na získávání zaměstnanců.

Díličními cíli diplomové práce jsou:

- 1) zpracovat teoretická východiska;
- 2) srovnat dostupné názory, trendy a postupy;
- 3) zjistit stávající situaci a nabídku služeb firmy;
- 4) zjistit očekávání, preference, problémy a požadavky cílové skupiny (zejména prodejci a opraváři automobilů) při získávání pracovníků;
- 5) vyhodnotit získané informace.

2.2 Metody použité při zpracování práce

Teoretická část diplomové práce byla zpracována na základě analyzování a komparace primárních a sekundárních zdrojů. Sekundární literární zdroje byly vybrány v elektronických katalozích knihoven podle klíčových slov „personální řízení“, „personální práce“, „řízení lidských zdrojů“, „získávání zaměstnanců“, „personalistika“, apod., přičemž z dostupné literatury byly autorem vybrány publikace, které podle studia obsahu odpovídaly řešené problematice. Primární a sekundární elektronické zdroje byly vyhledány prostřednictvím internetového vyhledávače Google.cz s akcentem na zjištění statistických výstupů a praktických poznatků, jež se vztahují ke zkoumané problematice. Z primárních zdrojů jde například o závěry a zjištění Národního ústavu pro vzdělávání o trhu práce v České republice, publikované v rámci Informačního Systému pro uplatnění Absolventů škol (dále také jen jako ISA+), dále například o výstupy z ankety společnosti Bullhorn mezi 1337 personálními agenturami, průzkum The Candidate Experience Awards 2012 (dále také jen jako CEA) mezi 90 zaměstnavateli a 17 500 uchazeči o zaměstnání v těchto firmách, a v neposlední řadě i výzkumy publikované společností Jobvite mezi personalisty i uchazeči

o práci. Syntéza jednotlivých teoretických názorů a praktických poznatků vedla ke shrnutí hlavních zjištění v závěru teoretické části práce.

Praktická část diplomové práce byla zpracována na základě poznatků z teoretické části. Teoretická východiska pro jednotlivé praktické metody (metody sestavení dotazníku, dotazování, vedení rozhovoru apod.) jsou přílohou č. VIII této práce.

Jednatel předmětné firmy si nepřál uvedení jména společnosti a podrobnějších ekonomických údajů v diplomové práci, proto je v rámci celého textu provedena anonymizace a společnost je v dalším textu uváděna pod fiktivním názvem - BA, jednatel a majitel v jedné osobě je citován jako jednatel (nebo jednatel BA) a internetové stránky jsou citovány jako BA.cz. Respondenti anket v rámci dotazníků měli v otázkách k dispozici plný název společnosti či jejich internetových stránek a z části byli také prostřednictvím společnosti osloveni (viz dále v této kapitole). Citace jsou odkazovány dle autora, není-li autor zcela patrný, zejména u některých internetových zdrojů, je odkazováno dle společnosti, která provozuje zdroj.

Pro zjištění stávajícího stavu byl realizován polostrukturovaný rozhovor s jednatelem vybrané společnosti v délce zhruba dvě hodiny (rámcové otázky jsou uvedeny v příloze č. XII této práce) a provedeno zjištění obsahu internetových stránek společnosti se záměrem popsat podobu stávající nabídky služeb firmy, které byly následně zpracovány v kapitole č. 4.2. Různé nejasnosti byly postupně konzultovány prostřednictvím telefonických rozhovorů s jednatelem firmy.

Za účelem zjištění praktických poznatků od stávajících i potenciálních klientů společnosti byla u zaměstnavatelů následně v období od 17. 2. do 3. 3. 2015 realizována výzkumná anketa.

Výběrový soubor byl sestaven záměrně tak, aby v sobě zahrnoval zástupce všech skupin potenciálních klientů společnosti ve složení, které dle uvážení autora po konzultaci s jednatelem společnosti BA nejlépe odpovídá předpokládané struktuře možných klientů. Zahrnutí tak byli prodejci osobních (přibližně 60 % oslovených) i užitkových (přibližně 20 %) vozů a dále společnosti nabízející opravy automobilů (přibližně 20 %).

Z hlediska dosažitelnosti respondentů byli primárně osloveni společnostmi aktivně komunikovaní klienti (v současnosti inzertně aktivní i neaktivní) v počtu 120 a dalších 320 subjektů bylo vybráno následujícím postupem. Nejprve byl osloven Svaz dovozců automobilů (dále také jen SDA), zda by bylo možné jejich prostřednictvím oslovit členskou

základnu s dotazníkem. Reakcí bylo, že SDA není takové oslovení schopna realizovat a ani poskytnout autorovi potřebnou databázi. Autor byl dále odkázán na databázi prodejních a servisních míst dostupnou ze stránek SDA (2015a). Na těchto stránkách byly autorem vyfiltrovány subjekty zabývající se osobními a lehkými užitkovými vozy z výsledku byli postupně vybíráni respondenti tak dlouho, dokud se nepodařilo naplnit výše uvedenou početní kvótu oslovených. Zahrnuti byli respondenti, kteří měli ve svém profilu jakýkoli e-mail nebo webová stránka, přičemž doména subjektu (webové stránky) byly autorem navštíveny a na nich dohledána nejvhodnější možná e-mailová adresa (ideálně na personalistu, majitele, asistentku apod.) pro oslovení tak, aby byla zajištěna maximální aktuálnost a současně nebyly primárně používány e-maily na prodejní oddělení, které byly nejvíce zastoupeny.

Pro realizaci ankety byl v aplikaci Google Formuláře (GF, 2015) navrhnout dotazník (viz příloha č. XIII této práce) zahrnující zejména uzavřené otázky (viz metodické postupy v příloze č. VIII této práce). Vybraní respondenti ankety byli osloveni prostřednictvím e-mailu (text viz příloha č. X této práce.) s odkazem na anketní formulář a požádání o zodpovězení otázek s tím, že je zaručena anonymita a výsledky budou využity pro zpracování diplomové práce. Oslovení respondentů dodaných ze strany společnosti BA provedl přímo jednatel (text e-mailu viz příloha č. IX této práce.), neboť vzhledem k ochraně osobních údajů nebyl oprávněn poskytnout specifické kontaktní údaje třetím subjektům, tedy ani autorovi práce.

V průběhu realizace anketu vyplnilo 61 respondentů, což při oslovení 440 subjektů znamená návratnost dotazníků na úrovni 13,86 %.

Získané výsledky ankety byly přeneseny do programu Microsoft Excel a zpracovány do podoby grafů ilustrujících výsledné poměry a četnosti.

Zjištěné výstupy byly následně autorem vyhodnoceny a okomentovány.

V průběhu zpracování práce vyplynula potřeba některé poznatky ověřit i co do názoru potenciálních uchazečů. Pro tento účel byla v období 18. 2. 2015 – 4. 3. 2015 realizována druhá anketa.

Pro její realizaci byl v aplikaci VyplnTo.cz (2015) navrhnout dotazník (viz příloha č. XIV této práce) zahrnující zejména uzavřené otázky (viz metodické postupy v příloze č. VIII této práce). Výběrový soubor byl sestaven zcela nereprezentativním způsobem dle dosažitelnosti takto: se žádostí o vyplnění dotazníku bylo hromadným e-mailem (opět s tím,

že je zaručena anonymita a výsledky budou využity pro zpracování diplomové práce) osloveno 164 studentů kombinovaného studia České zemědělské univerzity, kteří studují v oborech PaA a PaE a jsou zapsáni na předmět Strategický marketing v letním semestru roku 2015, dále byl dotazník rozšířen prostřednictvím sociální sítě Facebook (2015), dalšími respondenty pak byli neidentifikovaní návštěvníci a uživatelé serveru VypInTo.cz. Aby byla zachována vypovídací hodnota, byly do dotazníku zařazeny filtrační otázky (viz dále).

V průběhu realizace anketu vyplnilo 119 respondentů, návratnost dotazníků zde nebylo možné vypočítat vzhledem k omezené dostupnosti počtu respondentů, ke kterým se dotazník dostal.

Získané výsledky ankety byly přeneseny do programu Microsoft Excel a zpracovány do podoby grafů ilustrujících výsledné poměry a četnosti.

Zjištěné výstupy byly následně autorem vyhodnoceny a okomentovány.

V návaznosti na zjištěný velmi malý podíl uchazečů, kteří po prvotní registraci v systému společnosti dále pokračují ve zpracovávání svého podrobného profilu uchazeče, bylo autorem práce navrženo třetí dotazování, které bylo realizováno v období 9. 3. 2015 – 16. 3. 2015. Soubor oslovených této anketu tvořilo posledních 200 uchazečů o práci, kteří se zaregistrovali do systému (prvotní registrace) sledované firmy, avšak již nedokončili vyplňování svého podrobného profilu uchazeče, což je nezbytnou podmínkou pro nabídnutí uchazeče zaměstnavateli (viz podrobněji v praktické části této práce).

Pro realizaci ankety byl v aplikaci Google Formuláře (GF, 2015) navrhnout dotazník (viz příloha č. XV této práce) zahrnující uzavřené i otevřené otázky (viz metodické postupy v příloze č. VIII této práce). Respondenti ankety byli osloveni jednatelem společnosti (z důvodu bezprostřední návaznosti na registraci v systému firmy a současně vzhledem k potřebě dodržet ochranu poskytnutých osobních údajů) prostřednictvím e-mailu (text viz příloha č. XI této práce.) s odkazem na anketní formulář a požádání o zodpovězení otázek.

V průběhu realizace anketu vyplnilo 10 respondentů, což při oslovení 200 uchazečů znamená návratnost na úrovni 5 %.

Získané výsledky ankety byly přeneseny do programu Microsoft Excel a zpracovány do podoby grafů ilustrujících výsledné poměry a četnosti.

Zjištěné výstupy byly následně autorem vyhodnoceny a okomentovány.

Výsledky zjištěné v rámci všech realizovaných anket je tak třeba vnímat v kontextu a s omezením daným uvedeným počtem respondentů.

V rámci srovnání parametrů zejména u internetové prezentace BA.cz bylo provedeno několikrát srovnání s přímou i nepřímou konkurencí (Jobs.cz, Gastrojobs.cz ad.) co do způsobu fungování i měřitelných výsledků (návštěvnost, počet zobrazených stran apod. - viz podrobněji v textu praktické části práce), a byla zjišťována také pozice internetových stránek v hlavních vyhledávacích Google.com a Seznam.cz.

3 Teoretická východiska

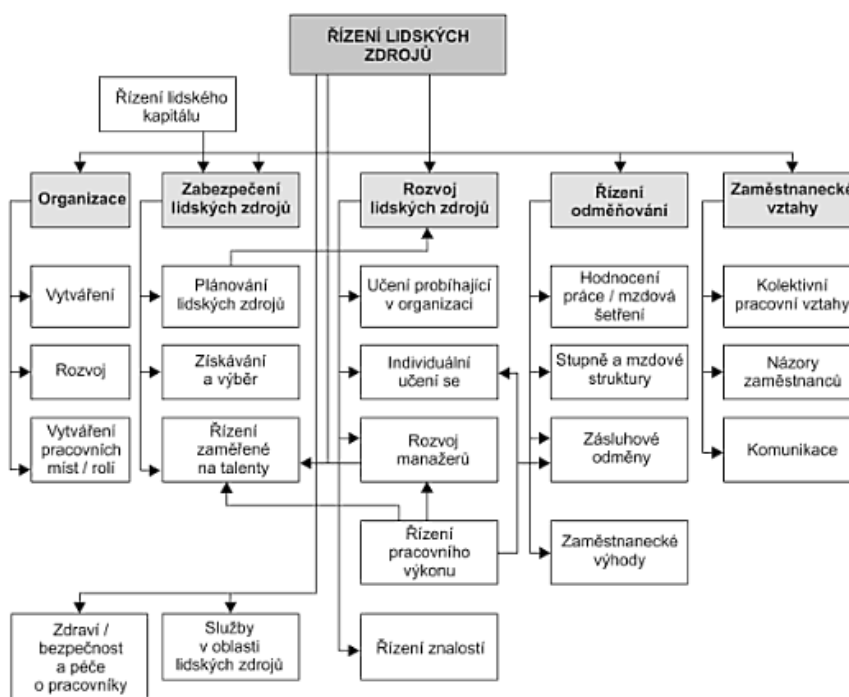
Tato kapitola práce rozebírá teoretická východiska problematiky získávání zaměstnanců obsažená v literatuře a dalších zdrojích, přičemž kromě srovnání teoretických názorů přináší také praktický pohled některých personalistů a dalších odborníků.

3.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků spolu s následujícím výběrem je součástí řízení lidských zdrojů jako činnost zabezpečující potřebnou pracovní sílu.

3.1.1 Charakteristika a úkol

Becker a Gerhart in Armstrong (2007, str. 27 – 28) jednotlivé aktivity řízení lidských zdrojů člení do pěti oblastí, které jsou uvedeny v rámci následujícího schématu (obrázek 1), přičemž získávání a výběr zaměstnanců včleňují spolu s plánováním lidských zdrojů a řízením talentů do subsystému zabezpečení lidských zdrojů.



Obrázek 1 - Aktivity řízení lidských zdrojů

Zdroj: Becker a Gerhart in Armstrong (2007, str. 28)

Kaesler et al. (2013, str. 18 – 20) podrobněji uvádějí získávání jako jeden z úkolů, respektive dílčích funkcí personálního oddělení spolu s plánováním potřeby pracovníků, výběrem a přijímáním, řízením, odměňováním, hodnocením, rozvojem, uvolňováním, personální správou a controllingem. K tomuto dělení je však třeba podotknout, že některé z uváděných činností dnes stále častěji vykonávají linioví manažeři a přiřazení činností personálnímu oddělení je tak značně zužující.

Koubek (2011, str. 68) **hlavní úkol získávání** pracovníků spatřuje ve schopnosti „zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas.“, přičemž dále zdůrazňuje zejména potřebu relevantních informací potřebných pro výběr. Obdobně Kocianová (2010, str. 79) zdůrazňuje potřebu vhodného nastavení komunikace informací mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči tak, aby vyústila v **reakci** optimálního množství vhodných **uchazečů**, kteří poskytnou informace relevantní pro následný efektivní výběr v potřebném termínu. Způsob a obsah komunikačního sdělení tak může významně ovlivnit úspěšnost získávání a současně ne vždy lze úspěšnost personální komunikace hodnotit jen podle počtu získaných reakcí, nejsou-li všechny relevantní potřebám daného místa (více viz následující kapitoly).

Z pohledu firmy řešící personální situaci Koubek (2011, str. 69) shrnuje nutnost včasného **poznání potřeby** (místo se uvolní, bude vytvořeno apod.), dále poukazuje na potřebu znalosti charakteru daného místa, tedy **popisu** (úkoly, odpovědnost, podmínky), požadavků na pracovníka, který může místo zastávat (specifikace) a orientaci v použitelných **zdrojích** pro vyhledávání; dále podle autora následuje rozhodnutí o způsobu hledání, informacích a dokumentech, které budou požadovány, nabídce zaměstnavatele včetně termínů přihlašování a způsobu vyhodnocení došlých nabídek. Armstrong (2007, str. 347) pro přilákání uchazečů považuje za klíčovou identifikaci vhodných zdrojů uchazečů, a pro případ neúspěšného procesu získávání, či pouze preventivně, doporučuje analyzovat **silné** a **slabé stránky** organizace v pozici zaměstnavatele, které mohou pozitivně či negativně působit na uchazeče. Koubek (2011, str. 69) dále zdůrazňuje strategickou povahu získávání, neboť úvahy je podle autora třeba upřít nejen na **současnou potřebu**, ale také **budoucí perspektivu** (obdobně Kocianová /2010, str. 79/ doporučuje vybírat zaměstnance s rozvojovým potenciálem, kteří budou schopni růst spolu s organizací), přičemž by měla být minimalizována doba, kdy je nějaké místo neobsazené, tedy negeneruje zisk; pro firmu samotnou to podle autora znamená připravenost, zejména popisy a specifikace pracovních

míst, aby tak nebylo nutné řešit vše až po vzniku konkrétní potřeby. Kocianová (2012, str. 110) v rámci dlouhodobého a strategického přístupu k personálním potřebám organizace uvádí získávání klíčových talentů jako součást **talent managementu**, tedy komplexního přístupu k získávání, rozvoji a udržení pracovníků pro klíčové pozice.

Koubek (2011, str. 71 - 72) uvádí faktory, jež ovlivňují **velikost odezvy** uchazečů na snahu firmy přilákat je na volnou pozici, přičemž tyto považuje za důležité zejména pro fázi přípravy podkladů pro získávání; faktory dělí na firmou ovlivnitelné a neovlivnitelné (vnější), přičemž mezi **ovlivnitelné** řadí například konkrétní parametry a způsob sdělení o volné pozici (nabídka zaměstnání), dále pak charakter pracovního místa (postavení v hierarchii, požadavky, pracovní podmínky apod.), charakter firmy (význam ve společnosti, pověst, úroveň péče o pracovníky apod.); mezi podnikem **neovlivnitelné** řadí faktory demografické (mobilita obyvatelstva, kolísání poptávky i nabídky práce), ekonomické (cyklus vývoje hospodářství a strukturální změny), sociální (proměnlivost hodnotové orientace apod.), technologické (pokrok přinášející nová pracovní místa a někdy naopak nahrazující pracovníky), sídelní (územní diferenciaci) a politicko- legislativní (regulace, překážky pro diskriminaci apod.). Žufan (2012, str. 18) v rámci formování personálu řeší **související náklady**, mezi které zahrnuje výdaje spojené se získáváním, rozmíst'ováním i propouštěním, tedy při získávání zejména inzerci, odměnu personální agentuře, náhradu času manažerů, personalistů a konzultantů, materiálové náklady apod.; náklady jsou podle autora obvykle součástí rozpočtu personálního oddělení.

3.1.2 Postup získávání pracovníků

Armstrong (2007, str. 343) uvádí tři fáze procesu získávání a výběru pracovníků, přičemž v první fázi jsou **definovány požadavky**, zejména připraven popis a specifikace pracovního místa a je rozhodnuto o požadavcích a nabídce, v druhé fázi **přilákání uchazečů** jsou vyhodnoceny různé zdroje potenciálních uchazečů vnitřního i vnějšího charakteru a provedena samotná realizace - zveřejnění nabídky či zadání zprostředkovatelům; v třetí fázi probíhá již samotný **výběr**, tedy zejména výběrové pohovory, testování, ověřování informací apod. Obdobně také Lloyd et al. in Bláha et al. (2013, str. 96) popisují proces zabezpečování pracovníků jako výchozí analýzu pracovního místa na níž navazuje popis a specifikace pracovního místa, přičemž ta je spolu s plánováním lidských zdrojů vstupem

pro získávání zaměstnanců a následný výběr. Koubek (2011, str. 76) podrobněji rozpracovává postup dvanácti kroků při získávání, mezi které řadí:

- „1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.*
- 2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.*
- 3. Zvážení alternativ.*
- 4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.*
- 5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.*
- 6. Volba metod získávání pracovníků.*
- 7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání.*
- 8. Formulace nabídky zaměstnání.*
- 9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.*
- 10. Shromáždování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.*
- 11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.*
- 12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.“*

Z tohoto Koubkova podrobněji rozpracovaného postupu bude s určitým zjednodušením vycházet také následná struktura této kapitoly.

3.1.3 Identifikace potřeby a definice požadavků

Fáze 1 – 4 podle Koubka se tak v podstatě překrývají s první fází podle Armstronga. Armstrong (2007, str. 343) jako výchozí vnímá **plán lidských zdrojů** spolu s potřebou obsadit aktuálně volná pracovní místa, jež nově vznikla, nebo byla uvolněna odchodem pracovníka, ať už z jakéhokoli důvodu. Weihrich, Koontz (1998, str. 345 – 347) v souvislosti s plánováním počtu potřebných manažerů zmiňují tzv. **manažerskou inventuru** dávající přehled o disponibilních lidských zdrojích firmy, jejímž výstupem je schéma „... *obsahující manažerské pozice doplněné údaji, charakterizujícími možnosti povýšení jednotlivých pracovníků.*“, čímž je získán okamžitý přehled o možnostech a potenciálu v rámci struktury pracovníků jednotlivých oddělení. Jak již bylo zmíněno, Koubek (2011, str. 76 - 77) upozorňuje na nutnost včasné **identifikace potřeby**, aby nedocházelo k neobsazenosti a ztrátám, přičemž kromě propracovaného průběžného plánu potřeby pracovníků poukazuje také na účelnost **výpovědní lhůty** a potřebu věnovat pozornost některým projevům, jež by

mohly signalizovat odchod pracovníka, ať už z vlastní vůle, nebo nutností výpovědi (změny v pracovním chování, snížený pracovní výkon, významné změny v osobním životě, apod.). Kaesler et al. (2013, str. 22 – 23) doplňují navíc potřebu **dočasného překlenutí** potřeby, například při zvýšené sezónní poptávce, nebo u žen na mateřské dovolené, když autoři pro takovou krátkodobou potřebu zmiňují možnost **agenturních pracovníků** (viz podrobněji také kapitola 3.1.5 této práce); autoři dále rozlišují mezi **plánováním kvantity**, tedy počtu potřebných pracovníků podle pokrytí pracovní doby, a **plánováním kvality**, kdy je zohledňován soulad s konkrétními požadavky zakotvenými v popisu pracovního místa. Obdobně také Kocianová (2010, str. 79).

Konkrétní požadavky, vztažené vždy k jednotlivým firemním pozicím, jsou podle Armstronga (2007, str. 343) obsaženy v **popisu pracovního místa** (profil role) a **specifikaci místa** (role), a z nich se také vychází při sestavování inzerátů, nebo například při výběru kritérií pro hodnocení uchazečů. Obsah obou dokumentů se může v určité míře překrývat, neboť se jedná de facto o pohled popisující z jedné strany dané pracovní místo a z druhé strany požadavky na pracovníka, který by ho měl zastávat. Podle Kaeslera et al. (2013, str. 25) jsou v popisu definovány kromě úkolů a požadavků daného pracovního místa i žádané kompetence pracovníka, přičemž místo je zde lokalizováno v rámci hierarchie firemní nadřízenosti a podřízenosti. **Popis** pracovního místa přizpůsobený pro účely získávání podle Armstronga (2007, str. 343 – 344) obsahuje také vyjádření účelu daného místa, hlavní očekávané výsledky, informace o pracovních podmínkách, možnostech vzdělávání, dalšího postupu, a dalších specifikách; **specifikace** pracovního místa (požadavků) pak podle autora zahrnuje zejména požadavky na odborné schopnosti (znalosti apod.), chování a postoje (soulad s firemní kulturou), odbornou přípravu a výcvik (vzdělání, odbornost apod.), zkušenosti a praxi (včetně např. úspěšnosti), specifické požadavky a omezení (cestování, dlouhodobé pobyty, specifický přístup k organizaci práce apod.). Důležitost popisu a specifikace pracovního místa potvrzuje také Koubek (2011, str. 77 - 79), přičemž v procesu získávání a výběru doporučuje provést redukci informací a požadavků na ty podstatné, kdy pro popis zdůrazňuje uvést zejména název místa a funkce, typy úkolů a odpovědnost, místo výkonu, možnost vzdělávání, pracovní a mzdové podmínky, pro požadavky pak zejména vzdělání a další kvalifikaci včetně dovedností, zkušeností a dále také charakteristiku osobnosti; **požadavky** dále autor doporučuje rozdělit na:

- **nezbytné** pro výkon dané práce;
- **žádoucí** avšak ne zcela nutné, neboť je možné je doplnit dalším vzděláním;
- **vítané**, které zvyšují využitelnost pracovníka, ale nejsou nutné;
- **okrajové**, které je možné zařadit jinak.

Koubek (2011, str. 77 - 79) doporučuje v nabídce uvádět nezbytné požadavky a jen některé žádoucí, případně i ty vítané, tak, aby uvedením nepodstatných požadavků (například často již automaticky uváděnou znalostí cizích jazyků) nedošlo k odrazení potenciálně kvalitních uchazečů (a tedy snížení žádoucí odezvy), kteří by tyto považovali za rovnocenné těm nezbytným; podobný postup hodnocení pak Koubek doporučuje také při výběru, byť zde je již více zohledňován celkově vyhovující profil uchazeče. Obdobně také Armstrong (2007, str. 345 – 346) upozorňuje nejen na odrazující efekt pro uchazeče, ale také na deziluzi pro úspěšného uchazeče, který se bude v praxi cítit nedostatečně využitý; autor doporučuje předvybrané požadavky analyzovat, přičemž je třeba „... *stanovit a definovat podstatné a žádoucí požadavky podle hlavních bodů schopností, vzdělání a odborné přípravy a praxe. ...*“; pro analýzu autor dále uvádí možnost využít **sedmibodový model podle Rodgera** (zahrnující - fyzické vlastnosti, vědomosti a dovednosti, všeobecnou inteligenci, zvláštní schopnosti, zájmy, dispozice a sklony, okolnosti a zázemí), **pětistupňový model podle Munro- Frazera** (zaměřený na - vliv na ostatní, získanou kvalifikaci, vrozené schopnosti, motivaci a emocionální ustrojení), nebo častěji užívaný **přístup založený na schopnostech**, kdy podle Armstronga „... *schopnosti definované pro určitou roli jsou použity jako rámec procesu výběru. ...*“. Přednosti tohoto přístupu založeného na schopnostech shrnují Wood a Payne in Armstrong (2007, str. 347):

- „- *Zvyšuje přesnost předpovědí o vhodnosti uchazeče.*
- *Uspadňuje lepší porovnání mezi vlastnostmi jedince a požadavky pracovního místa.*
- *Při vedení pohovoru pomáhá zabránit překotným soudům.*
- *Může být oporou pro celou řadu metod výběru – dotazníky, pohovory, testy a assessment centra.*“

Pro určitou orientační představu o náplni, respektive požadavcích pro jednotlivé profese je možné v České republice využít také systém národní soustavy kvalifikací Národního ústavu pro vzdělávání, který je dostupný na stránkách Narodnikvalifikace.cz (2014).

Červenková (2014, str. 6-7) zmiňuje blíže nespecifikovaný průzkum, podle kterého zapracování člověka z oboru stojí firmu zhruba 126 tis. Kč, zatímco u pracovníka bez oborových zkušeností je to téměř 400 tis. Kč, což spolu s dalšími aspekty vede k menší ochotě personalistů experimentovat s uchazeči mimo obor, kteří by jinak byli kvalitní, a **praxe v oboru** tak často hraje při získávání a výběru klíčovou roli.

Podle Armstronga (2007, str. 347) by žádoucí schopnosti zvolené pro účel získávání a výběru pracovníků měly dát uchazeči možnost prokázat je na **reálných příkladech** ze své pracovní či studijní **praxe** a současně by měly být dostatečným předobrazem úspěšného působení na dané pozici (více také viz kapitola 3.1.6 této práce).

Problematiku **počtu potřebných zaměstnanců** řeší Kaesler et al. (2013, str. 24), když z aktuálního počtu pracovníků odečítají plánované odchody a přičítají plánované příchody, čímž dostávají budoucí stav personálu; z pohledu pracovních míst pak vypočítávají hrubou budoucí potřebu pracovníků, když k současným pracovním místům připočítávají budoucí potřebná a rezervu a odečítá předpokládaná místa, jež budou zrušena; rozdílem mezi budoucí potřebou pracovníků a budoucím stavem získávají čistou potřebu, či přebytek pracovníků k pokrytí potřeb firmy v dohledné době.

3.1.4 Zdroje pro získávání

Při obsazování volného pracovního místa Koubek (2011, str. 72 - 73) doporučuje zvážit, zda není možné místo zrušit, nebo pokrýt potřebu jiným způsobem, a následně si odpovědět, zda firma nemá ve stávajícím personálním obsazení vyhovujícího pracovníka, jenž bude v nejbližší době uvolněn, nebo zda některý ze stávajících pracovníků je připraven na kariérní postup či by měl zájem přejít na jinou práci; autor tak poukazuje na potřebu primárně zvážit možnosti **vnitřních zdrojů** firmy. Dvořáková et al. (2012, str. 150) mezi hlavní nástroje při získávání z vnitřních zdrojů řadí řízení následnictví (výběr talentů a plánování postupného růstu v souladu s potřebami zaměstnance i firmy), interní výběrové řízení a vnitřní mobilitu zaměstnanců. Armstrong (2007, str. 348) v této souvislosti navíc upozorňuje na praxi některých firem, které uplatňují politiku stejných příležitostí, a pro všechny uchazeče, včetně vnitrofiremních, tak platí **rovnocenné podmínky**. Obdobně také Weihrich, Koontz (1998, str. 354) zmiňují taktiku otevřené konkurence, pro niž však uvádějí nutnost používat v rámci firmy objektivní metody hodnocení a výběru lidí a zároveň pomáhat vlastním pracovníkům v růstu kvalifikace, což působí motivačně.

U **vnitřních zdrojů** při získávání pracovníků Koubek (2011, str. 74 – 75) za hlavní **výhody** považuje znalost uchazečů a tedy jednodušší posouzení vhodnosti uchazeče, orientaci pracovníka ve firmě a tedy jednodušší adaptaci i zapracování, motivační prvek pro ostatní zaměstnance, kteří vidí možnost postoupit, návratnost do pracovníka investovaného kapitálu (zkušenosti, vzdělání apod.) a v neposlední řadě také upevnění vztahu pracovníka k firmě; za hlavní **nevýhody** autor považuje absenci nových myšlenek, přístupů a kontaktů, jež by mohly přijít s pracovníkem z jiné firmy, dále zmiňuje zvýšenou pravděpodobnost, že pravidelně povyšovaný pracovník se dostane na strop vlastních schopností a také negativní vliv na vztahy ve firmě, pokud je soutěž o povýšení příliš konkurenční.

Mezi hlavní skupiny **vnějších zdrojů** Koubek (2011, str. 73, 75) řadí zaměstnance jiných organizací, absolventy škol a uchazeče hledající zaměstnání, ať už prostřednictvím úřadů či soukromých zprostředkovatelů, přičemž jako doplňkové zdroje pracovníků pro malé a střední firmy uvádí například důchodce, studenty a ženy v domácnosti; autor zmiňuje také možnost zahraničních zdrojů, avšak vzhledem k administrativě s tím spojené je považuje pro malou firmu za obtížněji využitelné; u **vnějších zdrojů** autor za **výhodu** považuje zvýšení pravděpodobnosti nalezení vhodného pracovníka, neboť vnější zdroje jsou širší než vnitřní, dále nové názory a zkušenosti přinesené zvenčí, a v případě kvalifikovaných specialistů autor považuje za jednodušší a levnější jejich získání z vnějších zdrojů, než vlastní výchovou; za **nevýhody** získávání z vnějších zdrojů pak Koubek považuje časovou náročnost přípravy procesu, odbornou náročnost co do volby metod prostředků apod., dále vyšší finanční náročnost než u vnitřních zdrojů, obtížnější schopnost zhodnotit způsobilost uchazečů (míra spolehlivosti dodaných informací), delší proces adaptace i orientace včetně složitějšího zapracování, a v neposlední řadě i možnou demotivaci stávajících pracovníků.

Z pohledu uchazeče hraje významnou roli také jeho případná **osobní zkušenost** s firmou. Podle závěrů z průzkumu The Candidate Experience 2012 (CEA, 2013) více jak polovina uchazečů měla již předem nějakou vazbu k firmě, u níž se ucházela o práci, ať už se jednalo o vazbu na konkrétní osoby, nebo byli jejími zákazníky apod. (pozn. autora: průzkum proběhl u 90 severoamerických společností a 17 500 uchazečů o práci v těchto firmách. Průzkum zkoumal způsob, jakým zaměstnavatelé jednájí a komunikují s uchazeči o zaměstnání).

3.1.5 Metody získávání pracovníků

Jakou metodu firma pro získávání pracovníků zvolí, závisí podle Koubka (2011, str. 79, 81) na různých faktorech, mezi které řadí zdroj, povahu pracovního místa a s tím spojené požadavky, situaci na trhu práce a vzácnost hledaného pracovníka, potřebnou rychlost obsazení místa, a v neposlední řadě i finanční situaci firmy, tedy vynaložitelné prostředky.

Mezi hlavní metody získávání personálu z **vnitřních zdrojů** Kaesler et al. (2013, str. 28 – 30) řadí **vnitropodnikové vypsání** pracovního místa, **přeložení** respektive **povýšení** a dále **odbornou přípravu** pracovníka na převzetí daného místa, přičemž za nejčastější pokládají vnitropodnikové vypsání místa na intranetu nebo informační tabuli. Žufan (2012, str. 68 – 69) přidává kromě uvedeného i **dočasné přidělení** pracovníka jako vzájemnou výpomoc mezi různými, nejčastěji partnerskými, firmami (pozn. autora: již na pomezí interního a externího zdroje). Podle Weihrich, Koontz (1998, str. 353 – 355) při obsazování manažerských postů zaměstnanci budou většinou upřednostňovat povýšení stávajících pracovníků, neboť se tak pro ně snižuje nebezpečí příchodu další konkurence a současně je jim tak obecně přiznáno jakési právo na budoucí povýšení; ve firmě tak současně vzniká **interní konkurenční prostředí**. Caye et al. (2007) ve svém průzkumu perspektiv personálního vývoje v Evropě pro léta 2010 – 2015 mimo jiného zjistili, že z pohledu zdrojů pracovní síly by se personalisté měli soustředit na zlepšení interního získávání, které manažeři považují obecně za slabinu, když jeho význam poroste spolu s určitou krizí schopnosti dodat kvalifikovanou pracovní sílu u obecně používaných prostředků jako je tisk a internet.

Oslovení **vnějších zdrojů** potenciálních uchazečů využívá prvky marketingového přístupu, kdy se společnost snaží oslovit vybranou cílovou skupinu osob pomocí prostředků osobní či neosobní komunikace. Koubek (2011, str. 82) hovoří o častém očekávání, kdy firmy předpokládají, že samotná jejich **image a atraktivita přiláká zájemce** o práci, čímž sice ušetří za inzerci, avšak personální pracovníci mohou ztrácet čas s nevhodnými uchazeči a zároveň v danou chvíli není porovnání různých uchazečů. Weihrich, Koontz (1998, str. 362) v této souvislosti zmiňují, že „... *malé firmy, které často nabízejí vynikající růst a rozvojové příležitosti, by však měly věnovat větší úsilí informování uchazeče o nabízených výrobcích, službách a příležitostech.*“

Blíže pak Koubek (2011, str. 82 – 87) uvádí další **metody získávání vhodné pro malou a střední firmu** jako **dotazování se známých**, či **učinění nabídky** konkrétním uchazečům, **doporučení** získané **od** současného **pracovníka**, využití **vývěsek** uvnitř i vně firmy, **roznos letáků** do schránek, **spolupráci se vzdělávacími institucemi** a s **úřady práce**, využívání **služeb zprostředkovatelů**, **inzerce** a používání **internetu** (jednotlivé metody podrobněji rozebrány níže v této kapitole). Bláha et al. (2013, str. 96 – 97) uvádějí obdobné zdroje, přičemž blíže specifikují inzerce v tisku, rádiích nebo televizi (pozn. autora: tu však lze vzhledem k nákladům považovat zejména pro malou a střední firmu za okrajovou možnost). Žufan (2012, str. 56 – 58) jako typické současné komunikační kanály pro přilákání uvádí tisk, web organizace a specializované portály, interní komunikační prostředky firmy, osobní kontakty pracovníků a oproti ostatním také **vlastní databázi uchazečů** o zaměstnání ve firmě, s níž souvisí potřeba zachovávat bezpečnost při nakládání s osobními údaji a současně průběžně udržovat databázi aktuální; přímo pro oblast služeb autor považuje za důležitá regionální tištěná média.

Compton et. al. (2010, str. 50) v rámci externích zdrojů za efektivní považují noviny, internet, personální agentury, **profesní organizace**, **odborné časopisy**, **obchodní a vysoké školy** a také služby agentur specializujících se na executive search, přičemž pro hledání kvalifikovaných pracovníků doporučují tisk a internet a pro hledání těch nejméně kvalifikovaných pak lokální tisk, úřady práce, vývěsky a doporučení stávajících pracovníků. Kaesler et al. (2013, str. 31 – 35) přidávají, oproti uvedeným možnostem, navíc personální leasing, výběr z poptávkových inzerátů, různé internetové burzy práce apod.; blíže autoři rozebírají **personální leasing** jako metodu získávání pracovníků, kdy „*Podnik si půjčí zaměstnance od firmy nabízející personální leasing a platí jí za to leasingový poplatek. Tím je možné překlenout krátkodobě vzniklé nedostatky ..., aniž by se zároveň museli přijímat noví zaměstnanci.*“; jako výhody leasingu autoři pro zaměstnance uvádějí získanou pracovní zkušenost, rychlost zahájení práce a flexibilitu, pro zaměstnavatele pak možnost překlenout dočasnou potřebu, nízké riziko, flexibilitu, absenci potřeby vyhledávat a možnost náklady předem kalkulovat; jako nevýhody autoři pro zaměstnance uvádějí nestálost zaměstnání, obvykle nižší mzdu, krátké zapracování, a pro zaměstnavatele nestálost personálu, delší zapracování, obměnu pracovníků a z toho plynoucí nedostatky apod. Jedná se tak o německou obdobu našeho **agenturního zaměstnávání**. Rydvalová, Rydval (2007, str. 55 až 56) (obdobně i Žufan /2012/) zmiňují jako příklad outsourcingu tyto agentury práce

poskytující pracovníky firmám zejména pro výrobu a logistiku, ať už se jedná o jednotlivce či celé skupiny pracovníků; agentury nabízejí také služby spojené s nábořem či školeními; pronajatý pracovník má podle autorů pracovní smlouvu se zprostředkovatelem, přičemž klient/zadavatel si pronajímá odpracovaný čas a neřeší tak dovolené, absence apod., avšak pronajatý pracovník není integrální součástí firmy, tudíž hůře zapadne, je obtížněji motivovatelný a potřebuje náročnější zapracování; autoři tuto metodu doporučují například pro krátkodobé projekty a uvádějí také příklad outsourcingu pracovníků v IS/ICT.

Žufan (2012, str. 76 – 77) jako specifický způsob outsourcingu zmiňuje **dodavatelskou formu** služeb, respektive převod určitých činností na jiné subjekty – firmy jako komplexní dodavatele, nebo i fyzické osoby; zejména u fyzických osob – živnostníků – zmiňuje problematický „švarcsystém“. Červenková (2014, str. 6) v případě neschopnosti dosáhnout potřebného počtu uchazečů tradičními metodami zmiňuje termín Blue ocean recruitment jako změnu přístupu zaměstnavatele, který opouští dosavadní způsoby a snaží se kreativně hledat, ať už odborníky mimo obor, nebo změnou dosavadního způsobu získávání. Černý (2014, str. 12) tak zmiňuje například oslovování lidí sdružujících se ve specifických zájmových skupinách na sociálních sítích, přičemž takto dokáže nejen oslovit uchazeče orientující se v problematice, ale současně i z jejich vystupování získat bližší představu.

Bláha et al. (2013, str. 97 - 98) uvádějí následující srovnávací tabulku metod získávání pracovníků, jež byly v literatuře doporučeny autory Armstrong, Koubek, Stýblo a Hroník.

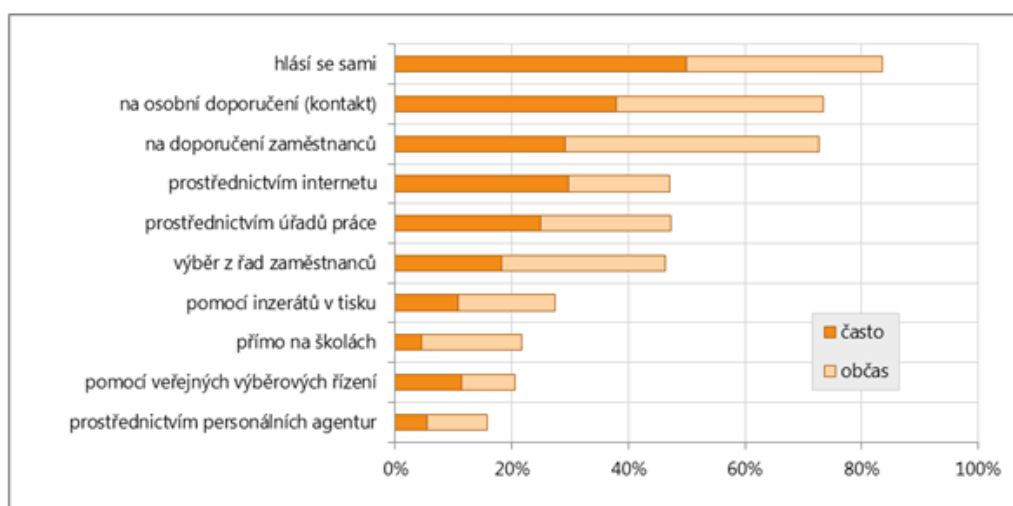
Tabulka 1 - Metody získávání pracovníků

Metody získávání	Armstrong	Koubek	Stýblo	Hroník
Z vnitřních zdrojů organizace	✓	✓	✓	✓
Uchazeči se nabízejí sami		✓	✓	✓
Spolupráce s úřady práce		✓	✓	✓
Inzerce v médiích	✓	✓	✓	✓
Spolupráce s personálními agenturami	✓	✓	✓	
Spolupráce se školami	✓	✓	✓	✓
Pracovní snídaně, obědy				✓
Dny otevřených dveří	✓	✓	✓	✓
Internet			✓	✓
Pronájem pracovníků				✓
Firemní dny		✓		✓
Spolupráce s odbornými a vědeckými společnostmi		✓		✓
Přímé oslovení vyhlédnutého jedince		✓		
Doporučení současného pracovníka organizace		✓	✓	✓
Sponzorování uchazečů			✓	
Veletrhy pracovních příležitostí				✓

Zdroj: Bláha et al. (2013, str. 98)

Výše v tabulce č. 1 uvedené členění metod sestavené Bláhou dle jednotlivých autorů je třeba vnímat v kontextu doby, kdy autoři vydali svou knihu (Armstrong – 2007, Koubek - 2007, Stýblo – 1993, Hroník – 2007). Současně je dle autora této práce možné tabulku označit za ne zcela přesnou, neboť například Armstrong (viz Armstrong, 2007, str. 346 – 357) velmi podrobně rozebírá například zde zcela vynechaný internet (E-recruitment).

Podle dotazníkového šetření projektu ISA+ (2014), jehož výsledky jsou patrné v následujícím grafu, zaměstnavatelé nejčastěji vyhledávají nové pracovníky mezi uchazeči, co se sami hlásí, nebo jsou doporučení, a teprve až za těmito možnostmi následuje internet, inzerce, nebo spolupráce s úřady práce.



Obrázek 2 - Nejčastější způsoby vyhledávání nových zaměstnanců

Zdroj: ISA+ (2014)

Obdobné jsou i podrobnější výsledky zmíněného výzkumu ISA+ (2014) pouze pro terciální sektor služeb, kam spadá i obor prodeje vozů (podrobné výsledky viz příloha č. I této práce).

Pohled uchazečů na zdroje přibližuje výzkum společnosti Polling company, Inc., realizovaný pro Jobvite, Inc. (Jobvite, 2013a), když uvádí, že 40 % uchazečů o zaměstnání našlo někdy dobrou práci přes osobní doporučení, jako další hlavní zdroje pak sociální sítě zmínilo 21 % uchazečů, personální online servery 20 %, inzeráty 19 %, náborové agentury 10 %, pracovní veletrhy 7 % a vysokoškolské známosti 7 % uchazečů. Byť bude výzkum do určité míry odlišný praxi českého trhu, potvrzuje důležitost osobního doporučení jako důležitého kvalitativního zdroje.

Pohled personálních agentur na zdroje přibližují zjištění ankety společnosti Bullhorn (2014), realizované mezi personálními agenturami převážně menší velikosti, podle kterých, pokud měly personální agentury ohodnotit své strategie při získávání uchazečů v daném roce, tak nejlepšího hodnocení dosáhl výběr mezi existujícími kandidáty z vlastních databází, dále doporučení z předchozích umístění, následované sociálními médii a personálními servery, kde inzerovaly nabízené pozice. Z průzkumu společnosti Hays (2014) mezi respondenty v České republice vyplynulo, že uchazeči stále využívají tradiční metody – internet a pracovní portály, avšak oproti dřívějšímu více oslovují personální agentury – jako

první kontakt ji zvolí 49 % respondentů; současně velké procento uchazečů (37 %) dá na doporučení svých známých.

Jednotlivé metody získávání z externích zdrojů ve členění dle Koubka (Koubek, 2011) budou nyní blíže rozebrány.

Ústní dotaz nebo nabídka, kdy se podle Koubka (2011, str. 82) jedná o levný způsob vhodný pro malé a střední firmy, a pokud bude úsudek dotazovaného správný, může vést k úspěchu; za nevýhodu považuje autor časovou náročnost kontaktování a informování se, nedostatek srovnání uchazečů, odkázanost na různě spolehlivé informace a navíc možnost nechat se ovlivnit osobními vztahy.

Doporučení současného pracovníka, který dá tip firmě na pracovníka nebo sám informuje potenciálního uchazeče o volném místě, přičemž za hlavní předpoklad Koubek (2011, str. 82 – 83) považuje obeznámenost doporučujícího pracovníka s požadavky; opět se jedná o levný a rychlý způsob, když spolehlivost doporučení je pozitivně ovlivněna snahou doporučujícího pracovníka zachovat si pověst ve firmě; jako nevýhodné autor vnímá opět absenci srovnání uchazečů a také možnost vzniku různých klik a neformálních vztahů.

Obdobně hodnotí také Compton (2010, str. 52) a dodává, že doporučující pracovník dokáže dobře „prodat“ pozitiva práce ve firmě a zmiňuje také programy odměňující pracovníky za úspěšná doporučení. Obdobně také Červenková (2014, str. 7). Žufan (2012, str. 57) jako důležité uvádí, že zájemce by měl projít běžným výběrovým řízením, respektive ověřením reálné způsobilosti a současně zmiňuje možnost pro doporučujícího pracovníka získat odměnu (podíl na přínosu), či naopak nějakým způsobem nést odpovědnost za neúspěch.

Z pohledu **úspěšnosti** podle závěrů CEA (CEA, 2013) 17,6 % oslovených uchazečů využilo možnosti nechat se od známého ve firmě doporučit, přičemž doporučení kandidáti měli až čtyřikrát větší pravděpodobnost, že obdrží nabídku. Černý (2014, str. 12) navíc zmiňuje, že i pro administraci tohoto velmi vhodného způsobu získávání je možné využít automatizované systémy, co poptávku po pracovní síle distribuují mezi zaměstnance, kteří ji sdílejí mezi své známé na sociálních sítích, dále pak systémy vyhodnocují shodu potenciálních uchazečů s požadavky, nebo třeba ohlídnou, aby byl zaměstnanec za kvalitní doporučení odměněn.

Vývěsky ve firmě nebo mimo, avšak vždy na viditelném místě, přičemž opět jde podle Koubka (2011, str. 83) o levný a rychlý způsob umožňující podrobně informovat

uchazeče o detailech nabídky, čímž dochází k redukci nevhodných uchazečů; za hlavní nevýhodu považuje autor omezený počet oslovených lidí; autor ji považuje za vhodnou například při obsazování míst studenty či méně kvalifikovanými pracovníky. Žufan (2012, str. 57) v rámci oslovení vnitřního trhu zmiňuje určitou „moderní formu vývěsky“ v podobě firemního **intranetu** či **emailu**.

Letáky do schránek – zde se již jedná o čistě marketingový nástroj, který je podle Koubka (2011, str. 84) ve srovnání s předchozími dražší a i když dokáže oslovit velké množství lidí ve vybraném regionu, pro řadu z nich nebude informace relevantní; to spolu s přeplněností schránek samo o sobě degraduje tuto metodu na využití pro hledání méně kvalifikovaných a dočasných pracovníků.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi je podle Koubka (2011, str. 84) vhodná při zájmu o absolventy či studentské brigádníky, přičemž metodu autor považuje za levnou, přinášející přidanou hodnotu v určitém předvýběru, kdy škola doporučí konkrétní kandidáty; u této skupiny pak jako nevýhodu autor vnímá absenci praktických zkušeností a tedy potřebu většího zapracování. Bláha et al. (2013, str. 97) metodu považují za běžnou, podpořenou prezentací firem a různými diskusemi s pracovníky.

Spolupráce s úřady práce je podle Koubka (2011, str. 85) bezplatnou metodou přinášející určitý předvýběr pracovníků úřadem dle požadavku firmy a také možnost získání různých dotací a příspěvků při zaměstnání určitých skupin pracovníků; za nevýhodu autor považuje omezený výběr zejména sestávající z osob méně kvalifikovaných apod., přičemž řada uchazečů se na úřadech cíleně neregistruje; tím se tato metoda jeví jako využitelná pro hledání méně kvalifikované pracovní síly.

Služby zprostředkovatelů (blíže viz kapitola 3.1.9.) na komerční bázi dle zadání firmy jsou podle Koubka (2011, str. 85) vhodné při hledání kvalifikovaného specialisty, kdy kromě inzerce pozice je zprostředkovatel schopen nabídnout vlastní databázi uchazečů o práci a také další služby předvýběru či zpracování inzerátu; jedná se však podle Koubka o drahý způsob s proměnlivou úrovní a kvalitou služeb jednotlivých zprostředkovatelů, přičemž ne vždy může zprostředkovatel porozumět všem potřebám firmy a tedy správně provést předvýběr; autor dále poukazuje na vhodnost aby u inzerce zprostředkovatele bylo uvedeno jméno poptávající firmy, neboť to zvýší odezvu uchazečů. Bláha et al. (2013, str. 97) jako další možnost uvádějí služby headhunterů, kteří obvykle hledají kandidáty na vysoké manažerské pozice.

Inzerce prostřednictvím sdělovacích prostředků umožňuje podle Koubka (2011, str. 86) oslovit rychle velké množství lidí, je to metoda nákladná a náročnější na zpracování, avšak univerzálně použitelná pro jakékoli pracovní místo i firmu (pozn. autora – je však třeba vhodně zvolit médium i způsob oslovení tak, aby došlo k oslovení správné cílové skupiny pro ni vnímatelným způsobem). Žufan (2012, str. 56) v oblasti služeb zmiňuje jako nejužívanější právě tištěná média, ať už noviny či časopisy, když jako příklad uvádí bezplatné deníky typu Metro nebo regionální týdeníky, které jsou rychlé a cena je únosná, pro manažerské pozice a úzké specialisty pak dražší celostátní periodika.

Z monitoringu personální inzerce zpracované ISA+ (2013) je jasně patrný **přechod** zaměstnavatelů **od** běžné inzerce v denním **tisku k internetu**, když v roce 2005 bylo v denním tisku zveřejněno 74 % personálních inzerátů a internet měl pouze 26 %, zatímco v roce 2012 již byl poměr zcela opačný – denní tisk 39 % a internet 61 %, přičemž tento poměr z roku 2012 se již zdá být ustálený (obdobně v roce 2010 byl poměr 40/60 ve prospěch internetu); největší počet inzerátů mezi tiskem (83,1 %) měl v roce 2012 inzertní deník Annonce následovaný s výrazným odstupem Mladou frontou DNES (8 %), deníkem Avízo (1,7 %). Obdobný trend přechodu od tištěné inzerce k internetu zmiňuje také Šimáková (2014, str. 51). Pozn. autora: Je však třeba brát v úvahu specifika obou způsobů, kdy například šetření na internetu může být ovlivněno tím, že častou praxí je export pozic přes software současně na více inzertních serverů, čímž se počet inzerátů násobí a i když je v metodice výzkumu uvedeno, že duplicitní inzeráty byly započítány jen jednou, jedná se patrně spíše o vyřazení inzerátu opakovaného na daném serveru v čase, než o vyřazení inzerátu mezi sledovanými servery. Oproti tomu v denním tisku více hrají roli regionální mutace apod.

Internet využitelný nejen v podobě vlastních internetových stránek firem, ale také speciálních portálů, mnohdy oborově dále specializovaných, kdy podle Koubka (2011, str. 86) se jedná o relativně levnou a operativní metodu, poskytující dostatečný prostor pro informování uchazeče o podrobnostech, avšak doposud neoslovující všechny kategorie pracovníků, což tuto metodu opět posouvá spíše k využití při hledání kvalifikovaných specialistů a manažerů či absolventů škol. Bláha et al. (2013, str. 97) považují metodu za jednu z hlavních, především pro velké organizace, s čímž lze jednoznačně souhlasit. Podle zjištění výzkumu Candidate Experience (CEA, 2013, str. 7 - 9) **zaměstnavatelé** v rámci online komunikace směrem k potenciálním uchazečům používají zejména své kariérní

stránky (96,7 % respondentů), firemní profil na síti LinkedIn - www.linkedin.com (77,5 %), kariérní profil firmy na Facebooku – www.facebook.com (62,9 %), agenturní kariérní stránky s oznámeními volných pozic (86,5 %) a Twitterfeedy (umožňují přenášet obsah například firemních stránek na Twitter (www.twitter.com) a další sociální sítě) (43,9 %), naopak vůbec nepoužívají mobilní textové kampaně, chaty, podcasty, výzkumy, kariérní blogy apod.; **uchazeči** pak podle výzkumu (podrobnější výsledky v příloze č. II této práce) znají a používají zejména firemní kariérní stránky (75,3 %), kariérní stránky agentur (57,6 %) a firemní profily na LinkedIn (21,1 %, zde je však více těch, kteří nepoužívají), což až na proporce zhruba koresponduje s online aktivitou zaměstnavatelů; zajímavé jsou ale závěry výzkumu srovnávající pohledy zaměstnanců a zaměstnavatelů, podle kterých sice zaměstnavatelé zkoušejí i různé další online nástroje mimo kariérních stránek a serverů (viz např. výše zmíněný Facebook a LinkedIn) přičemž zaměstnanci o nich vědí, avšak informace zde publikované nepovažují při svém rozhodování za podstatné a nepoužívají je.

Významný podíl Internetu ve vyhledávání pracovníků pro sektor služeb v České republice potvrzuje Žufan (2012, str. 56 – 57), když kromě kariérních stránek v rámci internetových prezentací firem zmiňuje zejména **specializované servery** Jobs.cz (specializuje se zejména na manažerské a kvalifikované profese), prace.cz (který obsahuje zejména výkonné pozice) a Jobmaster.cz; dále autor uvádí personální nabídky v rámci vyhledávačů a zpravodajských serverů (například Sprace.cz na Seznam.cz), a také oborově zaměřené personalistické servery (Gastrojobs.cz). Šimáková (2014, str. 51) zmiňuje, že internet sice předčil ostatní způsoby, často zejména co do počtu uchazečů, které dokáže oslovit, avšak zejména u specializovaných a manažerských pozic nestačí pouze vystavovat inzeráty na pracovních portálech, ale **specificky oslovovat pasivní uchazeče** prezentující se například na sociálních sítích; současně považuje dnes za určitý trend, že i zaměstnaní pracovníci se prezentací svých životopisů udržují v povědomí potenciálních zaměstnavatelů, kteří jim mohou dát lepší nabídku a současně takové jejich přímé oslovení a „přetažení“ od stávajícího zaměstnavatele považuje oproti dřívějšímu za zcela běžné. Obdobně hovoří také Černý (2014, str. 12), podle kterého kvalitní kandidáti jsou obvykle zaměstnaní a na trhu práce pasivní, přičemž například sociální sítě považuje za dobrý zdroj i způsob jejich oslovení.

Dominanci serverů **Jobs.cz** a **Prace.cz** na českém personálním trhu (přehled cen hlavních internetových personálních portálů v příloze č. VII této práce) je dlouhodobě patrná

a potvrzuje ji i výzkum společnosti Factum Invenio pro LMC (LMC, 2010), podle kterého „80 % internetové populace vyhledává pracovní příležitosti prostřednictvím internetu. Z toho téměř pětina uživatelů míří na sociální sítě a celých 75 % uchazečů hledá informace o nabídkách přímo na specializovaných pracovních portálech Jobs.cz a Práce.cz“. Pozn. autora: Zadavatel průzkumu, společnost LMC s.r.o. je provozovatelem zmíněných serverů Jobs.cz a Práce.cz – viz www.lmc.eu, součást nadnárodní skupiny Alma Media, která na nadnárodní úrovni úzce spolupracuje také se společností Monster Worldwide, která v České republice provozuje server www.monster.cz (LMC 2013).

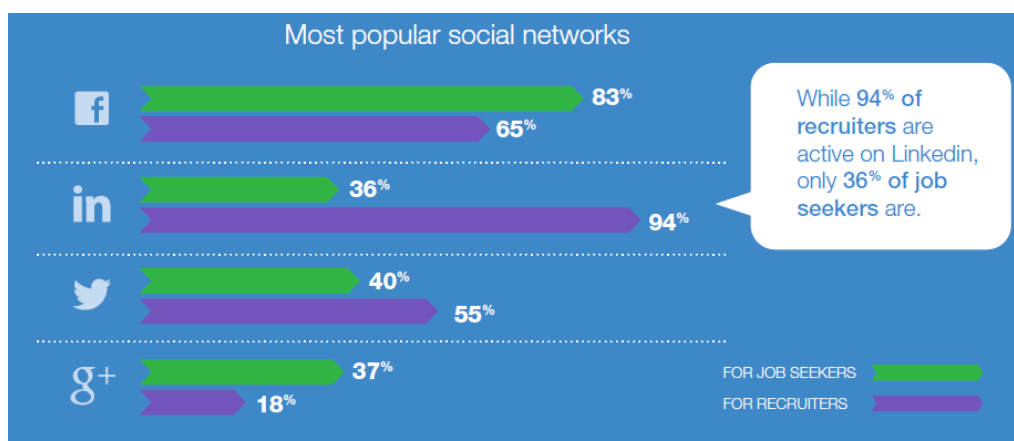
Přesto lze v budoucnu předpokládat zejména rostoucí **trend** využívání **sociálních sítí** v personalistice (viz počet uživatelů LinkedIn, který již celosvětově přesáhl 300 mil. /LINKEDIN, 2014/, podrobněji uvádí obrázek v příloze č. IV této práce), neboť se jedná nejen o místo setkávání lidí umožňující rychlé sdílení informací, ale také o důležitý zdroj informací již publikovaných a pro ověřování. Obdobně například Žufan (2012, str. 66).

Podle ankety společnosti Jobvite (Jobvite, 2013) mezi 1600 pracovníky v oboru personalistiky, každoročně roste počet společností využívajících/chystajících se k získávání zaměstnanců sociální sítě (2008 – 78%, 2011 – 89 %, 2013 – 94 %), obdobný trend, byť s nižším procentním podílem, uvádí také Statista (2015). Nižší podíl bude asi blíže realitě, neboť anketa Jobvite byla pravděpodobně realizována zejména mezi personalisty z řad klientů firmy, která se specializuje na on-line personální marketing, a jsou tak více vypovídající co do struktury než do absolutních hodnot. Situaci na českém trhu monitoroval výzkum společnosti Factum Invenio pro LMC (LMC, 2010) mezi 234 tuzemskými personalisty, podle kterého Facebook nebo LinkedIn pracovníčně využívá 24 % respondentů, 27 % je užívá jen k soukromým účelům a 44% je nevyužívá. Byť byl český výzkum realizován již v roce 2010, je patrné, že čeští personalisté zatím ve využívání sociálních sítí nedosahují západní úrovně, avšak nejsou dostupné bližší podrobnosti výzkumu, který byl realizován na objednávku a pro potřeby LMC.

Podle Jobvite (2013) 78 % (oproti 58 % v roce 2010) oslovených respondentů studie již s pomocí sociálních sítí přijalo pracovníka; 92 % uvádí úspěch s využitím sítě LinkedIn, 24 % se sítí Facebook a 14 % s využitím Twitteru; jako hlavní zdroje talentů personalisté uvádějí zejména LinkedIn (94 %), následovaný opět Facebookem (65 %) a Twitterem (55 %). Z pohledu struktury uchazečů pak výše zmíněný výzkum společnosti Polling

company, inc., realizovaný pro Jobvite, Inc. (Jobvite, 2013a) uvádí, že prostřednictvím sociálních médií hledají práci zejména uchazeči ve věku 18 – 39 let, přičemž převahu mají třicátníci a z pohledu pohlaví pak výrazně převažují ženy (70/30).

Zajímavý pohled pak přináší níže uvedené **srovnání pohledu** personalistů a uchazečů:



Obrázek 3 - Srovnání aktivity na sociálních sítích mezi uchazeči a personalisty

Pozn.: for job seekers (pro uchazeče), for recruiters (pro personalisty).

Zdroj: Jobvite (2013a)

Ze **srovnání** je patrné, že zatímco 94 % **personalistů** je aktivních zejména na síti LinkedIn, většina **uchazečů** dává přednost Facebooku a jejich aktivita na LinkedInu je ve srovnání velmi malá. Není zde však patrné, zda se v případě uchazečů zkoumala jejich obecná preference sociální sítě, nebo přímo preference při hledání práce na sociálních sítích, přičemž dle odhadu autora se jedná spíše o první variantu, neboť by odpovídala také největšímu podílu sítě Facebook mezi sociálními sítěmi, patrného například ze srovnání publikovaného na serveru Statista (2013). Takový závěr o ne zcela přesném srovnání podporují i zjištění CEA (CEA, 2013, str. 9), podle kterých jsou uchazeči hledající práci aktivní zejména na LinkedIn (65,3 %), Facebook (38,5 %) a Google+ (28,9 %).

Sociální sítě mají oproti běžným životopisům (prvotní informace) a pracovním pohovorům (osobní setkání) velkou **výhodu** pro zaměstnavatele v tom, že lidé jejich obsah obvykle netvoří se snahou vyhovět požadavkům a předpokládanému profilu konkrétního pracovního místa, o které se ucházejí, snad s výjimkou čistě profesních sítí. Jsou tak pravděpodobně pro většinu personalistů vítaným doplňkem při zjišťování a ověřování

osobního profilu zaměstnance, který předurčí jeho schopnost zapadnout do týmu a současně ovlivní jeho schopnost práci vykonávat. Toto nepřímo potvrzují také závěry zmíněné ankety Jobvite (2013), podle kterých u většiny personalistů (93 %) je pravděpodobné, že zhodnotí uchazečův profil na sociální síti, přičemž jsou ovlivněni získanými pozitivními i negativními informacemi, přičemž téměř polovina (42 %) již na základě takových informací přehodnotila názor na uchazeče. Obdobně lze význam informací dokreslující uchazeče vyhodnotit také podle charakteru zjištění personalistů na sociálních sítích, která vedla k nepřijetí uchazeče (STATISTA, 2014a), mezi kterými dominuje nejen způsob vyjadřování a druh informací (nevhodné, diskriminační, pomluvy předchozího zaměstnavatele apod.), které uchazeč publikuje, ale také způsob vyjadřování, sklon ke zlozvykům (alkohol, drogy) i zjevné nepravdy kontrastující s oficiálně sdělenými informacemi (graf s výsledky v příloze č. III této práce).

Podle Jobvite (2013) na síti **LinkedIn** obvykle **personalisté zkoumají** profesionální zkušenosti, délku praxe a dovednosti, zatímco na neprofesních sítích zejména ověřují, zda tzv. zapadne do stávající firemní kultury; současně LinkedIn jako specifická profesní síť je podle studie dominantní ve všech fázích získávání, zejména však nachází uplatnění při zveřejňování volných míst, hledání uchazečů a sestavování prvotních přehledů a informací při předvýběru, zatímco neprofesní sítě nacházejí uplatnění například při ověřování informací po pohovorech apod. Žufan (2012, str. 66) síť LinkedIn považuje za velmi dobrý nástroj pro vyhledávání a přímé oslovení potenciální uchazečů, zmiňuje však také určité riziko problému se současným zaměstnavatelem, pokud o sobě uchazeč na síti zveřejní svůj zájem být osloven. Červenková (2014b, str. 9) zmiňuje názor psychologa T. Chamorro-Premuzice, že až 70 % pracujících Američanů je ochotno přistoupit na změnu práce či ji aktivně hledá, což vede také k vysoké oblibě sítě LinkedIn.

3.1.6 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Armstrong (2007, str. 357) uvádí **dotazník pro uchazeče** jako vhodnou formu evidence informací pro předvýběr i následnou přehlednou práci s uchazečem. Pioro a Baum in Armstrong (2007, str. 358) uvádějí doporučení pro jeho efektivní využití - nutnost správného výběru požadovaných údajů a otázek s akcentem na minimum podrobností osobního charakteru, doporučují poskytovat návodné vyjasňující poznámky, a v neposlední řadě se zabývají systémem třídění a vyhodnocení dotazníků včetně následného ověření

výsledků a vhodnosti dotazníku porovnáním zjištěných informací s praktickými zkušenostmi s přijatým pracovníkem.

Obvyklé penzum požadovaných/zasílaných podkladů zahrnuje kromě již zmíněného dotazníku zejména níže uvedené. **Průvodní dopis/text emailu/žádost**, který je defakto nezbytnou formalitou specifikující zejména pozici, o níž se pracovník uchází, ovšem nelze ji z pohledu zaměstnance podcenit, neboť již jeho formulace může mít vliv na ochotu zaměstnavatele dále se zabývat přiloženými dokumenty. Samotný **životopis** je stěžejním sumářem základních informací o uchazeči; Siegel (2003, str. 25 – 26) mezi základní body životopisu řadí osobní údaje, přehled dosaženého vzdělání a pracovních zkušeností, jazykové znalosti, další kvalifikaci a znalosti, řidičský průkaz, zdravotní stav, rejstřík trestů, reference a osobní profil. **Reference** jako takové je vhodné uvést buď jako přehled kontaktů na poskytující osoby, nebo jako samostatnou přílohu s konkrétním textem doporučení. Obecně náročnějším dokumentem může být pro uchazeče **motivační dopis**, který vyžaduje projev většího zájmu o vypsanou pozici než jen přeposílání univerzálních životopisů, což z druhé strany dává zaměstnavateli alespoň formálně možnost odlišit uchazeče podle zájmu a současně z textu částečně nahlédnout jeho motivaci. Kocianová (2010, str. 80) doplňuje pro některé pozice také předložení **ukázky** dosavadní **práce** či **návrh koncepce** pro budoucí činnost. Praktické poznatky zaměstnavatelů (IHNEED, 2012) pak ukazují, že vyžadování životopisů je zejména v zahraničí u některých profesí postupně nahrazováno **profilem** uchazeče na síti **LinkedIn** či motivačním **videem**, což zaměstnavatelé zdůvodňují lepší možností poznat motivaci a způsob uvažování uchazeče, obdobně pak zmiňují také například povinnost uchazeče vyplnit dodatečné internetové dotazníky, které nejen že poskytnou relevantní informace, ale odfiltrují také řadu „přeposílačů životopisů“, kteří nemají reálný zájem o jimi nabízenou práci.

3.1.7 Formulace nabídky a uveřejnění

Wehrich, Koontz (1998, str. 348) uvádějí, že je „... *životně důležité, aby podmínky zaměstnání byly konkurenční. Je to důležité nejen pro udržení stávajících manažerů, ale i pro získání manažerů nových.*“, aby byla firma schopná čelit nabídkám konkurenčních firem.

Kaesler et al. (2013, str. 32) uvádějí důležité obsahové prvky inzerátu:

„- *název, adresu a charakteristiku daného podniku,*

- *termín nástupu,*

- označení pracovního místa s popisem úkolů, kompetencí a možností postupu,
- požadavky na uchazeče jako vzdělání, kvalifikace, speciální znalosti, profesní zkušenosti a osobnostní vlastnosti (např. flexibilita, schopnost pracovat v týmu),
- plnění podniku (sociální výhody, odměny),
- formality týkající se žádosti (např. písemně nebo e-mailem, požadovaná vysvědčení, lhůta podání žádosti),
- kontaktní osobu s uvedením telefonního čísla. “

Obdobně také Compton et al. (2010, str. 58).

Menšík (2014) personalistům při vytváření inzerátů doporučuje více **marketingový přístup**, v jehož středu zájmu je potenciální uchazeč a komunikace s ním; dle vlastního zjištění považuje současnou personální inzerci vesměs za zastaralou, snaží se pouze vyplnit povinné kolonky nabídky a požadavků, ale bez schopnosti něčím zaujmout či prodat značku; autor navrhuje v inzerci nejdříve uchazečům sdělit vlastní vizi zaměstnavatele, dále ho informovat, co vše zaměstnavatel pro její naplnění dělá nebo dělat chce, a teprve následně uvádět běžné požadavky a parametry nabídky. Takový přístup lze zcela jistě označit za správný, protože i když v době vysoké poptávky po práci nemá pravděpodobně většina firem nouzi o uchazeče, ne vždy se jedná o ty správné, kteří jsou schopni naplnit nejen formální požadavky, ale především se po zapracování stát funkční součástí pracovního teamu. Větším důrazem na komunikaci vlastních hodnot tak může firma, nejen v inzerci, ale i při následném výběru, včas zaujmout/odfiltrovat uchazeče, aniž by to generovalo další zbytečné náklady.

Compton et al. (2010, str. 57 – 58) zmiňují marketingový akronym **AIDA** jako rámec jakékoli komunikace, včetně té personální, která by měla také vyvolat pozornost, zaujmout, vzbudit touhu a být zakončena nějakou akcí, přičemž podle autorů nabídka práce může uchazeče zaujmout například jasným sdělením o benefitech, budoucích vyhlídkách firmy, příležitostech pro uchazeče a dalšími informacemi o firmě.

Podle zjištění průzkumu The Candidate Experience (CEA, 2013, str. 10 - 11) o sobě **zaměstnavatelé** na internetu obvykle **zveřejňují** z marketingových informací zejména firemní hodnoty, odpovědi proč u nich lidé pracují a proč zůstávají, produktové informace, apod., z personalistického obsahu pak popis místa, detaily o benefitech, výpis pozic, podrobnosti o způsobu přihlášení apod., jedná se tak spíše o obecné informace a nutné minimum pro uchazeče, přičemž detaily například o platu zůstávají až pro pokročilejší fázi výběrového řízení; uchazeči si pak ve velké většině nejsou vědomi přístupnosti informací, u nichž respondenti z řad

zaměstnavatelů deklarují otevřenost, přičemž ti seznámení nejvíce využívají informace o produktech, firemní kultuře a prostředí, prohlášení proč tam lidé chtějí pracovat a proč zůstávají, z personalistických informací pak popis práce, přehled pozic, detaily pro uchazeče o přihlášení a benefitech ad. (podrobný přehled v tabulkách v příloze č. V této práci).

Menšík (2014) také doporučuje další obvyklý marketingový přístup, tedy věnovat se nejen samotnému obsahu inzerce, ale také způsobu a obsahu zobrazení ve výpisu.

Podle výstupů The Candidate Experience (CEA, 2013, str. 16 - 17) většina zaměstnavatelů používá prvky zjednodušujících **hromadné zpracování údajů**, jakými jsou automatizované poděkování uchazeči za prvotní kontakt, možnost nahrát životopis nebo vyplnit předpřipravený formulář, prohlášení o ochraně osobních údajů, různá vysvětlující ustanovení – proti diskriminaci uchazečů např. z hlediska pohlaví, rasy apod.

3.1.8 Shromažďování informací a předvýběr

V této fázi dochází ke shromažďování nabídek od uchazečů a k následnému porovnávání získaných údajů s požadavky, dále pak k prvotní selekci na uchazeče přicházející a nepřicházející v úvahu z pohledu splnění základních požadavků.

Podle Dvořákové et al. (2012, str. 151) v této fázi na základě předložených materiálů zjišťujeme způsobilost uchazeče vykonávat práci, odhadujeme, zda v rámci kolektivu tzv. zapadne a jaká je jeho motivace a zájem o práci. Koubek (2011, str. 80 – 81) upozorňuje na možnost určitého předběžného pohovoru s uchazeči, kteří základní požadavky splňují, přičemž cílem předvýběru by podle autora mělo být rozřazení uchazečů na ty **velmi vhodné**, které je třeba pozvat k výběrovému řízení, dále na **vhodné**, kteří tvoří rezervu pro případ malého počtu velmi vhodných a zároveň mohou být potenciálními rezervami pro budoucí poptávku firmy na obdobné místo, a **nehodné**, kterým je třeba poděkovat za zájem a vhodně sdělit odmítnutí. Žufan (2012, str. 58, 64) zmiňuje, že trendem poslední doby jsou uchazeči, kteří se snaží prosadit i přesto, že nesplňují **vstupní požadavky**, což z jedné strany může být pro firmu komplikující co do počtu uchazečů při předvýběru, avšak může se objevit i jinak vhodný uchazeč nesplňující formality. Podrobněji o vyhodnocení požadavků ze strany uchazeče viz např. Siegel 2003, str. 49 – 52. Podle závěrů The Candidate Experience (CEA, 2013, str. 18) většina zaměstnavatelů zjišťuje, zda uchazeč splňuje základní předpoklady pro práci (pracovní povolení apod.), dále pokládá otázky specifické pro konkrétní pozici, přičemž většina nechává uchazeče nesplňující požadavek projít až do

konce dané fáze a pouze u menšiny zaměstnavatelů taková situace vede k automatickému vyřazení; uchazeči pak uvádějí, že ve většině případů byli dotázáni na obecné předpoklady, detailní pracovní historii a očekávání a specifické otázky k dané pozici.

Žufan (2012, str. 58, 64) v souvislosti s předvýběrem a vysokým počtem uchazečů zmiňuje také **aplikace automatizující předvýběr** porovnáváním požadovaných parametrů s údaji od uchazeče, díky čemuž však může zapadnout i poměrně kvalitní kandidát; autor upozorňuje také na směrnici Evropské komise (95/46/EK – článek 15), podle které by podobné rozhodnutí nemělo být přijato jen a základě automatického zpracování údajů.

Armstrong (2007, str. 358 – 359) jako dílčí kroky vedoucí k finálnímu seznamu předvybraných uchazečů uvádí následující (zestručněno a upraveno autorem):

- vytvořit seznam uchazečů, včetně kolonek pro aktivity personalisty (odmítnout, ponechat apod.);
- zaslat uchazečům písemné poděkování bez učiněného rozhodnutí;
- požádat uchazeče o vyplnění dotazníku, doplnění životopisu, motivačního dopisu apod.;
- porovnat uchazeče s klíčovými kritérii dle specifikace pracovního místa a jejich zařazení do kategorie podle přijatelnosti/vhodnosti;
- ve spolupráci s manažerem provést prosévání vhodných uchazečů a vytvoření optimálního výběrového souboru 4 – 8 uchazečů;
- sestavit program pohovorů včetně načasování;
- pozvat uchazeče k pohovoru a případně jim poskytnout informace o firmě a pracovním místě;
- vybrat rezervní uchazeče z nepozvaných a požádat je o souhlas s ponecháním jejich dat v databázi pro případné další oslovení na obdobné místo; nevhodným uchazečům zaslat odmítnutí s poděkováním za účast.

Finálním výstupem fáze získávání je podle Koubka (2011, str. 80 – 81) seznam uchazečů jež budou pozváni k výběru, když autor za ideální počet na jedno místo považuje pět až deset uchazečů, respektive více u specialistů a manažerů.

Podle zjištění The Candidate Experience (CEA, 2013, str. 30) pouze 8,8 % z dotazovaných zaměstnavatelů uvedlo, že realizují telefonické interview se všemi kandidáty splňujícími kvalifikační předpoklady bez ohledu na počet; u pozic s vysokým počtem uchazečů na jednoho přijatého (75 a více) a s průměrnou úrovní kvalifikovanosti to znamená

35 telefonických rozhovorů na jednoho přijatého; pro většinu zaměstnavatelů (75 %) podle závěrů telefonický předvýběr slouží pro sestavení finálního seznamu zhruba deseti uchazečů, kteří budou pozváni k osobnímu pohovoru. **Telefonickou formu předběžného pohovoru** například pro doplnění informací či zjištění reakcí uchazeče (cizí jazyky), zmiňuje také Žufan (2012, str. 59). Některé větší americké firmy již v rámci výběru přikročily také k využití videa pro prvotní kontakt, během kterého uchazeči odpovídají na počítačem zadané otázky nebo přímo přes **videohovor** rozmlouvají s personalistou či manažerem firmy (Milne-Tyte, 2011).

Důležitým prvkem v průběhu celého výběrového řízení i po něm je **zpětná vazba** vůči uchazeči, která může sama o sobě utvářet povědomí o dobrém zaměstnavateli i v případě, že na danou pozici uchazeč nedosáhne. Hlavním účelem je informovanost uchazeče o aktuálním postupu a současně zjištění jeho zkušenosti s výběrovým řízením, či ověřit účinnost způsobu, kterým byli uchazeči o nabídce informováni. Zpětnou vazbu lze zjistit nejen v průběhu, například při pohovoru, ale i zpětným dotazováním (telefonicky, emailem, prostřednictvím sociálních sítí, elektronickým dotazníkem apod.). Podle výstupů The Candidate Experience (CEA, 2013, str. 19 - 20) více jak polovina (59,7 %) zaměstnavatelů žádá své uchazeče o zpětnou vazbu, avšak většina z nich to dělá až u uchazečů ve vyšší fázi výběrového řízení, což podle studie koresponduje s tím, že většina dotazovaných uchazečů (63,2 %) odpověděla, že k tomu nebyli ze strany firmy dotazováni. Stejný výzkum (CEA, 2013, str. 23 - 24) pak uvádí, že 10 % zaměstnavatelů nijak neinformuje nekvalifikované uchazeče, 21,7 % to nevyžaduje a 23,3 % používají automatické zprávy, 30 % pak poskytuje uchazečům standardizovanou informaci a pouze 6,7 % dává detailnější zpětnou vazbu, zbytek zaměstnavatelů zvolil jinou odpověď; u kvalifikovaných uchazečů, kteří ale nepostoupili do dalšího kola, je patrný posun směrem k informování, když nijak neinformuje 5 % zaměstnavatelů, reakci nevyžaduje 13,3 %, automatické zprávy poskytuje 11,7 %, standardizovanou informaci 41,7 %, detailnější zpětnou vazbu 21,7 % respondentů.

Samotná **fáze výběru** podle Žufana (2012, str. 59) zahrnuje například vyhodnocení různých získaných údajů, výběrové pohovory, testování osobnosti, znalostí, assesment centra, práci na zkoušku apod.

3.1.9 Praktická realizace získávání

Praktická každodenní realizace získávání zaměstnanců probíhá vlastními silami - pracovníky zaměstnavatele nebo specializovaným personálním oddělením, dále v kombinaci s použitím externího dodavatele pro různé části (zadávání inzerce, předvýběr apod.), či outsourcingem celého procesu.

Compton et al (2010, str. 63) uvádějí, že outsourcing agenturou bude úspěšný jen tehdy, pokud jsou dostupné přesné popisy práce a specifikace a agentura je pečlivě vybrána, přičemž jako pozitivní vnímá, že agentura může uvolnit ruce vlastním pracovníkům, v případě potřeby anonymizovat zaměstnavatele v průběhu řízení apod.

Zpráva The Candidate Experience (CEA, 2013, str. 28 – 29) zmiňuje dodavatelská řešení, která zaměstnavatelé používají pro zefektivnění procesu nábory:

Tabulka 2 - Dodavatelská řešení používaná zaměstnavateli pro zvýšení efektu při nábory

Nástroj/řešení	Použití mezi zaměstnavateli v %
Systémy pro práci s uchazeči (ATS)	78
Systémy pro ověřování informací a zaměstnanců	77
Systémy pro umístování volných pozic na internetu	63
Služby spojené se sociálními médii	59
Řešení pro práci s informacemi (získávání a dolování)	55
Hodnocení rizik na pracovišti (BOZP)	54
Reklamní a marketingové služby	52
Ověřování referencí	41
Systémy pro řízení vztahů s uchazeči	40
Audiovizuální dotazování	38
Služby pro onboarding zaměstnanců	34
Outsourcing procesu získávání	31

Zdroj: zpracoval autor (2014) dle CEA (2013, str. 29)

Velká většina dotazovaných zaměstnavatelů tak **používá** zejména **systémy** pro technické zajištění procesu, dále pro ověření informací od uchazečů a informování o volných místech. Reichlová (2014, str. 11) zmiňuje postup s využitím takového systému, který v první fázi dovolí definovat profil funkce, tedy vytvořit představu o ideálním pracovníkovi, dále u uchazeče pomocí psychologického testu umožní odhalit předpoklady o jeho chování,

včetně přípravy specifických otázek na výběrový pohovor, který následuje po porovnání vstupních požadavků s výsledky. Na českém trhu jsou dnes již také dostupné systémy pro online psychodiagnostiku (např. systém společnosti LMC), jejíž využití kromě vyšších fází výběrového řízení může být také při prvotním posuzování vhodnosti uchazeče, kdy podle Čerychové (2012, str. 72) je velkým přínosem jednoduchost a rychlost procesu, kdy uchazeč již z domova může vyplnit test a personalista má během několika minut vyhodnocení.

Pro většinu specializovaných **agentur** budou pravděpodobně **klíčové** dlouhodobé klientské kontrakty spojené s nějakou formou paušálních plateb zajišťujících běžnou platební schopnost firmy. Podle závěrů ankety Bullhorn (2014) 72 % personálních firem generuje 50 a více procent svých příjmů od vracejících se klientů; neméně zajímavým závěrem je, že zhruba 22 % respondentů mělo více jak polovinu svých příjmů od jednoho klienta, přičemž pouze 6 % respondentů se tím cítí být existenčně ohroženo (největší podíl firem ohrožených případným odchodem hlavního klienta byl mezi nejmenšími firmami). Podle Compton et al. (2010, str. 65 – 66) zaměstnavatel platí agentuře **honorář** obvykle v podobě procentuálního podílu z platu zaměstnance v prvním roce (5 – 20 %, ev. jde o sjednanou částku), jde tedy o formu odměny za úspěch, přičemž autoři zmiňují také rostoucí trend placení po částech (např. třetina na začátku spolupráce, třetina při předložení vyhovujícího seznamu uchazečů a třetina při úspěšném přijetí uchazeče, přičemž většina agentur nabízí vrácení poměrné části, pokud pracovník místo opustí nebo je propuštěn v krátké době; v ceně služeb podle autorů může, ale nemusí být zahrnuta cena inzerce.

Podle zjištění Bullhorn (2014) většina personálních agentur považuje za klíčové měřítko svého úspěchu celkový počet umístěných uchazečů (44 % respondentů a současně důležitost tohoto kritéria z pohledu personalistů v čase kontinuálně roste – viz graf s výsledky v příloze č. VI této práce).

3.1.10 Hodnocení účinnosti

Kocianová (2012, str. 130) pro měření účinnosti, respektive hodnocení strategie při získávání zaměstnanců, doporučuje sledovat dopad na jiné – přímo měřitelné - ukazatele výkonu (zvýšení produktivity, dosažení úspor), nebo v ideálním případě měřit finanční návratnost vynaložených nákladů použitím ukazatele ROI (Return on investment).

Výše zmíněná anketa Jobvite (Jobvite, 2013) uvádí, že 43 % respondentů utratilo za získávání pracovníků prostřednictvím sociálních médií méně než 1000 dolarů měsíčně,

přičemž 60 % odhadlo hodnotu takových náborů na větší než 20 000 dolarů za rok (20 % pak na více než 90 000 dolarů za rok); současně téměř polovina z respondentů poukazuje na zlepšení kvality i množství uchazečů poté, co začali využívat sociální média; z pohledu kvality uchazečů pak podle Jobvite (2013) jednoznačně dominují osobní doporučení následované výběrem s využitím sociálních sítí a firemních profesních stránek.

Dílní orientační hodnocení úspěšnosti při získávání zaměstnanců je možné realizovat také sledováním **počtu získaných reakcí** u srovnatelných pozic a v kvalitativním hledisku pak **poměr kvalifikovaných/nekvalifikovaných** uchazečů k celkovému počtu uchazečů o danou pozici, poukazující na vypovídací hodnotu způsobu získávání. Armstrong (2007, str. 352) doporučuje sledovat **náklady** vynaložené na inzerci v přepočtu **na jednu získanou odezvu**. Podle výstupů The Candidate Experience (CEA, 2013, str. 23) většina zaměstnavatelů uvedla, že na typickou pozici obvykle obdrží 26 – 100 odpovědí (vážený průměr 86), přičemž odhadují, že přibližně 60 % uchazečů je nekvalifikovaných; stejná anketa pak přináší také pohled uchazečů (CEA, 2013, str. 28), kteří byli dotazováni jaké fáze pohovoru dokončili, když 64,2 % poskytlo kontaktní informace, nebo požádalo o konkrétní práci, 8,4 % absolvovalo nějakou formu rozřazovacího rozhovoru, 11,6 % absolvovalo strukturovaný pohovor a 1,6 % prošlo podrobnějším prověřením detailnějších informací.

Již při výběru médií pro zveřejnění personální inzerce je třeba kromě **obsahové vhodnosti média** v souvislosti s očekávanou **cílovou skupinou** zvažovat také parametry výkonnosti média. Kotler et al. (2007, str. 865 - 868) považují za důležité při výběru reklamního nosiče zvážit **dosah**, potřebnou frekvenci **zásahu** a **dopad**. V případě personální inzerce tak bude klíčový zejména dosah a dopad. Vysekalová, et al. (2010, str. 187 – 188, 95 - 96) uvádějí, že se v případě dosahu jedná o procento lidí v rámci cílové skupiny, jež bude alespoň jednou vystaveno reklamnímu sdělení, v případě dopadu, tedy skutečného efektu komunikace, pak bývá hodnota vyjádřena například ratingem čtenosti či sledovanosti média v cílové skupině apod. Pro srovnání hodnoty daného inzerátu Kotler et al. (2007, str. 868) doporučují obecně srovnatelný přepočet nákladů na oslovení jednoho tisíce osob, tedy ukazatel **CPT**. De Pelsmacker et al. (2003, str. 252) výpočet ukazatele CPT (Cost per thousand) uvádějí jako podíl ceny základní jednotky daného média (např. celostrana, 30 s spot) a počtu lidí, kteří dané médium sledují, přičemž považují za přesnější zjištění pouze v rámci potřebné cílové skupiny – CPT-TM, tedy náklady dělí ukazatelem dosahu média.

3.2 Dílčí shrnutí

Následující shrnující poznatky poukazují zejména na novější trendy a specifika, než aby shrnovala obecné principy získávání, které jsou v čase poměrně stabilní.

- **strategický význam** získávání pracovníků jako jednoho z hlavních aktiv firmy;
- **provázanost na firemní plánování** tak, aby potřeba pracovní síly nebyla řešena až ve chvíli, kdy konkrétní pracovník chybí, ale potřeba byla předvídána, čímž se maximalizuje potenciál firmy dosahovat zisk;
- průběžná připravenost (popisy pracovních míst, znalost zdrojů, apod.) vede ke **schopnosti reagovat** na měnící se tržní situaci; v souvislosti se zkoumanou firmou se pak bude jednat zejména o průběžné monitorování potřeb zaměstnavatelů tak, aby její vyhledávací parametry odpovídaly potřebám firem nejen co do požadavků, ale i do struktury poptávky po zaměstnancích (což bude zjišťováno i v navrhované anketě);
- provázanost práce **liniových manažerů** a **personálních specialistů** tak, aby získávání bylo maximálně efektivní (hledal se správný uchazeč, ve správnou dobu a na správném místě);
- určitá **krize tradičních zdrojů** a způsobů získávání pracovníků, které nejsou schopny dodat odpovídajícího kandidáta, zejména v úzkoprofilových oborech, kde je hodně pasivních kandidátů (zaměstnaných, co aktivně nehledají), což **vede k potřebě vyšší kreativity personalistů** při získávání (oslovování komunit na sociálních sítích, hledání manažerů mimo obor apod.), avšak současně je třeba mít na paměti, že zaškolení pracovníka mimo obor je výrazně dražší než zapracování člověka se zkušenostmi z oboru;
- důležitost systematické **práce s vnitřními zdroji** pracovníků u zaměstnavatele, které byly dosud mnohdy opomíjeny; v případě sledované personální firmy se však zcela logicky bude jednat o získávání z vnějších zdrojů;
- rostoucí význam **osobního doporučení** (spolu s vyšší úspěšností takových kandidátů) a předchozí zkušenosti uchazeče s firmou, kde se uchází o pracovní místo;
- zaměstnavatelé vyhledávají pracovníky zejména mezi uchazeči, co se **sami hlásí a na doporučení**, teprve pak následují tradiční možnosti včetně internetu

- a inzerce; ověření praxe zaměstnavatelů v oboru auto-moto bude zahrnuto v navrhované anketě;
- uchazeči stále využívají zejména **internet a personální portály**, ale ve snaze najít práci dnes častěji oslovují i personální agentury;
 - **spolupráce zaměstnavatelů se vzdělávacími institucemi** při přípravě a následném zaměstnání absolventů, mimo jiné i díky podpoře ze strany státu; trend propojování akvizičních snah se vzděláváním a snahou dlouhodobě si vychovávat odborníky dle svých potřeb (Škoda Auto, ČEZ apod.);
 - snaha agentur **držet kmen budoucích uchazečů o práci** - viz akvizice LMC – portál Vysokeskoly.cz (LMC 2012);
 - služby zprostředkovatelů – **agentur** apod., nacházejí uplatnění zejména při **hledání kvalifikovaných specialistů, manažerů** apod.
 - u inzerce je vhodné **uvádět budoucího zaměstnavatele** i v případě inzerce personální agentury –zvyšuje to odezvu;
 - **přechod** zaměstnavatelů **od inzerce v tisku k internetu**, který dlouhodobě roste; zda je obdobná zkušenost i ve vybraném oboru bude zjišťováno v rámci zdrojů získávání v navrhované anketě;
 - **internet** dává možnost vcelku jednoduše oslovit i **specifické skupiny uchazečů včetně pasivních**;
 - **přímé oslovení** a „přetahování“ **zaměstnanců** je dnes i díky profilům na sociálních sítích považováno za poměrně běžné;
 - rostoucí trend **využívání sociálních sítí** v personalistice; byť je většina zmíněných výzkumů o sociálních sítích realizována v prostředí USA, které je oproti české personalistice více ovlivněno sociálními sítěmi, lze jejich vzrůstající význam očekávat i u nás (viz například rostoucí počet uživatelů sociálních sítí ve střední a východní Evropě, kdy podle Statista /2014/ lze v tomto regionu očekávat v následujících letech přírůstek zhruba 10 mil. uživatelů/rok), když tento trend v české personalistice zejména u sítě LinkedIn potvrzují také závěry Hays (2014).
 - **LinkedIn** užíván zejména pro zjištění profesního profilu uchazeče; zkušeností, délky praxe apod., ve všech fázích získávání včetně zveřejnění poptávky; **Facebook** pro ověření souladu uchazeče s firemní kulturou, způsobu vyjadřování apod., zejména po realizovaném pohovoru k ověření informací;

- díky internetu a zejména sociálním sítím je **větší a rychlejší dostupnost informací** na obou stranách, což vede k lepší informovanosti a současně zjednodušuje proces získávání za předpokladu, že takovou možnost obě strany aktivně využívají. Vede to však také k určitým méně pozitivním jevům (jednodušší přetahování zaměstnanců konkurencí);
- zaměstnavatelé na typickou pozici **obdrží v průměru 86 odpovědí**, přičemž zhruba **60 % uchazečů nesplňuje požadavky**; jaká je praxe a zkušenost oborových zaměstnavatelů bude zjišťováno v navrhované anketě;
- **snaha** zaměstnavatelů velké množství nerelevantních uchazečů **filtrvat** požadováním **dodatečných úkolů a požadavků** (motivační dopis, dotazníky apod.);
- **marketingový přístup** a uvažování při inzerci volných míst;
- **používání aplikací** pro práci s uchazeči, ověřování informací, zadávání pozic na internet, automatizaci předvýběru apod.;
- zcela běžný **honorář agentury procentem z úspěchu** s placením po částech a určitou formou **záruky** agentury (vrácení poměrné části při odchodu pracovníka ve sjednané době); odpovídá to však očekáváním zaměstnavatelů ve sledovaném oboru a způsobu inkasování provize sledované personální firmy?
- patrné je větší **rozhodování** o vhodnosti uchazeče **v celkovém kontextu** se zahrnutím osobních zájmů a snaha o opravdové poznání jeho **motivace** (respektive až emocionálního nadšení) získat danou práci;
- přednost před krátkodobým řešením má **zvažování dlouhodobého potenciálu** uchazeče pro firmu a schopnost reagovat na změny a celkově růst;
- **strategie dobrého/žádaného zaměstnavatele** jako cílené budování image firmy, které by kromě povědomí o značce mělo přispět i ke zvýšenému primárnímu zájmu uchazečů a v konečném důsledku také snížit potřebu inzerovat volné pozice na pracovním trhu, když se uchazeči hlásí sami;

4 Praktická část I – obor a firma

Tato část práce aplikuje doposud získané poznatky v praxi ve snaze dosáhnout hlavního cíle diplomové práce, přičemž v praxi předmětné firmy BA se soustředí na její personalistickou inzertní část.

4.1 Obor – automobily

Podle závěrů výzkumné studie Factum Invenio (2011) ti, kteří vlastní osobní automobil nebo do jeho nákupu a používání promlouvají, reprezentují 65 % populace ČR, přičemž mezi touto relevantní populací převládá podle studie názor, že je výhodnější kupovat spíše nové než ojeté vozy.

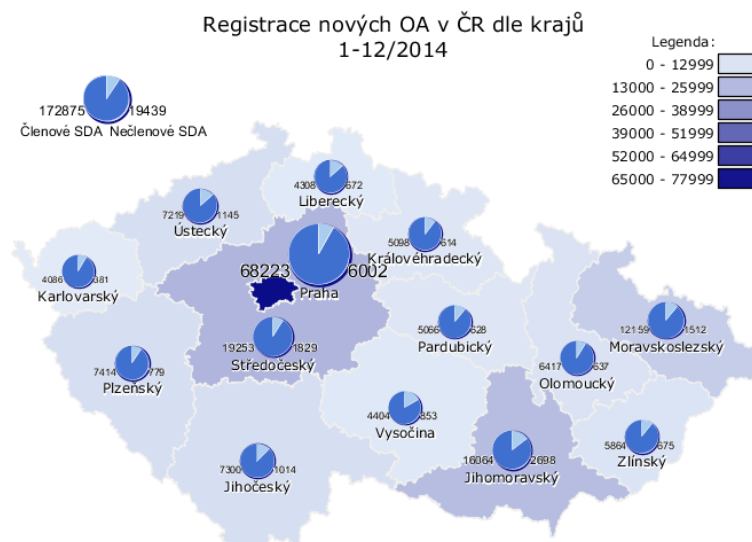
Tabulka 3 - Registrace nových osobních automobilů v ČR v měsících let 2004 - 2014

Období	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Celkem
2004	7783	8658	12272	11986	11858	12217	10288	9535	9945	9589	10490	11147	125768
2005	8943	7844	11057	12668	13384	13214	10043	10527	8681	10327	10347	10341	127376
2006	7821	8462	11285	11479	13231	11505	9904	10111	8869	10979	10775	9566	123987
2007	9147	9192	11766	11974	12829	12652	11552	10420	9177	12120	11162	10551	132542
2008	10082	10646	12298	14782	11852	13795	12941	10470	12134	12973	11384	10304	143661
2009	8842	9823	12410	17592	14277	16284	14150	12174	12196	14121	14975	14815	161659
2010	10813	11080	17446	15264	15885	18538	11388	12088	13251	13126	15228	15129	169236
2011	11678	12847	17501	14620	15482	16156	12118	14105	12978	14858	15920	15019	173282
2012	12921	13544	17064	16589	15975	18140	11158	13193	12475	15963	14203	12784	174009
2013	12071	10562	13820	15061	14822	14482	14533	11595	13208	15346	14697	14539	164736
2014	13638	12779	16576	17498	15396	18171	17700	13937	15775	17791	16365	16688	192314

Zdroj: SDA (2015)

Registrace nových osobních vozů v posledních letech až na rok 2013 mírně rostou. Byť zde velkou roli hraje výše marže realizovaná na 1 vůz, která se s různými cenovými akcemi mění (zvláště v krizových letech byli prodejci nuceni oživit poptávku snižováním prodejních cen, což se i přes rostoucí trend prodaných vozů promítlo v nižších maržích a zastavení nábory pracovní síly), lze očekávat, že spolu s rostoucími prodeji by mohla potřeba pracovní síly v segmentu prodejců osobních vozů kopírovat tento mírně rostoucí trend.

Mezi registrovanými značkami vozů podle SDA (2015) v roce 2014 první místo zaujímala Škoda (30,21 %), následovaná s velkým odstupem značkou Hyundai (9,85 %), dále Volkswagenem (9,51 %), Fordem (6,54 %), Dacií (4,83 %), Peugeotem (3,73 %) a dalšími značkami s menším podílem.



Obrázek 4 - Registrace nových osobních automobilů podle krajů v roce 2014

Zdroj: SDA (2015)

Největší obrat prodeje nových vozů a tedy i předpokládaná nejvyšší potřeba zaměstnanců se tak soustředí ve velkých městech, zejména pak v Praze a Středočeském kraji.

4.2 Charakteristika společnosti

Společnost BA se od roku 2007 zabývá provozováním inzertního personálního serveru BA.cz (fiktivní název reálných internetových stránek, dále také jen BA.cz) a poskytováním souvisejících služeb v oblasti personalistiky pro obor auto-moto. Hlavní klientelou a oblastí zájmu jsou prodejci vozů, autodopravci, logistické a autoopravárenské firmy, prodejci komponent, náhradních dílů, finančních služeb spojených s oborem apod. Společnost podle jednatele BA dlouhodobě klade důraz zejména na seriózní přístup k zaměstnavatelům i uchazečům s poměrně striktně nastaveným etickým kodexem, například nesnaží se oslovovat a přetahovat zaměstnané pracovníky, pokud firmu sami neosloví apod.

Jednatel BA jako hlavní **přednost** svého serveru BA.cz a firmy vnímá oborovou specializaci, znalost potřeb zaměstnavatelů a dlouhodobý důraz na kvalitu uchazečů, kteří jsou zaměstnavatelům nabízeni; oproti velkým serverům jako Jobs.cz i různým dalším konkurentům se nesnaží nabídnout maximální počet uchazečů, kterými je třeba se probírat, ale malý počet kvalitních, kteří jsou dle možností již prověřeni ve chvíli, kdy jsou zaměstnavateli nabízeni, což se projevuje mimo jiného i v poměrně vysoké úspěšnosti, kdy podle slov jednatele je zaměstnavatelem přijat zhruba každý druhý uchazeč, který je ze strany BA k zaměstnavateli kandidován. Pro tento účel byl do systému začleněn také referenční modul, v rámci něhož si uchazeči mohou vytvořit svůj podrobný pracovní profil s důrazem na maximálně transparentní pracovní historii, kterou je možné ihned snadno verifikovat v případě, že by měl být některý uchazeč kandidován k zaměstnavateli.

Ročně se na základě vyjádření jednatele BA **registruje** v systému zhruba 20 nových firem, které pak dle potřeby inzerují, v posledních letech v režimu bez ročního paušálu a s platbou za úspěšné doručení (viz podrobněji dále v kapitole 4.2.3); měsíčně stránky podle jednatele navštíví zhruba 8 000 návštěvníků (podrobněji viz dále v kapitole 4.2.5), přičemž zhruba 80 uchazečů projeví zájem o služby zprostředkování zaměstnání, obvykle v reakci na zaměstnavatelem inzerovanou pozici (uchazeči reagují prostřednictvím BA); z těchto 80 uchazečů se zhruba polovina zaregistruje (prvotní registrace) a pouze 2 – 3 uchazeči si vyplní podrobný profil a zajistí relevantní reference; vzhledem ke kvalitativním nárokům na uchazeče jsou obvykle teprve tyto prověřeni uchazeči považováni za nabídnutelné zaměstnavatelům. BA tak již vlastními silami provádí zaměstnavatelům předvýběr uchazečů.

Počet **pozic v nabídce** BA.cz se podle jednatele dlouhodobě pohybuje mezi 120 – 150, z čehož zhruba 40 – 50 % tvoří pozice z Prahy; z pohledu struktury hledaných uchazečů se zhruba v 60 % vypsaných míst jedná o místa servisního charakteru (automechanik, autoelektrikář, přejímací technik apod.), přibližně dalších 25 % pak tvoří obchodní pozice (prodejce, specialista marketingu apod.) a 10 % manažerské pozice různé úrovně.

Společnost se dlouhodobě zaměřuje na **kontakt se studenty** z odborných automobilních a technických škol. Historicky realizovala několik kol vlastních celoročních vědomostních soutěží o hodnotné ceny, do kterých se podařilo zapojit stovky studentů, kteří se registrovali a postupně odpovídali na předložené otázky. Pro BA se kromě budování

povědomí o značce a zvýšení návštěvnosti jedná také o zdroj budoucích pracovníků, kterým bude moci zajistit pracovní uplatnění, pokud se podaří je udržet v kontaktu. Nově se pak v roce 2015 BA stává hlavním realizátorem jedné z celorepublikových profesních soutěží pro studenty a žáky škol, čímž mimo jiného získává možnost dostat se do povědomí a přímého kontaktu s velkým množstvím registrovaných žáků a studentů.

4.2.1 Ekonomická historie společnosti

Během dosavadní historie personalistická činnost společnosti podle jednatele BA prošla složitým obdobím, kdy i přes poměrně slibný start v období 2007 – 2008 se v následujících letech nevyvíjela dle představ, protože zaměstnavatelé značně omezili nábor nových pracovníků, čímž se snížil potenciál i pro personální inzertní server.

Firma se tak podle jednatele během tohoto období soustředila zejména na dopracování vlastního informačního systému, aby v budoucnu poskytoval efektivní způsob selekce uchazečů a současně klientům maximálně komfortní prostředí při zadávání volných pozic. Současně majitel začal připravovat další aktivity, které by v budoucnu mohly doplnit portfolio služeb, např. nabídku oborových nemovitostí, možnosti provozních úspor apod. Sám jednatel BA označuje obchodní politiku své firmy v posledních letech spíše za pasivní, neboť se nesnažil aktivně hledat potenciální zaměstnavatele – inzerenty. Server tak získával pouze ty, kteří sami projevíli zájem a z druhé strany systémem k zaměstnavateli prošli pouze ti uchazeči, kteří byli ochotni akceptovat podmínky předvýběru (viz podrobněji dále).

V rámci budoucího možného směřování personálního serveru jednatel vnímá jako aktuální možnost vrátit se k prodeji ročních licencí v kombinaci se stávajícím systémem založeném na provizi za doručení, a opět tak zaměstnavatelům nabídnout varianty k výběru.

Ekonomický vývoj v jednotlivých letech dle jednatele a údajů zjištěných z výkazů společnosti (viz příloha č. XIII):

2007 – 2009

- V roce 2007 byla činnost realizována jen zhruba polovinu období, nebyla ještě příliš vyvíjena obchodní činnost, ale zejména připravováno technické zázemí webu; tržby jsou minimální, přidaná hodnota i provozní výsledek hospodaření výrazně záporné; financováno z půjčky od majitele firmy;

- růst tržeb (např. mezi lety 2008/9 se je podařilo zdvojnásobit), maximální výše za uplynulé období dosaženo v roce 2009;
- výkonová spotřeba nejprve mírně roste a následně dokonce klesá (2009)
- mzdové náklady průběžně pořád rostou, avšak pomaleji než tržby;
- daří se snižovat závazek společnosti vůči vlastníkovi;
- vývoj v tomto období je možné hodnotit jako pozitivní zejména z pohledu trendu vývoje;

2009/2010

- výrazný propad výsledku hospodaření do hluboké ztráty v roce 2010 v důsledku poklesu tržeb téměř na čtvrtinovou hodnotu roku 2009 při současném mírném růstu výkonové spotřeby a zejména vysokým osobním nákladům, které meziročně oproti roku 2009 vzrostly zhruba o 50 %; rok 2010 se podařilo ekonomicky ustát jen díky výraznému nárůstu dluhu společnosti vůči vlastníkovi;

2010/2011

- výsledek hospodaření se v roce 2011 blíží nule (mírně ve ztrátě) zejména díky meziročnímu výraznému růstu tržeb (danému zejména několika úspěšnými umístěními kandidátů) a současnému snížení osobních nákladů díky propuštění zaměstnanců;

2011/2012

- s mírným meziročním propadem tržeb se úměrně zvyšuje také ztráta společnosti v roce 2012, výkonová spotřeba zůstává na zhruba stejné hodnotě a velmi mírně rostou osobní náklady;

2012/2013

- v roce 2013 dosaženo kladného provozního výsledku hospodaření i při dalším poklesu tržeb, ovšem pouze za cenu naprosté minimalizace osobních nákladů a snížení výkonové spotřeby.

Výše výkonové spotřeby (tedy většina nákladů mimo mzdy/osobní náklady) je v čase zhruba stabilní, přidaná hodnota kopíruje vývoj tržeb (viz podrobnější graf v příloze XIII). Výrazným prvkem byly osobní náklady, jejichž výše nebyla nastavena tak, aby kopírovala výkonnost firmy (po většinu let nebyla společnost schopna v rámci přidané hodnoty pokrýt

ani osobní náklady). Společnost má dlouhodobě záporný vlastní kapitál a s určitými výkyvy kumuluje ztrátu. Jako pozitivní lze vnímat, že výkonová spotřeba a částečně i osobní náklady v sobě obsahovaly také náklady na vývoj software a webu, které jsou nyní již uhrazeny a měly by tak být v následujícím období přítomny jen v menší míře. Díky odpovědnému přístupu majitele nemá společnost vůči třetím osobám žádné závazky a dlouhodobě je provoz z jeho strany dotován.

V prvních letech podnikání systém fungoval na bázi běžného inzertního serveru, kde se prodávaly roční licence dle počtu pozic a reakce sbíraly v podobě běžných životopisů. Následně v reakci na snížení poptávky po pracovnících a menší ochotě platit paušální licence byl systém upraven tak, aby reakce uchazeče probíhala nikoli zaměstnavateli, ale přes prostředníka – BA a postupně byl zapracován systém předvýběru (podrobný profil s referencemi) tak, by byl proces maximálně automatizován. Tržby tak získaly charakter jednorázových provizí za úspěch, které byly při zvážení poměru realizovaný výnos/investovaný čas zajímavé, ovšem dlouhodobě nepřinášejí stálé finanční toky potřebné pro aktivní rozvoj firmy, nábor zaměstnanců, kteří byli v době krize propuštěni apod.

4.2.2 Produkt BA - přehled

Internetové stránky BA.cz (2014) návštěvníkům z níže uvedených skupin nabízejí zejména:

1) Zaměstnavatelům:

- bezplatnou registraci do systému;
- inzerování volných pozic v jednom z placených programů;
- vyhledávání v databázi životopisů dle programu;
- možnost prezentace společnosti formou placených bannerů, článků apod.

2) Jednotlivcům - uchazečům o práci:

- bezplatnou registraci a přihlášení do systému vč. možnosti podrobného profilu s referencemi;
- přehled volných míst v nabídce BA;

3) Studentům oborových škol navíc:

- účast v celorepublikové oborové soutěži studentů odborných škol;
- dříve i pravidelné soutěže o hodnotné ceny.

4) Ostatní funkce:

- oborové informace a aktuality;
- oborové katalogy.

Homepage BA.cz (2014) obsahuje mimo jiného dvě úrovně základního rozcestníku, výpis nejnovějších pracovních pozic, rychlé hledání pracovní pozice, dále výpis aktualit, nabídku nemovitostí, odkazy na soutěž, prostor pro přihlášení, optimalizační prvky pro internetové vyhledávače (výpisy pozic, krajů, měst apod.), logo BA a loga partnerů. Z internetových stránek BA.cz je tak patrná snaha prezentovat najednou co nejvíce informací včetně výrazných log partnerů. Celek však z pohledu orientace působí trochu nekompaktně a může to tak být do značné míry na úkor orientace.

4.2.3 Produkt BA pro zaměstnavatele

Nabídka placených služeb zaměstnavatelům dle ceníku na webu BA.cz (2014b) se skládá z následujících programů:

1) jednorázová inzerce jedné volné pozice

- zaměstnavatel inzeruje vlastním jménem;
- profit BA ve formě poplatku za zveřejnění - ca 13 000 Kč/ 2 měsíce;
- zaměstnavatel si vybírá z jemu došlých reakcí uchazečů;

2) neomezená inzerce bez aktivačního poplatku s provizí za úspěch, omezená záruka a odklad platby

- zaměstnavatel inzeruje libovolný počet pozic;
- inzerce zveřejněna s uvedením značky avšak pod kontaktem BA;
- BA provádí základní selekci uchazečů;
- BA ověřuje reference a předkládá předvybrané uchazeče zaměstnavateli, který si vybírá;
- profit BA v podobě provize (dvojnásobek hrubého měsíčního platu) za umístěného uchazeče.
- zaměstnavatel provizi hradí až po 50 dnech od podpisu smlouvy se zaměstnancem;
- BA vrátí 50 % provize, pokud zaměstnanec skončí do tří měsíců;

3) neomezená inzerce s ročním aktivačním poplatkem

- zaměstnavatel inseruje libovolný počet pozic;
- zaměstnavatel inseruje vlastním jménem;
- zaměstnavatel si vybírá z jemu došlých reakcí a dále také z databáze uchazečů BA;
- zaměstnavatel je v rámci webu prezentován různou formou (banner, přednostní výpis apod.);
- profit BA v podobě jednorázového ročního poplatku, který je odstupňován (ca 40 - 170 tis. Kč/rok) podle počtu zaměstnanců firmy;

4) neomezená inzerce s ročním aktivačním poplatkem a s provizí za úspěch, záruka a odklad platby

- zaměstnavatel inseruje libovolný počet pozic;
- inzerce zveřejněna s uvedením značky avšak pod kontaktem BA;
- BA provádí základní selekci uchazečů;
- BA ověřuje reference a předkládá předvybrané uchazeče zaměstnavateli, který si vybírá;
- profit BA v podobě provize (dvojnásobek hrubého měsíčního platu) za umístěného uchazeče a v podobě jednorázového poplatku cca 10 000 Kč/rok;
- samotný výběr z předložených uchazečů provádí zaměstnavatel;
- zaměstnavatel provizi hradí až po 150 dnech od podpisu smlouvy se zaměstnancem;
- BA ztrácí nárok na 100 % provize, pokud zaměstnanec skončí do čtyř měsíců;
- zaměstnavatel je v rámci webu prezentován různou formou (banner, přednostní výpis apod.).

V rámci výše uvedených možností jsou patrné dvě základní možnosti **realizace tržeb** - z ročních paušálních poplatků za inzerci, a jako procento za úspěšné dodání pracovníka (ev. kombinace těchto možností u var. 4), přičemž nabídka byla podle jednatele BA koncipována tak, aby si v ní každý zaměstnavatel měl možnost najít vyhovující variantu. Roční paušály by poskytly BA jistotu v podobě zajištěných příjmů, procento z úspěchu zase dává možnost realizovat vyšší příjem, ovšem pouze v případě úspěšného doručení uchazeče. Byť jsou v ceníku prezentovány čtyři možnosti programů, v praxi je podle jednatele v posledních letech realizována varianta č. 2 (bez paušálu, provize z úspěchu), která ani

jednu ze stran k ničemu předem nezavazovala; z části také proto, že systém neměl technicky dopracovanu možnost reagovat více způsoby v rozdílných situacích a současně pro firmu se v dané době zdály být výhodnější provize za úspěšné doručení. O variantu 4, která je obdobou varianty 2, pak prý zájem nebyl.

4.2.4 Produkt BA pro uchazeče o práci

Internetové stránky BA.cz jsou zaměřeny na poměrně dobře uchopitelnou cílovou skupinu lidí, kteří v krátkodobém horizontu hledají práci v oboru auto-moto, respektive se zajímají o obor, a v dlouhodobém horizontu by práci mohli hledat. Stránky tak nabízejí i oborové aktuality a různé přehledy dotvářející obsah, který zvyšuje návštěvnost.

Uchazeč při hledání práce si na stránkách BA.cz (2014) vybere z filtrovatelného výpisu pozic; prokliknutím na detail nabízené pozice se mu zobrazí konkrétní nabídka práce a podrobné požadavky; uchazeč má dále dvě **možnosti**, jak **reagovat**:

- 1) Kliknout na tlačítko „**odpovídám na tuto nabídku**“, kdy je přesměrován na pole pro přihlášení do systému nebo pro registraci (není-li dosud registrován);
 - v rámci **registrace** uchazeč vyplní formulář požadující kontaktní a přihlašovací údaje, rok narození, bydliště, e-mail, telefon, přiloží svou fotografii a odsouhlasí podmínky webu;
 - po registraci je uchazeč vyzván k přihlášení do systému.

Po **přihlášení** do systému je uchazeč vyzván, aby si o sobě vyplnil další údaje (podrobný profil), které jsou strukturovány v několika postupných krocích:

- kvalifikace – znalosti, dovednosti, absolvovaná školení apod.;
- profesní historie – přehled dosavadních zaměstnavatelů včetně období;
- reference – přehled firem a kontaktních osob pro vyžádání referencí;
- hledané pozice – profesní cíle a přehled preferovaných pozic;
- aktivace – možnost jakéhosi statusu – označit, zda aktuálně hledám práci, nehledám práci apod., čímž mohu ovlivnit viditelnost profilu zaměstnavatelům.

Klíčovou položkou jsou zde **reference**, kdy podle BA.cz (2014) uchazeč uvede, u koho je možné reference vyžádat a prostřednictvím systému také odešle těmto osobám žádost o své ohodnocení; hodnotící osoba (předchozí zaměstnavatelé) se vyjadřuje k minimálně pěti schopnostem a dovednostem pracovníka na stupnici od 1 do 5 (známkování jako ve škole) a má současně možnost přidat slovní ohodnocení

či označit oblasti, kde by mohlo dojít ke zlepšení; hodnocený uchazeč má následně možnost referenci přijmout a zveřejnit potenciálním zaměstnavatelům, nebo nepřijmout a pak má tato reference vliv pouze na jeho celkový hodnotící průměr (průměrnou dosaženou známku za všechny reference).

Vyplněný podrobný profil podle BA.cz (2014) podléhá nakonec **schválení pracovníkem BA**, který posoudí vyplněné informace a získané reference, přičemž pro schválení profilu uchazeče ke zveřejnění musí být splněno současně:

- uchazeč splní kvalifikační požadavky dané pozice;
- uchazeč získá reference alespoň od 2/3 dosavadních zaměstnavatelů (u absolventů jde o školu a místo školní praxe);
- reference potvrzují kvalitu uchazeče – výsledná získaná známka nesmí být horší než 3 (z 1-5).

Teprve poté je profil **aktivován** a uchazeč je způsobilý být **kandidován** (nabídnut) vybranému zaměstnavateli.

- 2) Druhou možností je kontaktovat BA **e-mailem nebo telefonicky** (kontakt uveden pod každou pozicí); v takové situaci pracovník BA podle jednatele uchazeče vyzve, aby se zaregistroval do systému a vyplnil své reference apod., tedy nasměruje uchazeče k výše uvedené možnosti č. 1.

Pro porovnání s konkurencí (srovnání s personálním serverem vychází z předpokladu, že uchazeč v dané situaci BA.cz vnímá jako běžný personální server s výpisem pozic) byla obdobná **možnost reakce** autorem vyzkoušena také na personálním serveru **Jobs.cz** (2015); ten umožňuje jednoduchou registraci, kde vyžaduje pouze přihlašovací údaje, e-mail a souhlas s podmínkami. Následně má uchazeč možnost vytvořit si svůj podrobný pracovní profil, kdy v rámci dosavadních zaměstnavatelů může taktéž označit osoby poskytující reference, avšak jedná se čistě o kontaktní údaj pro případného zaměstnavatele; **možnost reagovat** na zveřejněnou pracovní pozici však má **i uchazeč bez jakékoli registrace**.

Po projevení zájmu o konkrétní pozici (kliknutím na odkaz) na **Jobs.cz** (2015) následuje obvykle jedna z těchto možností (možnost volby zaměstnavatelů):

- 1) uchazeč přesměrován na kariérní stránky zaměstnavatele vytvořené v rámci systému Jobs.cz, avšak ve firemní identitě zaměstnavatele, kde v podrobnějším

dotazníku zaměstnavatel vyžaduje různé informace od uchazeče (využívají zejména velké firmy s větším počtem inzerovaných pozic);

- 2) uchazeči zobrazen jednoduchý odpovědní formulář vyžadující jméno, příjmení, telefon, e-mail, přílohu příloh (životopis apod.) a souhlas se zpracováním osobních údajů;
- 3) uchazeč může kontaktovat zaměstnavatele jinak, pokud má například v inzerátu uvedený e-mail či telefon.

Porovnáním obou výše uvedených **systémů** registrace a možností reakce na nabízené pozice je možné konstatovat:

1) Způsob reakce:

- Jobs.cz stojí zejména na přímé reakci uchazeče zaměstnavateli prostřednictvím systému (zaměstnavatel má přehled o získaných reakcích ve svém profilu); předvýběr provádí zaměstnavatel, což dle očekávání odpovídá charakteru inzertního serveru;
- BA.cz stojí na reakci uchazeče prostředníkově (zaměstnavatel není přímo patrný, pouze značka), který provede předvýběr a následně předvybrané uchazeče nabídne zaměstnavatelům, což odpovídá spíše charakteru primárně personální agentury, byť se BA staví do pozice spíše personálního serveru.

2) Bariéry pro uchazeče, který chce reagovat na konkrétní pozici:

- Jobs.cz - minimální (bez registrace, stačí uvést jméno, příjmení, e-mail a životopis), nebo dle zvážení zaměstnavatele, který si nadefinuje vlastní dotazník;
- BA.cz – maximální – nutnost vyplnit podrobný dotazník a navíc aktivně získat reference a schválení profilu.

3) Schopnost reagovat v čase:

- Jobs.cz – okamžitá možnost reakce přímo zaměstnavateli;
- BA.cz – schopnost reagovat v řádu dnů, spíše týdne (podle rychlosti získání referencí).

4) Provize:

- Jobs.cz prodává zaměstnavatelům inzerci pozic za poplatek dle počtu vyinzerovaných pozic;
- BA.cz prodává zaměstnavatelům předvybrané uchazeče za provizi v násobcích platu.

Jobs.cz se jako primárně inzertní server snaží maximalizovat počet uchazečů a minimalizovat bariéry, přičemž pokud jsou bariéry přítomny, je to volba zaměstnavatele, který si tím usnadňuje následné zpracování uchazečů. Již to, že se jedná o formulář zaměstnavatele, bude mít patrně vliv na ochotu uchazečů ho vyplnit.

V případě **BA.cz**, které je svým charakterem na pomezí inzertního serveru a klasické personální agentury, jsou naopak bariéry maximální ve snaze provést takto prvotní selekci. Prvním odrazujícím prvkem je, že u vyinzerované pozice není patrné, kdo je hledajícím zaměstnavatelem. Možnost, že toto může být bariérou vnímá i jednatel BA, byť samozřejmě považoval vzhledem k obchodnímu modelu za důležité, aby uchazeč zprostředkovatele neobcházel reakcí přímo zaměstnavateli. Zvažoval tak možnost dát uchazeči na výběr, zda bude reagovat přímo zaměstnavateli nebo prostřednictvím BA, avšak s určitými výhodami, například garancí přednostního postavení nebo zajištěním relevantní odpovědi od zaměstnavatele v krátkém termínu.

Další, z pohledu autora hlavní bariérou, je nutnost projít složitým systémem podrobné registrace včetně referencí, což pravděpodobně nekoresponduje s očekáváním uchazeče, který chce na inzertním serveru spíše reagovat zaměstnavateli. Navíc není na první pohled patrné, že uchazeč musí reference získávat, aby měl vůbec šanci být kandidován. Pokud uchazeč v první fázi reaguje prostřednictvím e-mailu nebo telefonu, je mu to alespoň vysvětleno, než je vrácen zpět do systému. V případě prvotní reakce pouze prostřednictvím systému není bez dalšího dohledávání na webu zcela patrné, že bez vyplnění dalších informací a referencí prvotní registrace nemá pro uchazeče očekávaný přínos. Může tak být odrazen poměrně složitou fází získávání referencí, což je s vysokou pravděpodobností také příčinou malého počtu uchazečů, kteří se dostanou do fáze kandidovatelnosti k zaměstnavateli (viz výše).

4.2.5 Měřitelné parametry internetové prezentace BA

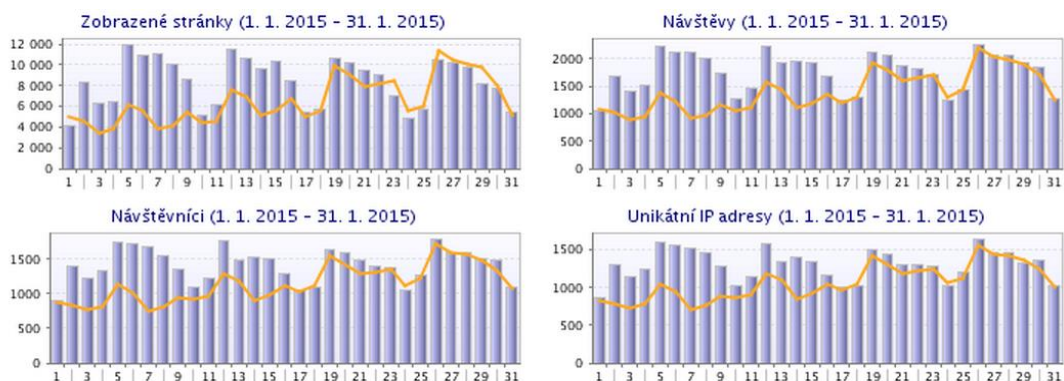
Průměrný počet návštěvníků internetových stránek BA.cz se podle statistik Navrcholu.cz (2015) a Toplist.cz (2015) pohybuje okolo 250/den (měsíčně tak jde zhruba o 7500 návštěvníků).

Tabulka 4 - Srovnání návštěvnosti personálních serverů dostupných v Toplist.cz

Personální server	Průměrný počet návštěvníků/den
dobraprace.cz	12966,18
flek.cz	8248,28
volnejflek.cz	5790,73
zamestnani.cz	3995,32
jenprace.cz	2629,84
ba.cz	255,66

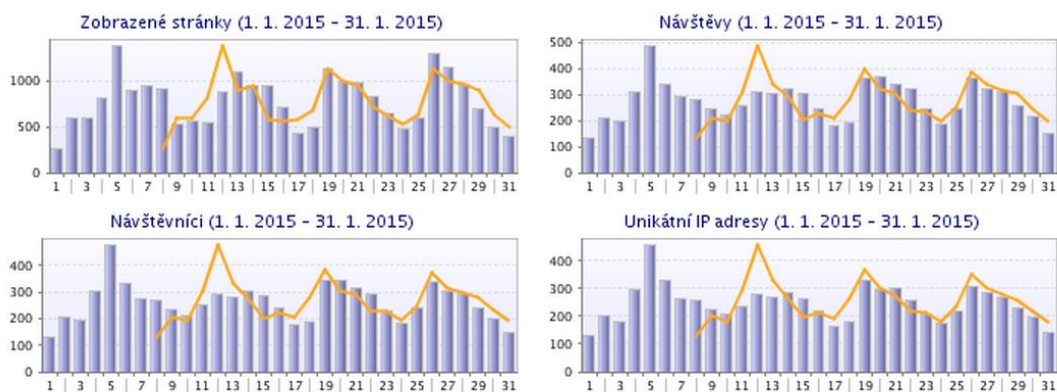
Zdroj: Toplist (2015)

Z tabulky je patrné, že návštěvnost BA.cz je i při porovnání s relativně neznámými servery (známé servery typu Jobs.cz, Prace.cz apod. v dostupných statistikách zastoupeny nejsou) velmi nízká. Ostatní v tabulce uvedené servery nabízejí průřez pozic napříč spektrem povolání, pro objektivnost je tak třeba BA.cz porovnat také s některým oborově specializovaným personálním serverem. Takový server - Gastrojobs.cz - je možné najít ve statistikách Navrcholu.cz



Obrázek 5 - Návštěvnost Gastrojobs.cz podle Navrcholu.cz v období 1.1. – 31.1.2015

Zdroj: Navrcholu (2015)



Obrázek 6 - Návštěvnost BA.cz podle Navrcholu.cz v období 1.1. – 31.1.2015

Zdroj: Navrcholu (2015)

Ze srovnání návštěvnosti obou serverů je na první pohled patrné, že BA.cz má nejen mnohonásobně menší absolutní návštěvnost, ale jeho návštěvníci zobrazí v průměru odhadem také třikrát méně stránek. Určitým vysvětlením by mohlo být, že podle zkušeností jednatele BA je možné jen zhruba třetinu návštěvníků (tj. 2500 za měsíc) označit za přichozí za účelem hledání práce, zbytek přichází například na nějaký aktuální článek nebo proklikem z různých katalogů apod.

Pro alespoň rámcové zhodnocení **pozice** BA v hlavních **internetových vyhledávačích** (Google.com a Seznam.cz) byl zpracován přehled v tabulce 5 na následující straně. Ve výpisu je vždy 10 pozic na jedné straně. Při zohledňování pozice se nezapočítávají placené výsledky. BA placené výsledky nemá.

Tabulka 5 - Pozice BA.cz ve vyhledávačích podle klíčových slov

Klíčové slovo	Pozice BA	
	Google.com	Seznam.cz
Práce	ne na prvních 5 stranách	ne na prvních 5 stranách
práce auto	1. strana (1. pozice)	1. strana (7. pozice)
práce automechanik	ne na prvních 5 stranách	4. strana (3. pozice)
práce prodejce vozů	1. strana (4. pozice)	1. strana (6. pozice)
práce prodejce aut	1. strana (2. - 3. pozice)	3. strana (1. pozice)
práce autoelektrikář	ne na prvních 5 stranách	4. strana (3. pozice)
práce autodiagnostik	4. strana (1. pozice)	ne na prvních 5 stranách
práce vedoucí servisu	1. strana (9. pozice)	1. strana (6. pozice)
práce vedoucí servisu aut	1. strana (4. pozice)	ne na prvních 5 stranách
práce vedoucí autoservisu	1. strana (7. pozice)	ne na prvních 5 stranách
práce autotronik	ne na prvních 5 stranách	2. strana (9. pozice)
práce Praha	ne na prvních 5 stranách	ne na prvních 5 stranách
práce auto Praha	1. strana (1. pozice)	1. strana (7. pozice)
práce automechanik Praha	5. strana (2. pozice)	2. strana (3. pozice)
práce prodejce vozů Praha	1. strana (2. pozice)	4. strana (7. pozice)
práce prodejce aut Praha	1. strana (2. pozice)	1. strana (10. pozice)
práce autoelektrikář Praha	4. strana (6. pozice)	2. strana (7. pozice)
práce autodiagnostik Praha	3. strana (5. pozice)	ne na prvních 5 stranách
práce vedoucí servisu Praha	1. strana (8. pozice)	1. strana (4. pozice)
práce vedoucí servisu aut Praha	1. strana (1. pozice)	ne na prvních 5 stranách
práce vedoucí autoservisu Praha	1. strana (2. pozice)	3. strana (6. pozice)
práce autotronik Praha	3. strana (3. pozice)	1. strana (7. pozice)

Zdroj: zpracoval autor (2015) dle vyhledávačů (Google.cz, 2015 a Seznam.cz,2015)

Z přehledu je patrné, že společnost BA zaujímá poměrně dobrou pozici zejména u klíčových slov ve vyhledávači Google.cz. Zde je tak prostor při optimalizaci možné nalézt u regionálních mutací pozic. U vyhledávače Seznam.cz pak tam, kde pozice není na první straně, a opět u dalších, zejména regionálních alternativ pozic, které však nebyly zjišťovány.

Za v dnešní době výraznou slabinu společnosti je možné označit nízkou **aktivitu na sociálních sítích**, kdy společnost sice má aktivovanou prezentaci na Facebook.com, avšak již zhruba 2,5 roku zde nebyla publikována žádná nová informace. Na ostatních sociálních sítích společnost podle jednatele není aktivní.

5 Praktická část II - výsledky anket

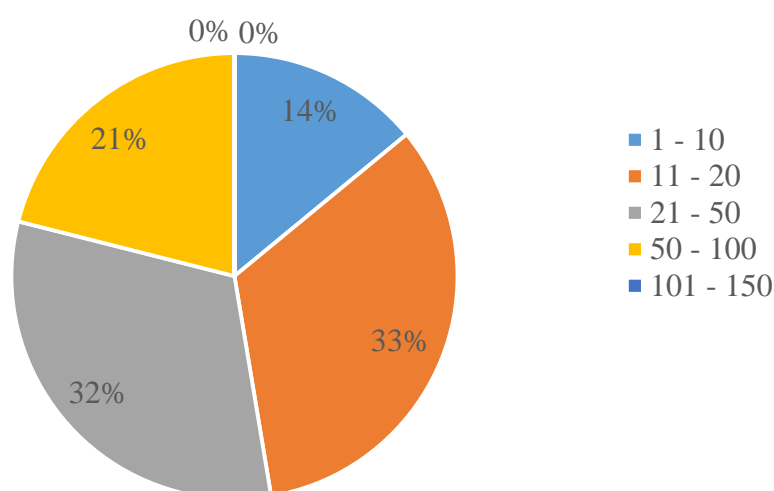
5.1 anketa I- vyhodnocení a interpretace výsledků

Anketa byla realizována mezi respondenty z řad firem oboru auto-moto se záměrem zjistit jejich očekávání a praxi při získávání zaměstnanců.

5.1.1 Rozložení respondentů

První anketní otázka měla ověřit, zda se jedná o respondenta, který může poskytnout relevantní informace. Z odpovědí je patrné, že 93 % respondentů (57/61) má ve firmě na starosti personalistiku a jejich odpovědi na následující otázky tak lze považovat za relevantní. Dotazník byl nastaven tak, aby 7 % respondentů (4/61), kteří odpověděli Ne, již nepokračovalo ve vyplňování otázek.

V rámci otázek bylo dále zjišťováno rozložení respondentů podle velikosti firmy dané počtem pracovníků.

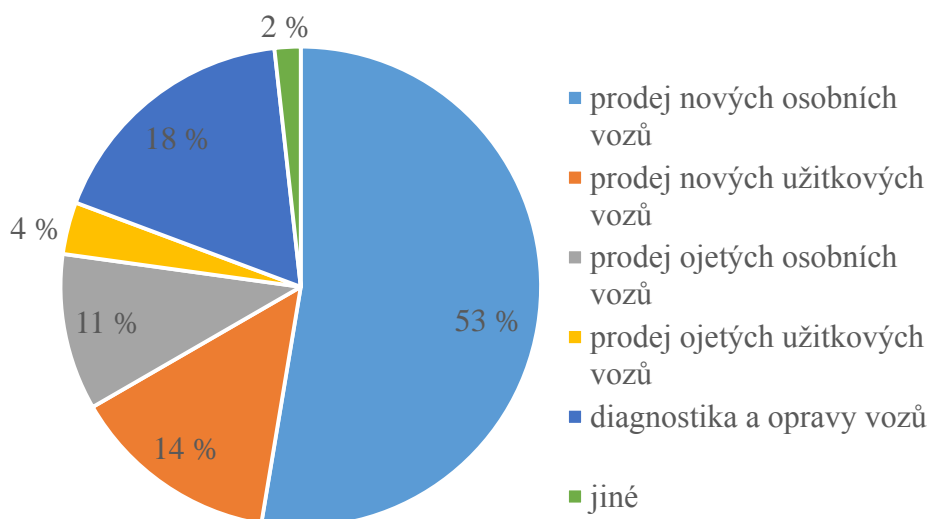


Obrázek 7 - Rozložení respondentů podle počtu pracovníků

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Z výsledků je patrné, že se podařilo získat zhruba poměrné zastoupení skupin firem do 100 pracovníků. V rámci velikostního rozložení firem byla při dalším vyhodnocení zkoumána specifika zejména u skupiny větších firem – nad 50 zaměstnanců, která se dle zkušenosti jednatele BA jeví být nejvíce perspektivní klientelou.

V rámci rozložení respondentů byl dále zjišťován hlavní předmět podnikání firmy tak, aby bylo možné vysledovat případné odlišnosti například mezi prodejci nových a ojetých vozů apod.



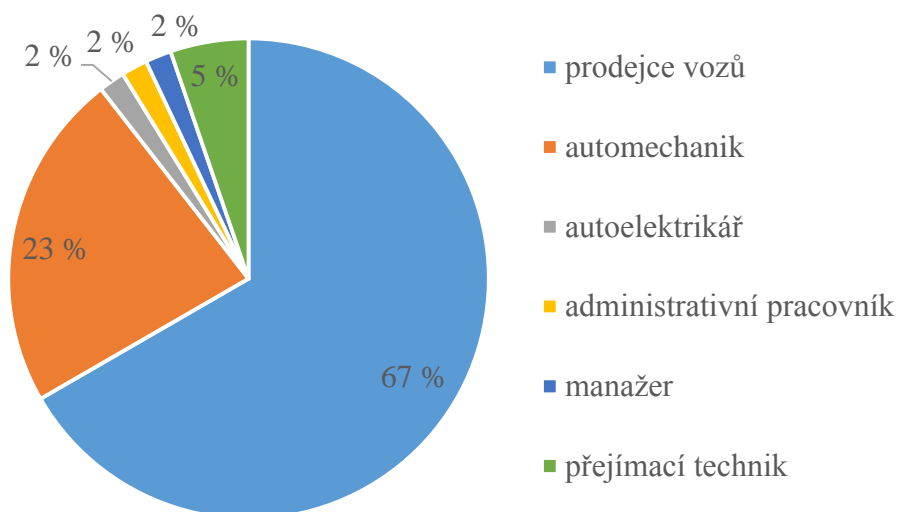
Obrázek 8 - Skladba respondentů podle předmětu podnikání

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Největší zastoupení mezi respondenty mají prodejci nových osobních vozů, což odpovídá i struktuře oslovených, přičemž v následujícím vyhodnocování budou tyto respondenty pro zjednodušení tvořit skupinu spolu s prodejci nových užitkových vozů; obdobně také prodejci ojetých užitkových a osobních vozů. Třetí větší skupinou pak budou firmy autoopravářské.

5.1.2 Hlavní obsazovaná pozice

Zaměstnavatelé měli z předložených pozic vybrat tu, kterou považují za nejčastěji obsazovanou (nejčastěji hledají pracovníka) ve své firmě.



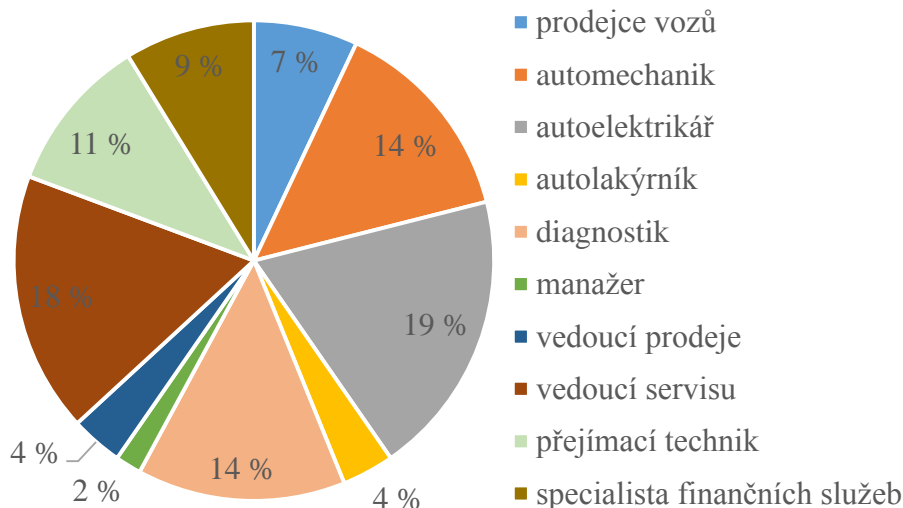
Obrázek 9 - Hlavní obsazovaná pozice

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Většina respondentů za hlavní obsazovanou pozici s velkou převahou vybrala prodejce vozů. Pravděpodobně proto, že se bude jednat o pozici, jejíž ohodnocení je navázáno na dosažené prodejní výsledky, tudíž zde lze očekávat vyšší fluktuaci při jejich neplnění, jež mohlo být v předchozích letech obvyklé. Současně se jedná o pozici, která nevyžaduje úzkou odbornou specializaci, což koresponduje také s tím, že zaměstnavatelé pozici prodejce ve větší míře neoznačují jako problematicky získatelnou (viz níže v kapitole 5.1.3) a není výrazně zastoupena ani ve struktuře pozic inzerovaných na BA.cz. Většina respondentů, kteří prodejce označili za hlavní obsazovanou pozici, byla mezi prodejci nových vozů (30 respondentů). Druhou nejčastěji obsazovanou pozicí je automechanik, u kterého hlavní část poptávky tvoří opravárenské firmy (9 respondentů ze 13, kteří vybrali automechanika za hlavní obsazovanou pozici, byly autoopravárenské firmy). Obě pozice byly poptávané napříč trhem podle velikosti firem. U prodejců ojetých vozů byl hlavní pozicí výhradně prodejce.

5.1.3 Obtížně získatelný pracovník

Zaměstnavatelé měli z předložených pracovních pozic vybrat tu, pro kterou obvykle mají největší problém najít kvalitního kandidáta.



Obrázek - 10 Obtížně získatelný pracovník

Zdroj: zpracoval autor (2015)

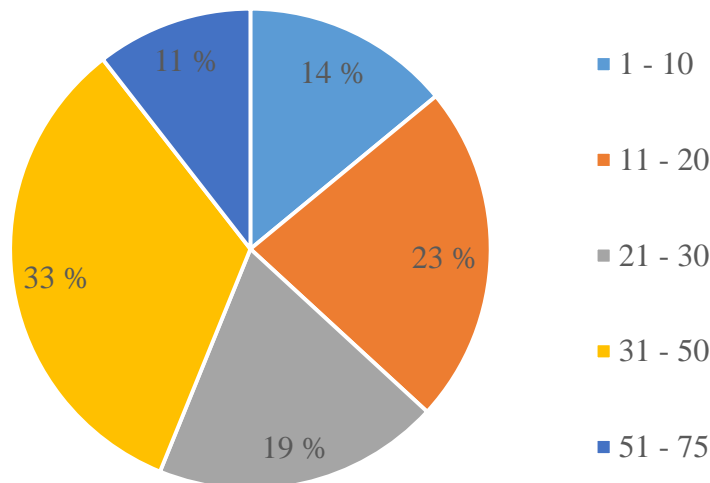
V rámci odpovědí se jeví jako obtížněji získatelní pracovníci na pozice vyžadující technické znalosti a praktické zkušenosti, když mezi ně zaměstnavatelé zařadili pozici autoelektrikáře (11 respondentů), vedoucího servisu (10 respondentů), diagnostika a automechanika (obě pozice shodně po 8 respondentech). Žádná z pozic však nezískala významnější převahu.

Tyto pozice zhruba korespondují s nejvíce zastoupenými pozicemi na serveru BA.cz, kde pozice servisního charakteru tvoří zhruba 60 % (viz kap. 4.2).

Specifické potřeby je možné vysledovat u jednotlivých skupin respondentů ankety, kdy například diagnostika označili výhradně prodejci nových vozů (8 respondentů). Poptávku po vedoucím servisu lze ve vyšší míře očekávat od opravárenských firem (z 10 respondentů, kteří tuto pozici vybrali za obtížně obsaditelnou, byli 4, tedy téměř polovina, z autoopravárenských firem; ty přitom tvoří pouze zhruba šestinu z celkového počtu respondentů ankety). Respondenti nad 50 zaměstnanců vybírali pozice napříč spektrem bez viditelné převahy u některé.

5.1.4 Počet uchazečů

kolik uchazečů se jim v průměru přihlásilo, když v roce 2014 vypsali hlavní obsazovanou pracovní pozici.



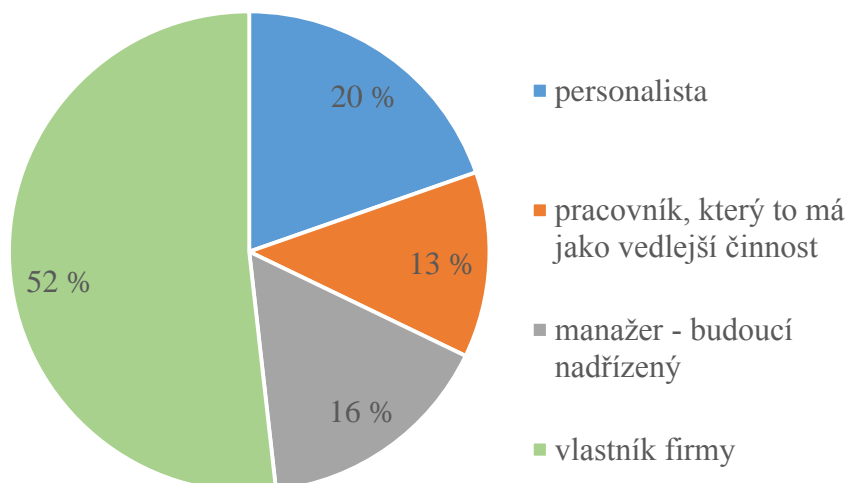
Obrázek 11 - Počet uchazečů

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Z respondentů, kteří v jedné z předchozích otázek za nejčastěji poptávanou pozici označili prodejce vozů (38 respondentů), jich 17 obdrželo mezi 31 a 50 životopisů a dalších 10 respondentů mezi 21 a 30 životopisů. Podle očekávání tak lze říci, že přestože prodejce vozů je nejpoptávanější pozicí, zaměstnavatelé získávají při jejím obsazování relativně dostatek životopisů, alespoň co do srovnání s druhou nejpoptávanější pozicí automechanika. Respondenti, kteří za nejčastěji poptávanou pozici označili automechanika (13 respondentů), obdrželi obvykle malé množství životopisů (11 respondentů obdrželo méně jak 20 životopisů, z toho 6 dokonce 10 a méně životopisů). Autoopravárenské firmy, které tvoří jeho hlavní poptávku, tedy buď hledají špatným způsobem, nebo je k dispozici málo kvalifikovaných automechaniků, čemuž může napovídat také zařazení této pozice mezi obtížně obsaditelné (viz předchozí otázka).

5.1.5 Zpracování získaných životopisů

Respondenti měli určit, kdo ve firmě obvykle provádí selekci životopisů, ověřování informací, předvýběr kandidátů pro pohovor apod.



Obrázek 12 - Kdo zpracovává životopisy

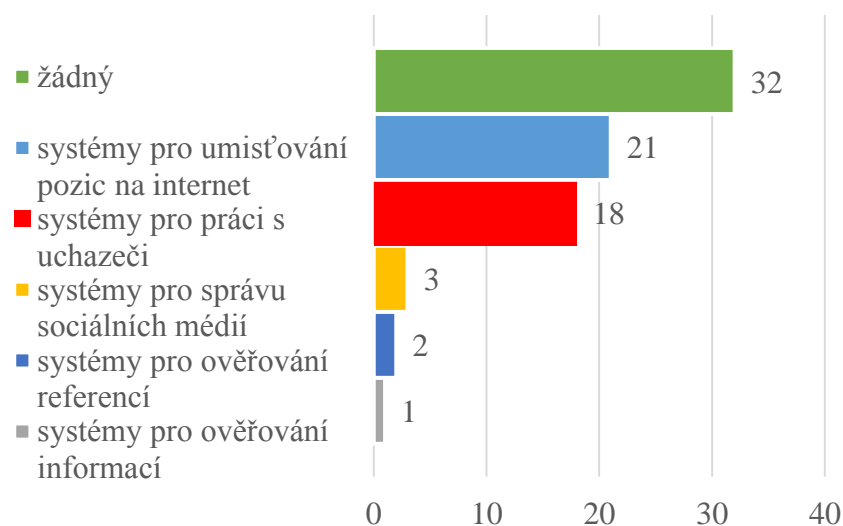
Zdroj: zpracoval autor (2015)

Dle zjištění průzkumu prvotní selekci u více jak poloviny firem provádí vlastník (29 respondentů z 56, kteří odpověděli). Vlastník je u odpovědí zastoupen napříč velikostí firem, avšak jen u jedné firmy velikostí nad 50 zaměstnanců. Žádný z respondentů pro selekci nevyužívá služeb personální agentury, která byla také mezi možnostmi. Mezi respondenty, kteří vybrali variantu personalisty, byli pouze prodejci nových vozů a jednalo se zejména o firmy nad 50 zaměstnanců, u kterých je to hlavní způsob (8 respondentů z 12 v této skupině).

Mezi autoopravci označila většina respondentů vlastníka firmy (9 z 10 respondentů), mezi prodejci nových vozů bez rozdílu velikosti převládá vlastník firmy (15 respondentů), následovaný personalistou (11 respondentů).

5.1.6 Automatizované systémy

Zaměstnavatelé měli vybrat, které z předložených systémů používají při své personální práci?



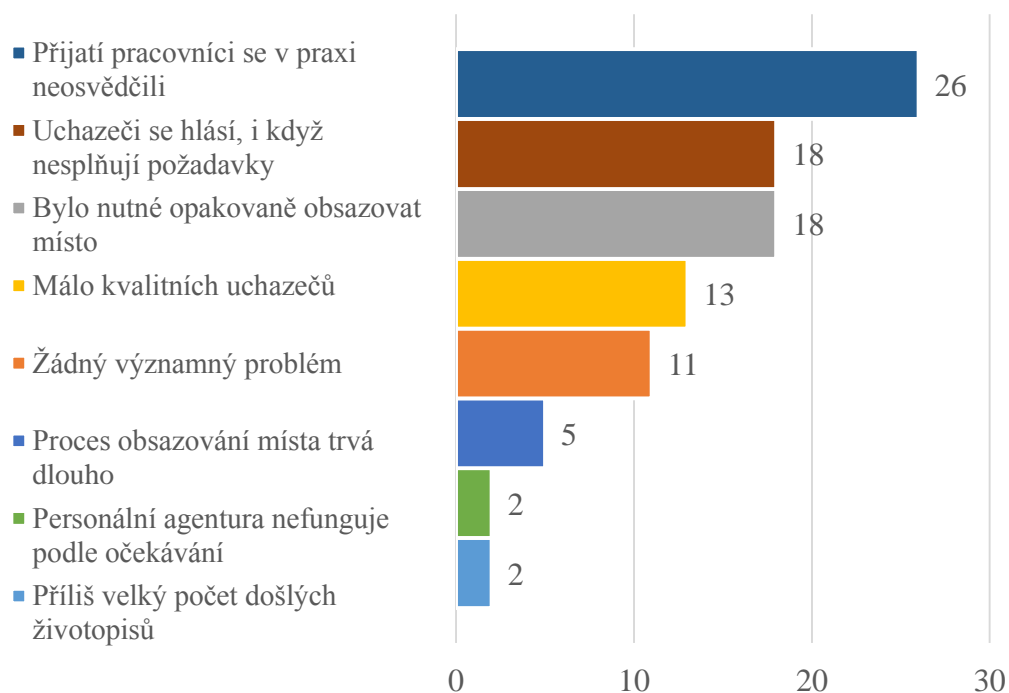
Obrázek 13 - Automatizované systémy používané zaměstnavatelem

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Více jak polovina zaměstnavatelů nepoužívá žádný ze systémů pro automatizaci personální práce. Mezi těmito respondenty jsou téměř všechny autoopravářské firmy (8 z 10) a prodejci ojetých vozů (7 z 8), naopak podle předpokladů pouze tři větší firmy nad 50 zaměstnanců. Nejčastějším uživatelem většiny systémů jsou pak prodejci nových osobních a užitkových vozů.

5.1.7 Problémy roku 2014

Respondenti měli vybrat problémy, se kterými se setkali při získávání pracovníků v uplynulém roce 2014.



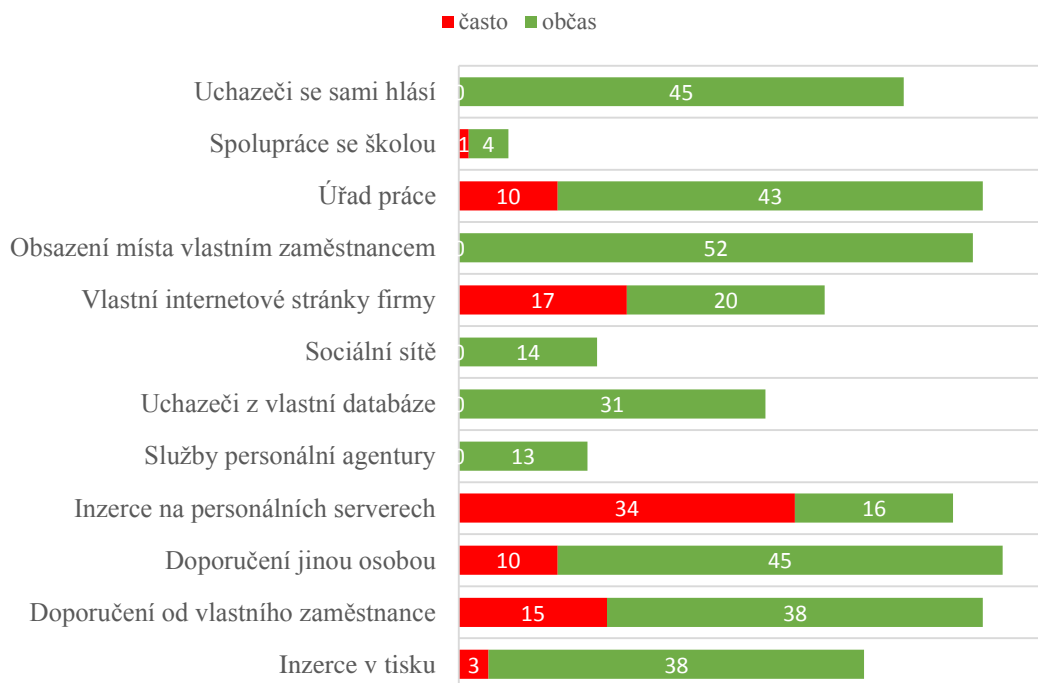
Obrázek 14 - Hlavní problém roku 2014 pohledem zaměstnavatelů

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Pro většinu zaměstnavatelů napříč obory bylo v uplynulém roce hlavním problémem to, že se v praxi neosvědčili přijatí pracovníci, bylo nutné opakovaně obsazovat pracovní místo a uchazeči se hlásili, i když nesplňovali požadavky (zejména u firem nad 50 zaměstnanců, kde tuto možnost vybralo 9 firem z 12).

5.1.8 Zdroje uchazečů

Zaměstnavatelé měli vybrat, zda a případně jak často používají při získávání pracovníků předložené možnosti, respektive zdroje.



Obrázek 15 - Jak často zaměstnavatelé používají jednotlivé zdroje uchazečů

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Nejčastěji používanou možností, jak zaměstnavatelé hledají uchazeče, je inzerce na personálních serverech (často frekventovaná) následovaná nějakou formou doporučení (zejména občasně užití). Zde je určitý rozdíl oproti zjištěním ISA+ (2014) – viz Obrázek 2 v kap. 3.1.5., kde převládala možnost uchazečů, kteří se sami hlásí, přičemž zde ji označili respondenti v hojně míře spíše jako občasnou alternativu. Ostatní metody následují až se značným odstupem a u většiny je patrné, že jsou považovány za občasnou alternativu (vlastní stránky, úřad práce, vlastní zaměstnanec, inzerce v tisku).

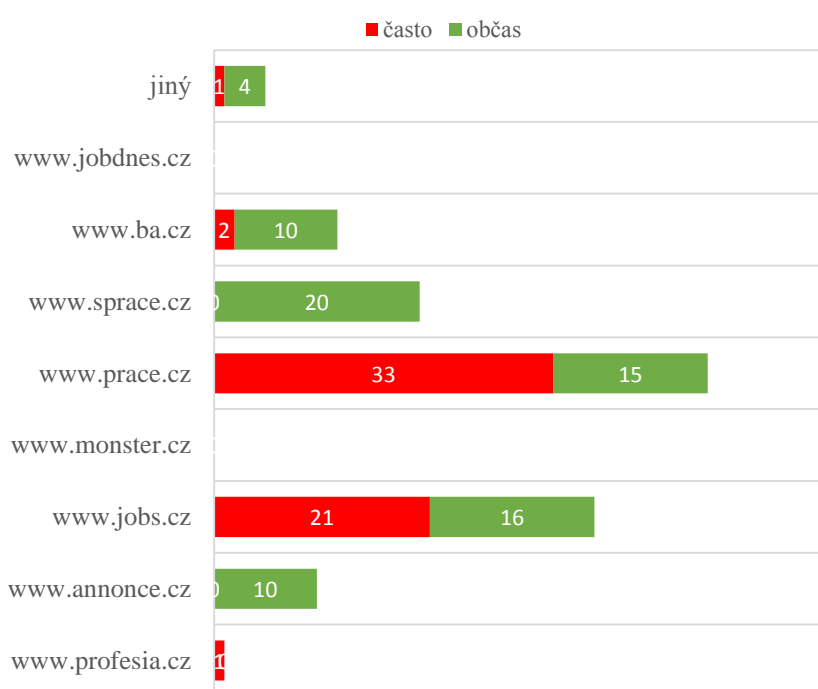
Firmy nad 50 zaměstnanců používají často již zmíněné personální servery a vlastní internetové stránky, jako občasnou variantu pak uvádějí zejména inzerci v tisku, sociální sítě, úřad práce a služby personální agentury. Mezi prodejci nových vozů převládají opět personální servery, vlastní internetové stránky jsou zde zhruba polovinou respondentů používány často a polovinou jen občasně. Úřad práce, inzerce a doporučení, jsou sice u většiny těchto respondentů, avšak pouze jako občasná varianta.

Většinu respondentů, kteří označili úřad práce za častou variantu, tvoří opravárenské firmy. Ty také používají personální servery spíše jako občasnou variantu, obdobně jako inzerci v tisku.

Sociální sítě nepoužívají prodejci ojetých vozů ani opravárenské firmy, jako občasnou alternativu je označili pouze prodejci nových vozů.

5.1.9 Personální servery

V rámci personálních serverů, u kterých byl předpoklad častého používání, byla u respondentů zjišťována podrobnější skladba a frekvence užití.



Obrázek 16 - Jak často zaměstnavatelé používají jednotlivé personální servery

Zdroj: zpracoval autor (2015)

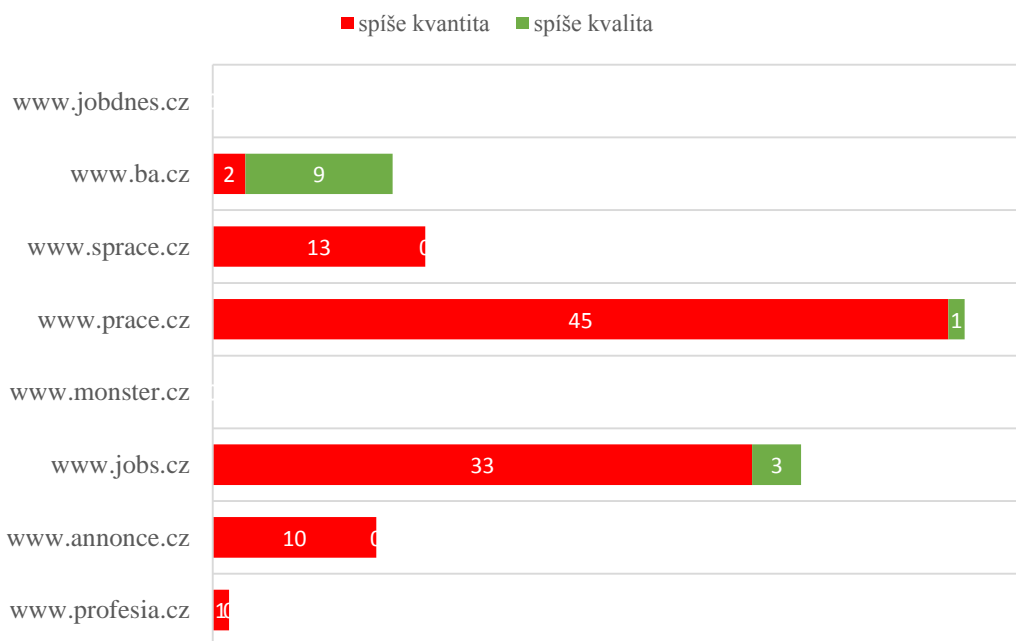
Nejčastěji používaným personálním serverem je pro většinu respondentů server Prace.cz, následovaný sesterským Jobs.cz. Výsledný poměr mezi těmito dvěma servery je pravděpodobně dán zejména zaměřením, kdy Jobs.cz je vhodnější spíše pro manažerské pozice a vzdělanější pracovníky, přičemž práce.cz více odpovídá již zjištěné poptávce po pozicích typu automechanik apod. Další občasnou variantou jsou pak servery Sprace.cz, BA.cz a Annonce.cz. Jediný úzce oborově specializovaný server BA.cz je tak v tomto případě

spíše občasnou alternativou pro poměrně malý počet respondentů (všichni respondenti, kteří ho používají často nebo občas byli ze segmentu prodejců nových, zejména osobních, vozů).

Vyrovnaný poměr užívání mezi Jobs.cz a Práce.cz byl u firem nad 50 zaměstnanců, kde se v obou případech jednalo o zcela jednoznačně častou používanou variantu. Respondenti této velikostní skupiny tvoří také hlavní uživatele serveru BA.cz, přičemž mezi další se řadí firmy mezi 21 a 50 zaměstnanci. Server BA.cz je tak zvažovanou alternativou pouze pro větší firmy. Je však třeba vzít v úvahu pravděpodobnou menší známost serveru oproti některým větším konkurentům.

5.1.10 Kvalita/počet uchazečů

Pro oborově více orientovaný server je důležité vnímání kvality dodávaných uchazečů, které bylo zjišťováno i pro ostatní personální servery. Respondenti ankety tak měli zhodnotit, zda jim daný server poskytuje spíše kvantitu (získají a zpracují velké množství životopisů, ale jen menší část celku je od kvalitních, vyhovujících, uchazečů), nebo kvalitu (získají a zpracují celkově menší počet životopisů, ale většinou se jedná o kvalitativně vyhovující uchazeče).



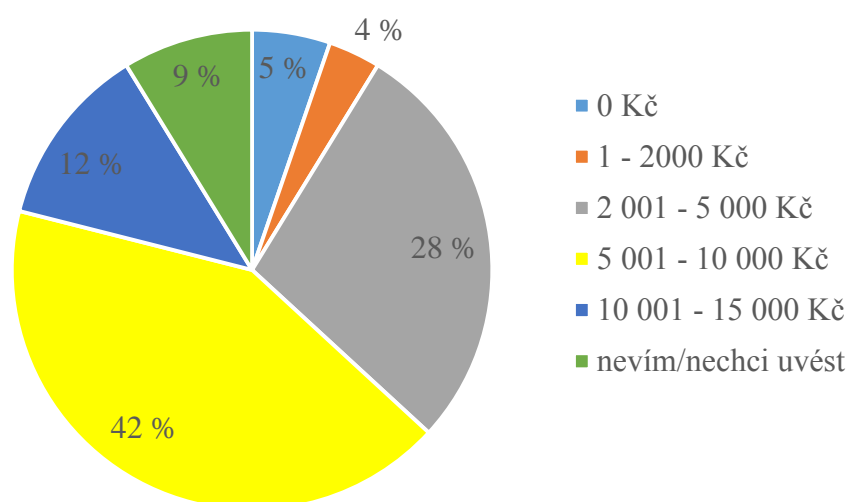
Obrázek 17 - Jak hodnotí zaměstnavatelé jednotlivé personální servery

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Výsledné poměry dvou hlavních serverů Práce.cz a Jobs.cz zcela jednoznačně hovoří o jejich vnímání především jako zdroji kvantitativním, který sice dokáže poskytnout velké množství životopisů, ovšem poměrově méně z toho je relevantních. Opačný poměr je u serveru BA.cz, který je co do četnosti sice spíše vedlejší alternativou, avšak uživatelé jej hodnotí spíše jako zdroj kvalitních uchazečů. Vliv na tento výsledek pravděpodobně má způsob předkládání předvybraných uchazečů ze strany BA, který není zcela srovnatelný s běžným personálním serverem.

5.1.11 Náklady na inzerci pracovní pozice

Respondenti měli odhadnout, kolik obvykle zaplatí za inzerci jedné volné pracovní pozice, přičemž pokud pozici současně inzerují na více serverech, náklady měli sečíst.



Obrázek 18 - Kolik zaměstnavatelé vynaloží při jednorázové inzerci jedné pracovní pozice
Zdroj: zpracoval autor (2015)

Největší část respondentů se pohybuje v rozpětí mezi 5001 - 10 000 Kč, následuje rozpětí 2001 – 5000 tis. Kč. V kontextu, kdy nejčastěji používanými servery jsou Práce.cz a Jobs.cz, rozložení zhruba odpovídá cenám těchto dvou serverů (viz příloha č. VII), jednotlivě či v součtu.

Polovina zástupců segmentu firem nad 50 zaměstnanců se pohybuje v rozpětí 10 001 až 15 000 Kč (druhá polovina pak v rozpětí 5001 – 10 000 Kč), což naznačuje, že obvykle

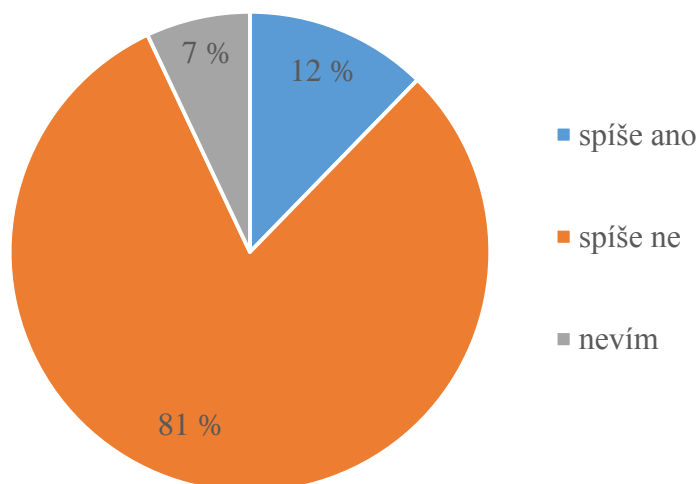
inzerují na více místech současně, či využívají některé doplňkové služby, neboť jinak by platilo spíše očekávání nižší jednotkové ceny na základě realizovaných objemových slev.

Všichni zástupci rozpětí 10 001 až 15 000. Kč se pak rekrutují ze skupiny prodejců nových osobních vozů. Prodejci nových vozů pak tvoří většinu i ve skupině 5001 až 10 000. Kč.

Prodejce nových vozů a obecně větší firmy tak lze označit za firmy ochotné vynaložit více finančních prostředků za inzerci a související služby či zvýhodnění.

5.1.12 Předvýběr kandidátů

Respondenti měli zvážit, pokud by jim k inzerci na personálním serveru byla nabídnuta placená služba prvotní selekce a ověření uchazečů dle zadaných parametrů ještě před pohovorem, zda by uvažovali o jejím využití.



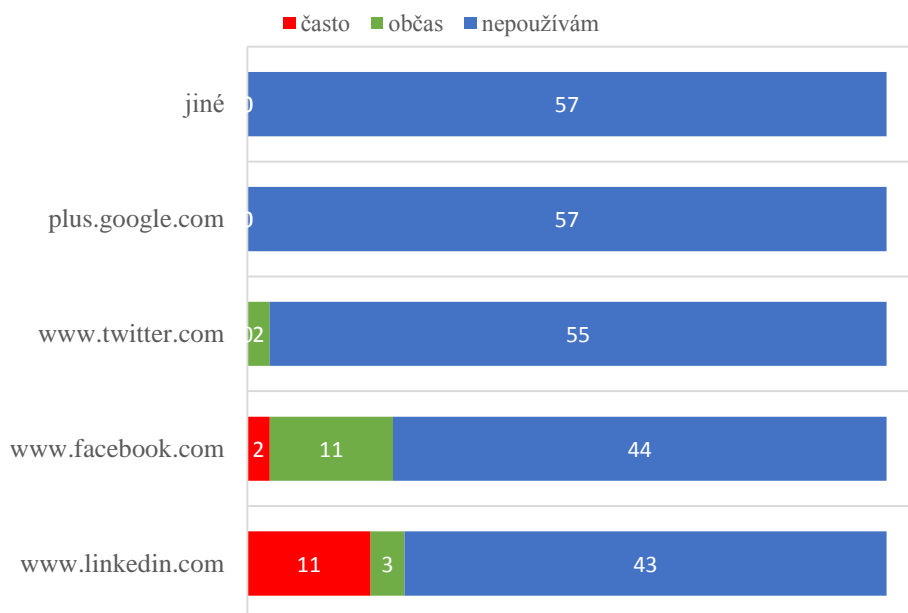
Obrázek 19 - Využili by zaměstnavatelé na personálním serveru službu placeného předvýběru kandidátů?

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Většina respondentů se přiklonila k variantě, že by spíše nevyužila placenou službu předvýběru z došlých reakcí uchazečů. Ochotu o takové možnosti uvažovat projevili pouze respondenti ze segmentu prodeje nových vozů a až na jednoho se jednalo o respondenty, kteří dávají přednost výběru z menšího počtu relevantnějších uchazečů (viz dále) a většina z nich ověřováním jednoho uchazeče stráví zhruba okolo 30 min. (viz dále). Výsledek také odpovídá malému počtu použití personálních agentur (viz dále), u kterých lze takovou službu očekávat.

5.1.13 Sociální sítě

U respondentů bylo zjišťováno, zda, případně jak často používají předložené sociální sítě při hledání pracovníků.



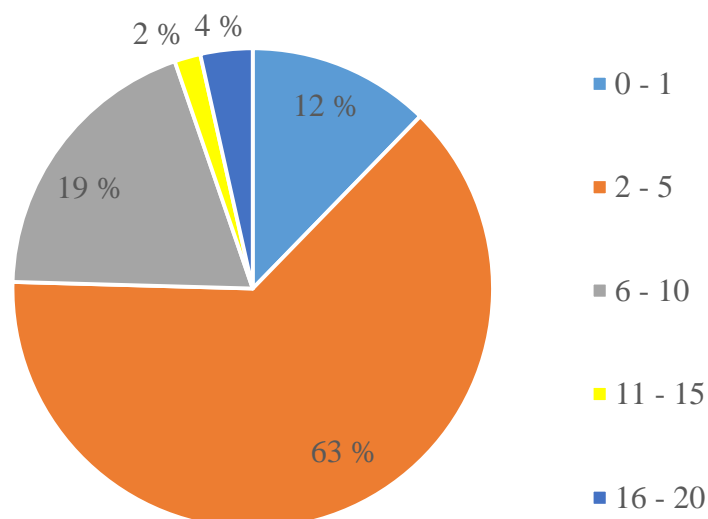
Obrázek 20 - Jak často zaměstnavatelé používají jednotlivé sociální sítě při hledání pracovníků

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Již v rámci zjišťování zdrojů bylo patrné, že sociální sítě nepatří mezi často užívané. Mezi uživatele sítí LinkedIn i Facebook se řadí téměř výhradně prodejci nových vozů a většinou jde současně i o firmy nad 50 zaměstnanců. Jejich nízké zastoupení mezi zaměstnavateli však skýtá příležitost využít je aktivně jako zdroj uchazečů a šíření poptávky po specifických skupinách pracovníků.

5.1.14 Počet nově přijatých pracovníků

U respondentů bylo zjišťováno, kolik nových pracovníků přijali do pracovního poměru v roce 2014.



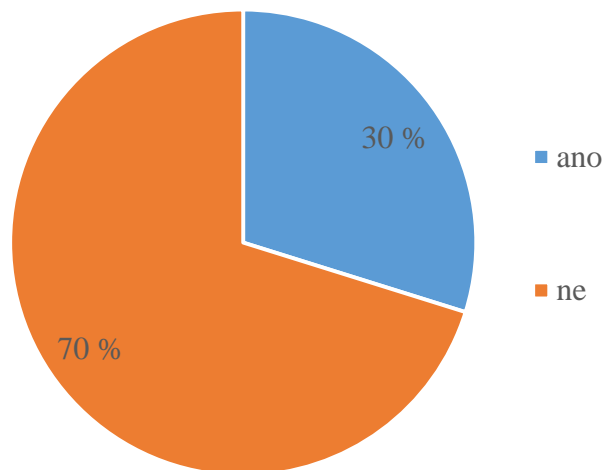
Obrázek 21 - Počet přijatých pracovníků v roce 2014

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Největší část (36 resp.) a tedy většina zaměstnavatelů v uplynulém roce přijala poměrně malý počet pracovníků - 2 až 5, přitom tato část respondentů za inzerci jedné pracovní pozice většinou utratila mezi 5001 a 10 000 Kč (16 resp.), respektive 2001 až 5000. Kč (12 resp.). V segmentu firem nad 50 zaměstnanců se však jednalo o výrazně pozitivnější počet, ze 12 respondentů jich 7 přijalo 6 až 10 pracovníků, 1 firma 11 až 15 pracovníků, 2 firmy 16 až 20 pracovníků a pouze 2 firmy 2 až 5 pracovníků.

5.1.15 Reference

U respondentů bylo zjišťováno, zda vyžadují od uchazečů předložení referencí již při zaslání životopisu a považují je tedy za určitý filtrační prvek.



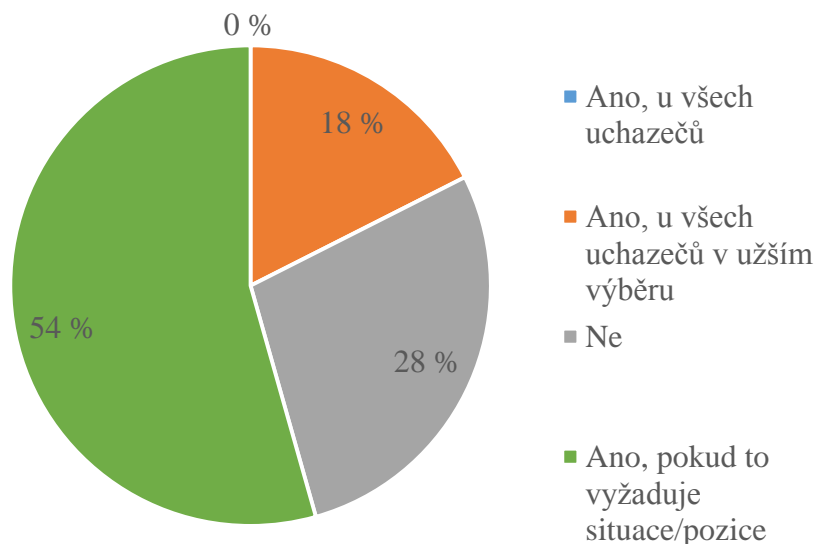
Obrázek 22 - Vyžadují zaměstnavatelé od uchazečů ověřitelné reference předem?

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Většina respondentů zaslání referencí již v prvotní fázi spolu se životopisem nepožaduje. Mezi respondenty, kteří reference požadují, se řadí většinou prodejci nových osobních vozů a přibližně třetina autoopravců. Mezi respondenty nad 50 zaměstnanců je zastoupení obou skupin, vyžadující i nevyžadující, přesně poloviční. Reference tak pro zaměstnavatele patrně nejsou nástrojem prvotního výběru.

5.1.16 Ověřené reference

Mezi respondenty bylo zjišťováno, zda, případně v jaké fázi, ověřují získané reference.



Obrázek 23 - Ověřují si zaměstnavatelé předložené reference?

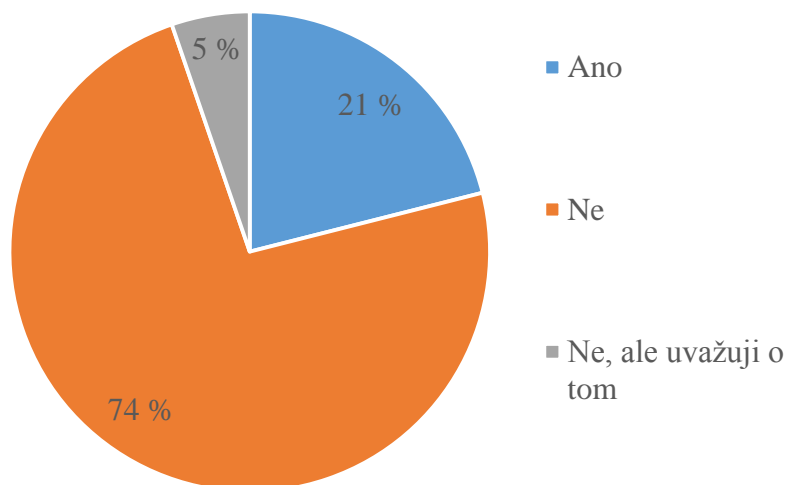
Zdroj: zpracoval autor (2015)

Žádný z respondentů neověřuje reference u všech uchazečů, což koresponduje také se zjištěním, že většina zaměstnavatelů nepožaduje reference hned v prvotní fázi. Nadpoloviční většina respondentů reference ověřuje pouze v určitých situacích či u konkrétních pozic. Téměř třetina respondentů pak reference neověřuje, tedy buď je v průběhu výběru vůbec nevyžaduje, nebo již jejich požadavek a potenciální možnost ověření považuje za dostatečné. Necelá pětina respondentů pak k ověřování referencí přistupuje u několika zvažovaných jedinců v pokročilé fázi výběru.

Polovinu firem, které reference vůbec neověřují, tvoří autoopravci, zbytek v poměru půl na půl prodejci nových a ojetých vozů.

5.1.17 Spolupráce s personální agenturou

U respondentů bylo zjišťováno, zda spolupracují při získávání pracovníků s personální agenturou.



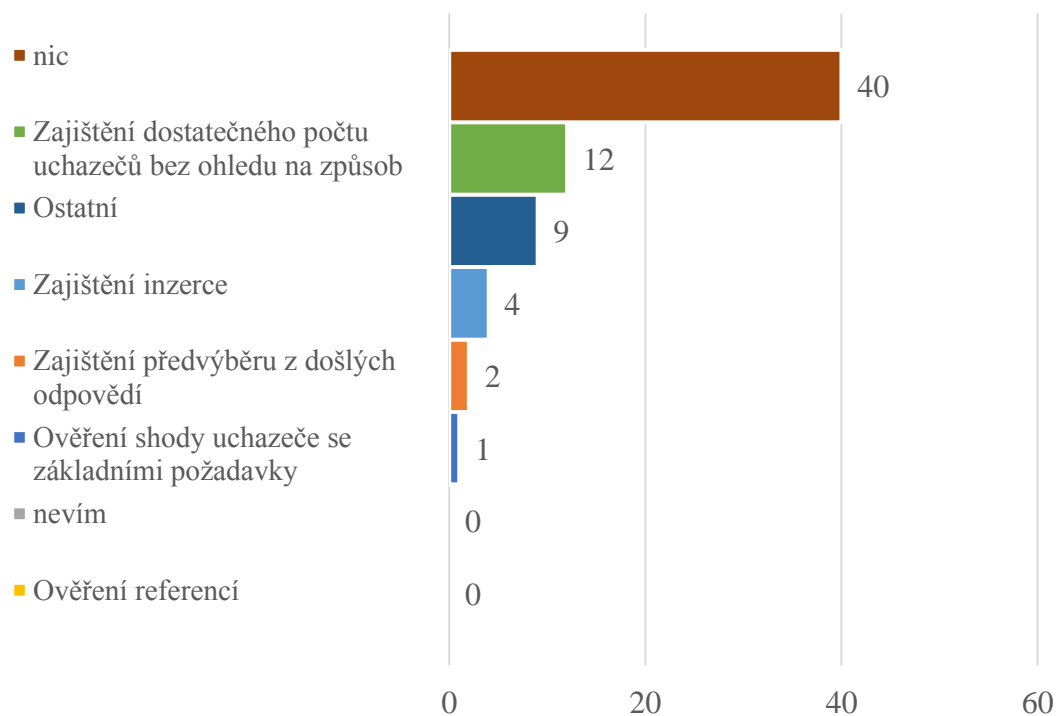
Obrázek 24 - Spolupracují zaměstnavatelé s personální agenturou?

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Většina respondentů s personální agenturou nespolupracuje, což zhruba odpovídá i předchozímu zjištění, kdy pouze menší počet respondentů (13) uvedl personální agenturu jako občasný zdroj uchazečů. Mezi respondenty, kteří s agenturou spolupracují, jsou téměř výhradně prodejci nových osobních vozů (11 respondentů z 12) a většinou se jedná také o větší firmy (7 z firem nad 50 zaměstnanců, 5 v kategorii 21 až 50 zaměstnanců) ochotné akceptovat i vyšší provizi agentury za úspěch (8 respondentů ji označilo za spíše akceptovatelnou - viz dále samostatná otázka), které současně zaměstnávají vlastního personalistu (7 respondentů).

5.1.18 Činnost personální agentury

V rámci daných možností měli respondenti používající služby personální agentury vybrat činnosti, které pro ně agentura obvykle vykonává.



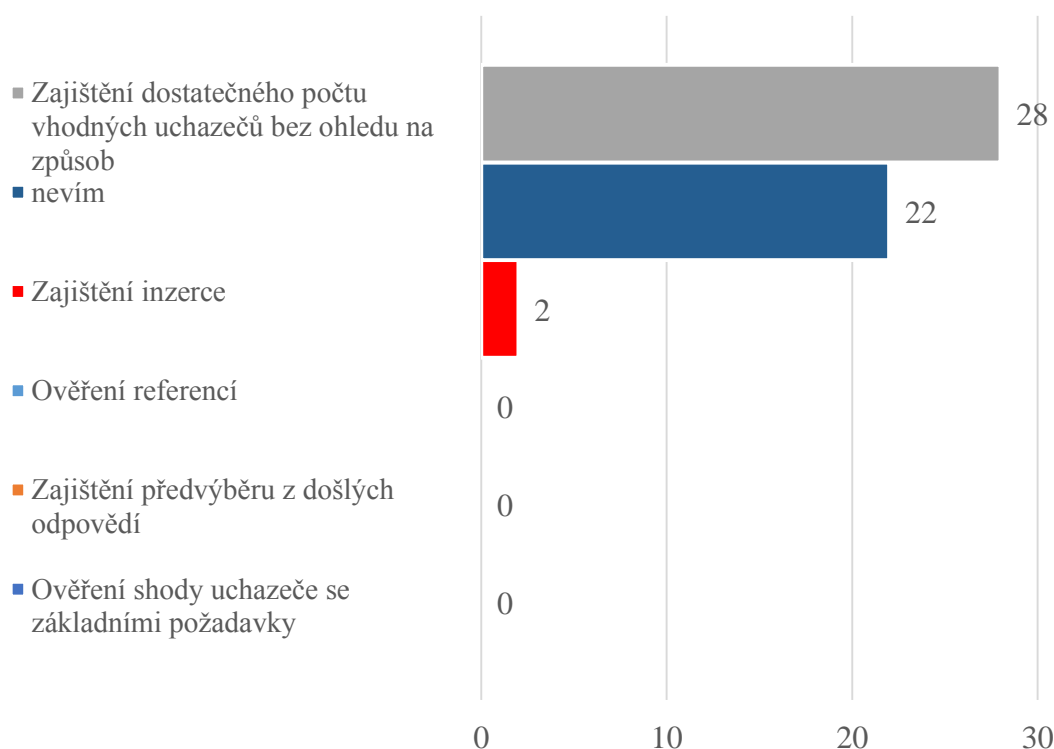
Obrázek 25 - Činnosti vykonávané personální agenturou

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Většina respondentů zde zvolila možnost nic, což koresponduje s malou angažovaností personální agentury (viz předchozí otázka). Zbývající respondenti agenturu používají zejména pro zajištění dostatečného počtu uchazečů bez ohledu na způsob, dále pro zajištění různých dalších činností a inzerce. Někteří respondenti využili také možnost vepsat poznámku či vlastní možnost u této otázky, přičemž čtyři respondenti upřesnili, že agenturu používají pro manažerské a specializované pozice, nebo při hledání v některém regionu, tři respondenti projevili nespokojenost nebo ukončení spolupráce s agenturou a další tři respondenti označili použití agentury spíše za výjimečné.

5.1.19 Hlavní přínos spolupráce s personální agenturou.

V rámci této otázky měli všichni respondenti, tedy i ti, kteří běžně agenturu nevyužívají, vybrat jednu činnost, kterou považují za obvyklý hlavní přínos personální agentury.



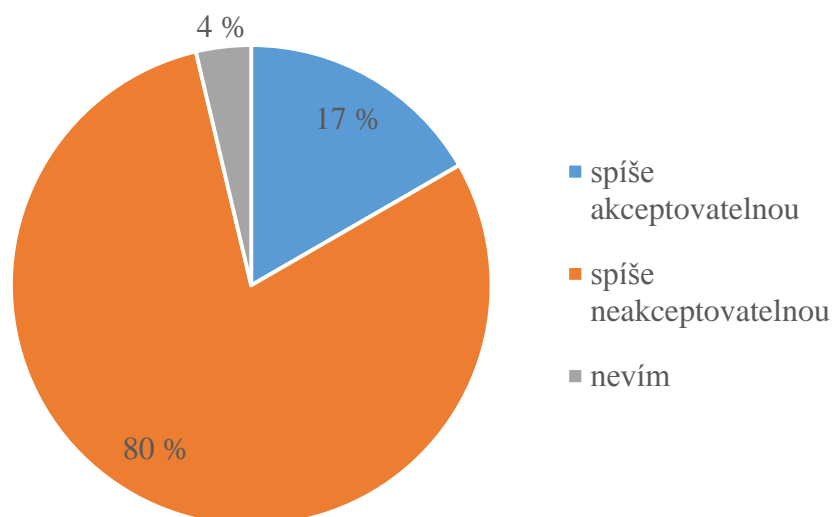
Obrázek 26 - Co vnímají zaměstnavatelé jako hlavní přínos personální agentury

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Jako hlavní očekávání spojené s personální agenturou velká část respondentů označila zajištění dostatečného počtu vhodných uchazečů bez ohledu na způsob, což koresponduje nejen s obecným očekáváním o poslání agentury, ale také s hlavní odpovědí na předchozí otázku. Další velká část respondentů však zvolila možnost nevím, přičemž z těchto 22 respondentů bylo 14 z firem, kde předvýběr uchazečů provádí přímo vlastník firmy a jednalo se pouze o jednu firmu zaměstnávající personalistu.

5.1.20 Provize personální agentury

Respondenti měli označit, zda provizi z úspěchu personální agentury ve výši dvojnásobku čisté mzdy za přijatého kvalifikovaného pracovníka považují za akceptovatelnou. V rámci této otázky došlo v dotazníku k chybě, měla být uvedena provize ve výši dvojnásobku hrubé mzdy (což odpovídá praxi BA).



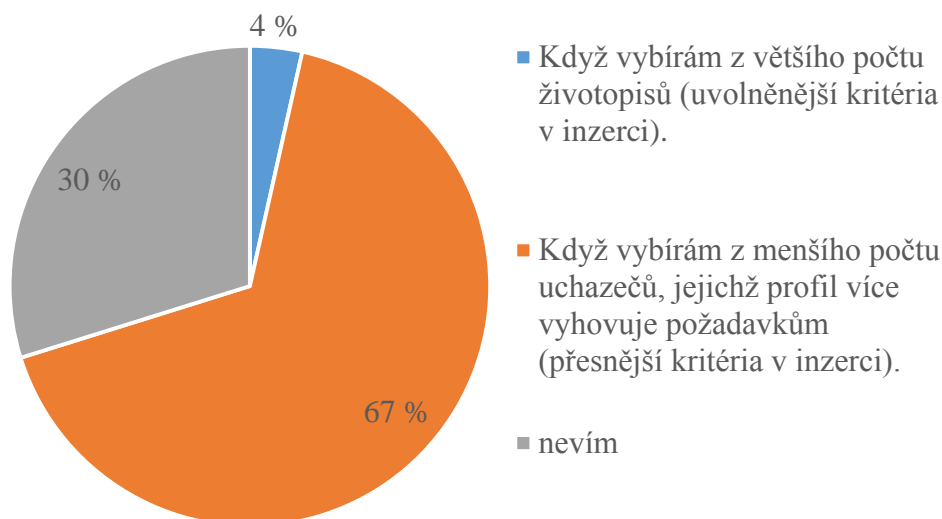
Obrázek 27 - Vnímání akceptovatelnosti provize z úspěchu personální agentury

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Výrazná většina respondentů takovou odměnu vnímá spíše jako neakceptovatelnou, přičemž jen dva respondenti na danou věc neměli názor. Jako akceptovatelnou pak provizi vybrali výhradně respondenti prodávající nové osobní vozy, většinou z řad větších firem nad 50 zaměstnanců, kteří ve obvykle mají vlastního personalistu a vynakládajících na inzerci jedné pracovní pozice více jak 10 tis. Kč, respektive 5 - 10 tis. Kč.

5.1.21 Počet uchazečů

Respondenti si měli zvolit, zda pro podmínky své firmy považují za lepší situaci tu, když si vybírají z většího množství uchazečů a tedy zadávají spíše obecnější požadavky, nebo se již v inzerci snaží maximálně přesně specifikovat požadované, a následně vybírat z relativně menšího počtu uchazečů.



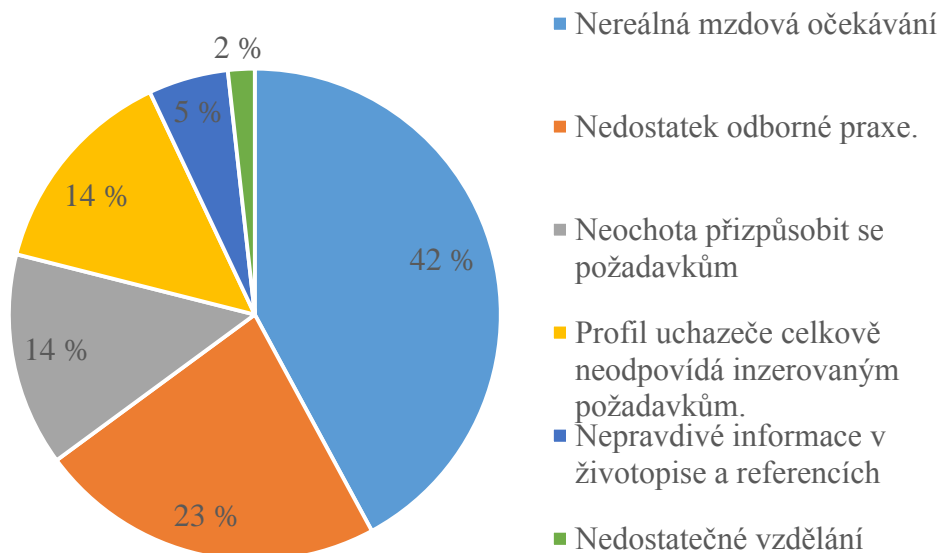
Obrázek 28 - Počet uchazečů a kritéria v inzerci - co zaměstnavatelé upřednostňují

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Většina respondentů zvolila možnost přesnějších kritérií a tedy menšího výběrového souboru více vyhovujících kandidátů, což se zdá být logickou volbou, ovšem zcela evidentně to nekorresponduje s praxí uchazečů (viz jeden ze závěrů Ankety II v kap. 5.2.3), kteří většinou požadavky zaměstnavatelů nerespektují a defakto očekávají větší toleranci. Výrazný podíl volby „nevím“ však může naznačovat, že respondenti odpověď na danou otázku nepovažovali pro svou praxi za zcela jednoznačnou.

5.1.22 Hlavní problém uchazečů

Z předložených možností měli respondenti vybrat tu, kterou dle svého uvážení považují za hlavní problém uchazečů.



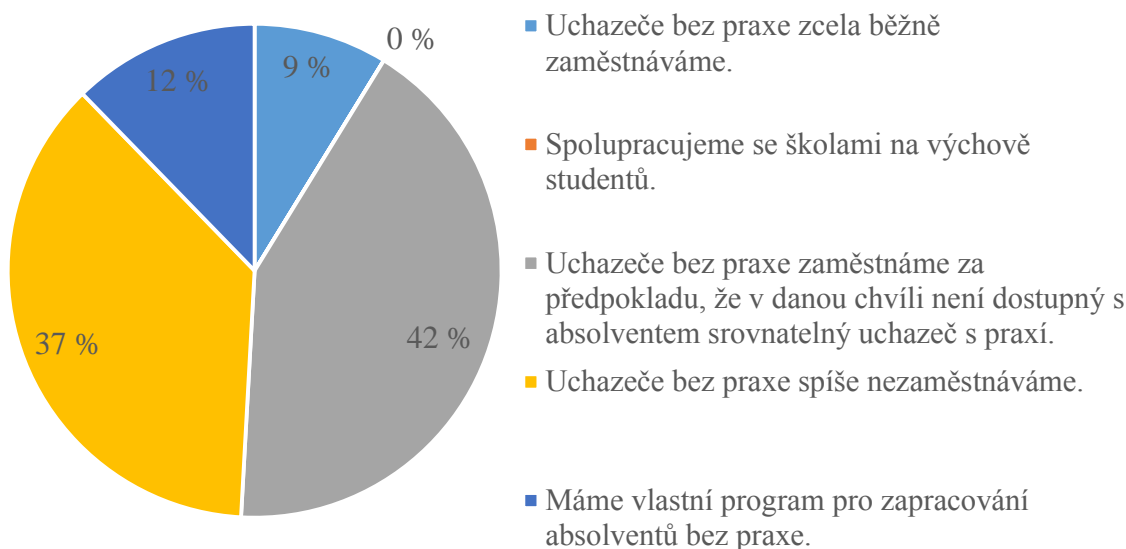
Obrázek 29 - Hlavní problémy uchazečů pohledem zaměstnavatelů

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Největší část respondentů se přiklonila k názoru, že uchazeči mají nereálná mzdová očekávání (převážně se jednalo o menší firmy do 20 zaměstnanců, u kterých má výběr na starosti majitel firmy). Nedostatek odborné praxe vybrali respondenti téměř výhradně ze segmentu prodejců nových vozů, přičemž se většinou jednalo o firmy nad 20 (respektive 50) zaměstnanců. Neodpovídající profil uchazeče vadí zejména firmám nad 50 zaměstnanců (tuto možnost označila polovina z respondentů tohoto segmentu, zbytek pak vybíral především nedostatek praxe), mezi kterými převažovali prodejci nových vozů zaměstnávající personalistu. Větší firmy tak netrápí ani tak mzdové náklady, spíše mají problém s nekvalifikovaností uchazečů.

5.1.23 Zaměstnávání absolventů bez praxe

Respondenti měli z navržených možností zvolit tu, která nejlépe vystihuje realitu praktického přístupu firmy k zaměstnávání absolventů bez praxe.



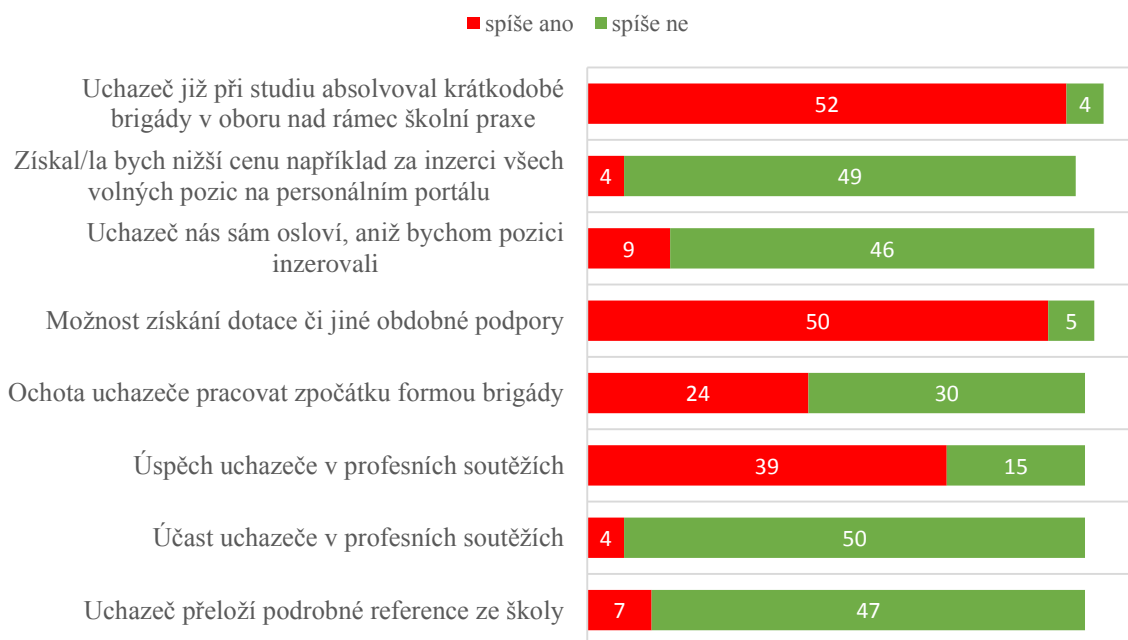
Obrázek 30 - Jak se zaměstnavatelé staví k zaměstnávání absolventů bez praxe

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Velká část respondentů uchazeče bez praxe spíše nezamětnává (převážně menší firmy do 50 zaměstnanců, bez personalisty, kde prvotní selekci provádí vlastník firmy), nebo je považuje pouze za alternativu, není-li dostupný srovnatelný uchazeč s praxí. Opačný přístup pak zastává 21 % respondentů (převážně firmy nad 50 zaměstnanců, prodejci nových vozů, převážně zamětnávající personalistu), kteří jejich zamětnávání považují za běžné, nebo mají dokonce vlastní program pro jejich zapracování (výhradně firmy nad 50 zaměstnanců prodávající nové vozy a zamětnávající personalistu).

5.1.24 Absolvent s přidanou hodnotou

V návaznosti na předchozí otázku měli respondenti u nabídnutých možností vybrat, zda by její doložení/splnění vedlo ke zvýšení jejich ochoty zaměstnat takového absolventa bez praxe.



Obrázek 31 - Ovlivní uvedené možnosti ochotu zaměstnavatelů přijmout absolventa bez praxe?

Zdroj: zpracoval autor (2015)

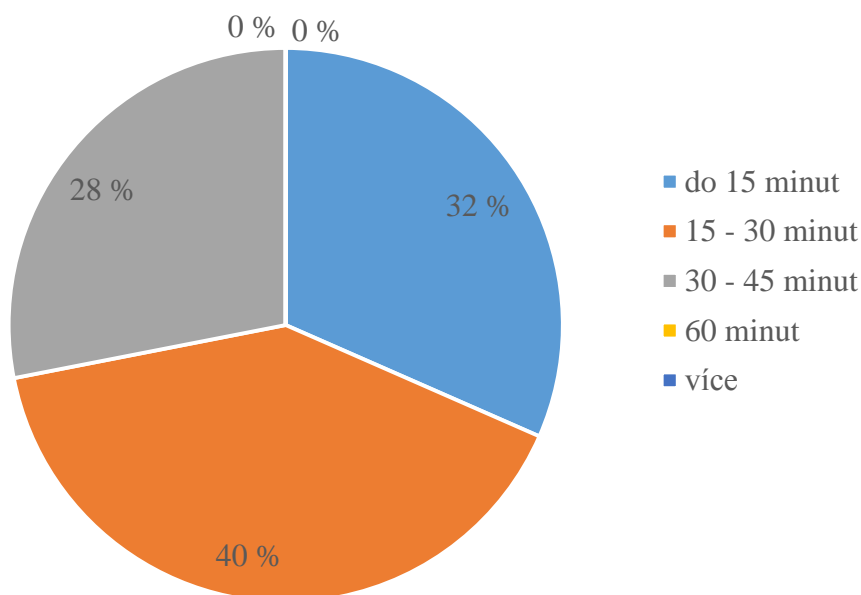
Výrazná většina respondentů by byla ochotna o absolventovi bez praxe více uvažovat, pokud již během studia absolvoval nad rámec školní praxe brigády v oboru, nebo pokud by měli při jeho zaměstnání možnost získat nějakou formu dotace. Samotná účast uchazeče v profesních soutěžích nepřesvědčí, ovšem úspěch by pro většinu zaměstnavatelů již argumentem mohl být. Další možnosti zahrnující například slevu na inzerci, projevení aktivity uchazeče nebo podrobné reference ze školy již cestou k úspěchu pro uchazeče nebudou. Určitou alternativou je ochota uchazeče zpočátku pracovat formou brigády.

Respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli, že absolventy obvykle nezaměstnávají, a lze tedy předpokládat největší potřebu je přesvědčit, měli jednoznačně kladné stanovisko u možnosti získat dotaci a u absolvovaných brigád při studiu; u ostatních možnostech již byly odpovědi různé. Získání dotace a absolvování brigád studentem při studiu

tak lze označit za nejpřesvědčivější argument, jak zvýšit ochotu zaměstnavatelů přijmout absolventa bez praxe.

5.1.25 Čas strávený selekcí uchazečů

Respondenti měli vybrat z předložených časových rozpětí, kolik času obvykle stráví posuzováním/ověřováním jednoho kandidáta pro pohovor.



Obrázek 32 - Kolik času stráví zaměstnavatelé posuzováním jednoho uchazeče pro pohovor

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Největší podíl respondentů stráví posuzováním uchazeče něco mezi 15 a 30 minutami. V rozpětí 15 a méně minut není ani jedna firma nad 50 zaměstnanců, převažují firmy, kde prvotní selekci provádí vlastník a je zde zastoupena pouze 1 firma s personalistou; současně výrazná většina těchto respondentů označuje provizi za úspěch personální agentury ve výši dvojnásobku mzdy pracovníka za spíše neakceptovatelnou. V rozpětí 30 – 45 minut se pohybuje většina firem nad 50 zaměstnanců a většinu respondentů tohoto časového rozpětí tvoří prodejci nových vozů.

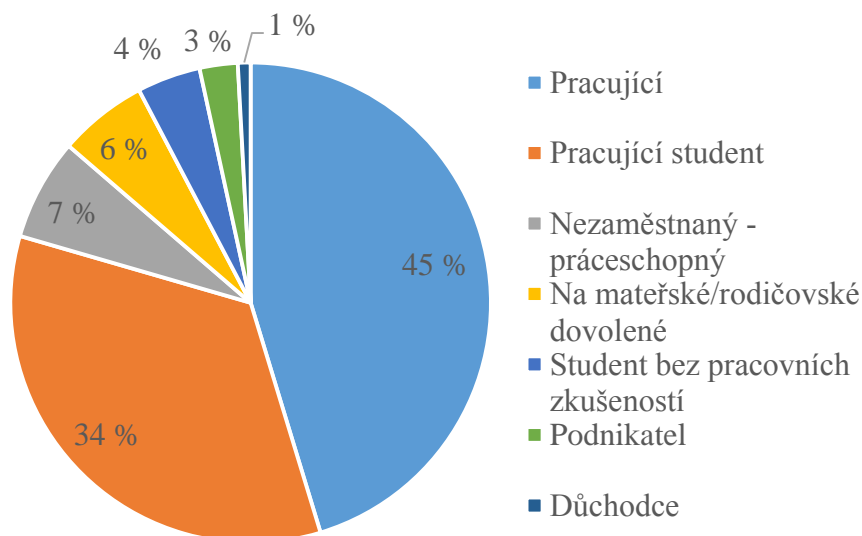
5.2 anketa II- vyhodnocení a interpretace výsledků

Anketa byla realizována se záměrem ověřit některé poznatky z pohledu respondentů – potenciálních uchazečů, kteří již dříve alespoň jednou hledali práci.

5.2.1 Rozložení respondentů

První otázka druhé ankety filtrovala respondenty tak, aby odpovídali pouze ti relevantní. Z výsledku je patrné, že 98 % respondentů již v minulosti práci hledalo a jejich odpovědi na následující otázky tak lze považovat za vypovídající. Dotazník byl nastaven tak, aby 2 % respondentů, kteří odpověděli Ne, již nepokračovalo ve vyplňování otázek.

Z pohledu struktury respondentů byla většina ve věku ekonomicky aktivních – věk 18 – 30 let (63 %) a 31 – 40 let (27 %), čemuž odpovídá také rozložení podle ekonomické aktivity v následujícím grafu.



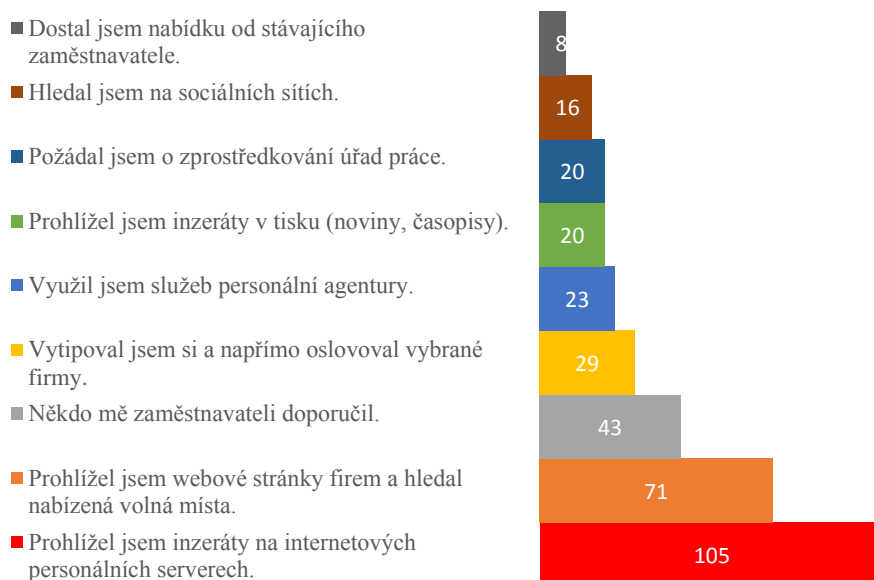
Obrázek 33 - Rozložení respondentů podle ekonomické aktivity

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Aktuálně pracující tvořili téměř polovinu respondentů a pracující při studiu byli druhou nejsilnější skupinou, což odpovídá vysokému počtu aktivně oslovených studentů kombinovaného studia.

5.2.2 Metody a prostředky

Respondent měl z předložených možností vybrat ty, které použil, když naposledy hledal práci.

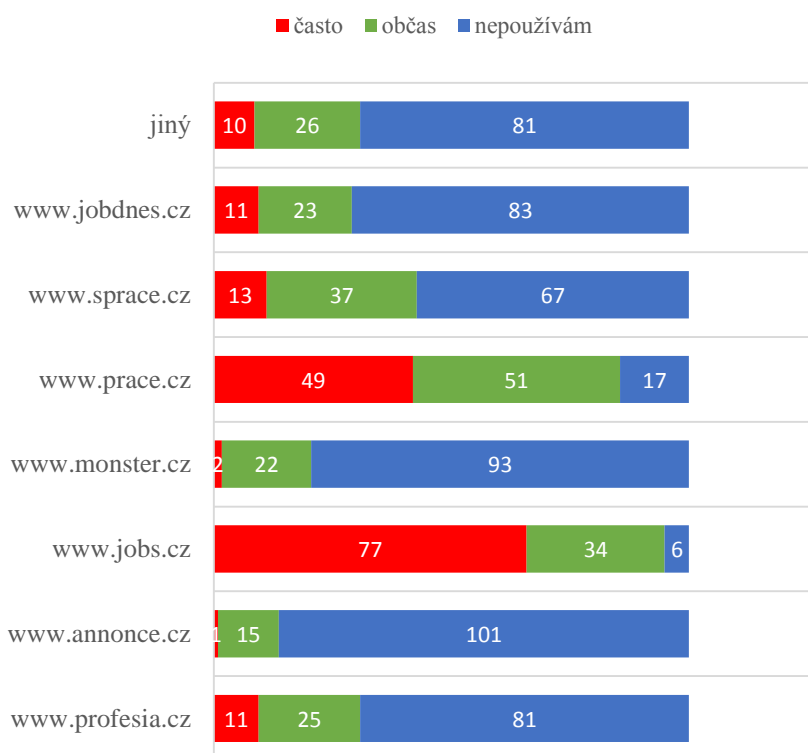


Obrázek 34 - Jaké prostředky použil respondent, když naposledy hledal práci

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Nejvíce respondentů z řad uchazečů novou práci hledá na personálních serverech, které jsou zdrojem pro téměř 90 % respondentů napříč věkovými kategoriemi. Dalším frekventovaným zdrojem byly internetové stránky vytipovaných firem (téměř 61 % respondentů), přičemž tuto variantu uvedlo 66 % respondentů ve věku 18 – 30 let, polovina respondentů 31 – 40 let a 60 procent ve věku 41 – 50 let. Personální servery jako nejfrekventovanější zdroj korespondují s aktivitou zaměstnavatelů z Ankety I (viz kap. 5.1.8).

Obdobně jako u zaměstnavatelů, i v případě uchazečů byly zjišťovány podrobnější preference a užití personálních serverů.

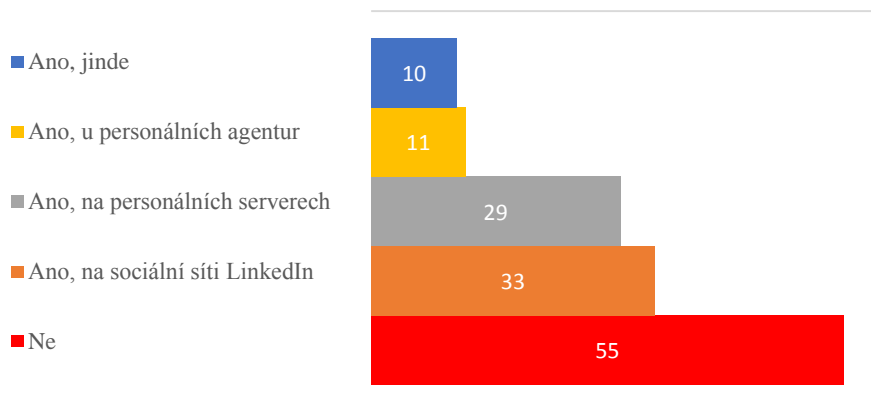


Obrázek 35 - Jak často uchazeči používají jednotlivé personální servery

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Respondenti z řad uchazečů jako nejčastěji používaný personální server uvádějí Jobs.cz (téměř každý respondent ho alespoň občas používá) následovaný opět sesterským Prace.cz, který je však již méně často používanou alternativou, přesto ale výrazně přesahuje ostatní konkurenci. U ostatních serverů již mezi respondenty převládá jejich nepoužívání. Uchazeči tak opět potvrzují praxi zaměstnavatelů, kteří tyto servery taktéž řadí mezi nepoužívanější, byť v opačném pořadí, což je však dáno specifickými požadavky obou skupin respondentů, které jsou v případě zaměstnavatelů hledajících spíše řadové a technicky zaměřené pozice trochu jiné, než u respondentů z ankety II.

U respondentů bylo dále zjišťováno, zda, případně kde, si při hledání práce vytvářejí své profesní profily, respektive vyplňují podrobné registrace o své dosavadní praxi apod.

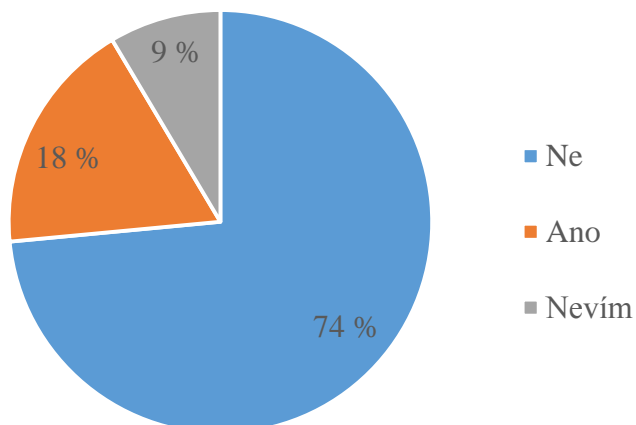


Obrázek 36 – Zda a kde si respondenti vytvářejí profesní profily

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Téměř polovina uchazečů není nakloněna vytváření svých pracovních profilů. O něco více než čtvrtina respondentů má svůj profil na síti LinkedIn, ovšem trochu překvapivě je mezi nimi pouze 18 respondentů z nejpočetnější věkové skupiny 18 až 30 let, což při celkovém počtu 72 respondentů v tomto věku znamená penetraci pouhých 24 %. Podíl uživatelů LinkedIn uvnitř věkových skupin však u starších respondentů roste (31 až 40 – 34 %, 41 až 50 - 40 % respondentů dané věkové skupiny). Čtvrtina respondentů dále zvolila registraci u personálních serverů, kde je penetrace respondentů podle věku zhruba obdobná jako u sítě LinkedIn, přičemž výrazně menší zastoupení mají personální servery ve věkové kategorii 41 – 50 let. Výrazná část respondentů tak není nakloněna vytvářet si profily, což může být značně komplikující faktor pro současný systém předvýběru BA.

Uchazeči byli dotázáni zda, když se naposledy ucházeli o práci, po nich zaměstnavatel vyžadoval reference, včetně kontaktů na poskytující osoby.



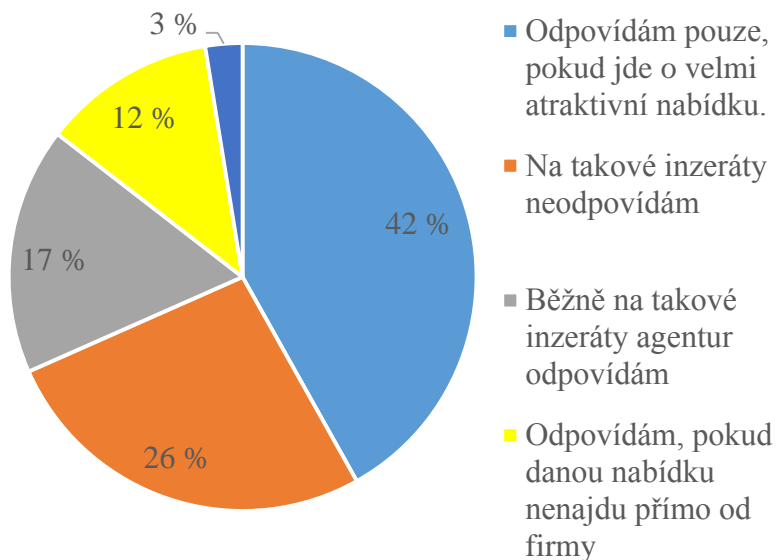
Obrázek 37 - Požadoval zaměstnavatel ověřitelné reference?

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Většina respondentů napříč věkem i profesemi při svém poslední snaze získat pracovní místo nebyla zaměstnavatelem požádána o předložení ověřitelných referencí. Závěr rámcově koresponduje se zjištěnou praxí zaměstnavatelů, kteří v prvotní fázi, tedy od většiny uchazečů o práci, ověřitelné reference nepožadují; nejspíše je tak nepovažují za, v této fázi, až tak důležité, aby jejich ověřováním trávili čas.

5.2.3 Chování respondentů ve specifických situacích

U respondentů bylo zjišťováno, co obvykle udělají, pokud inzeruje personální agentura a z konkrétního inzerátu není přímo patrné, kdo je budoucím zaměstnavatelem.

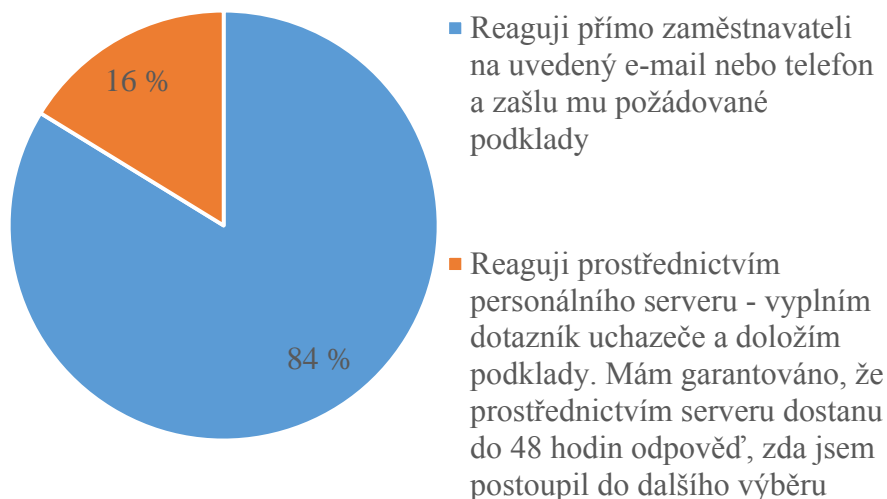


Obrázek 38 - Jak respondenti reagují na inzerát agentury bez uvedení zaměstnavatele

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Na inzerát agentury bez uvedení zaměstnavatele více jak polovina respondentů odpovídá pouze, pokud jde o velmi atraktivní nabídku, nebo pokud tuto nabídku nenajdou přímo inzerovanou zaměstnavatelem. Čtvrtina respondentů pak na takové nabídky vůbec neodpovídá. Jasnou ochotu odpovědět na takovou nabídku vyjádřilo pouhých 17 % respondentů. Toto zjištění podporuje jak citovaný poznatek Koubka (viz teoretická část práce), že uvedení zaměstnavatele u agenturního inzerátu zvyšuje odezvu, tak i úvahu jednatele BA nad tím, že neinzerování zaměstnavatele může být jednou z příčin poměrně nízké odezvy uchazečů na BA.cz.

V rámci následující otázky bylo zjišťováno, jak se uchazeči zachovají ve specifické situaci, která koresponduje s úvahou jednatele BA dát uchazečům na výběr, zda budou reagovat přímo zaměstnavateli, nebo prostřednictvím BA s určitými výhodami.

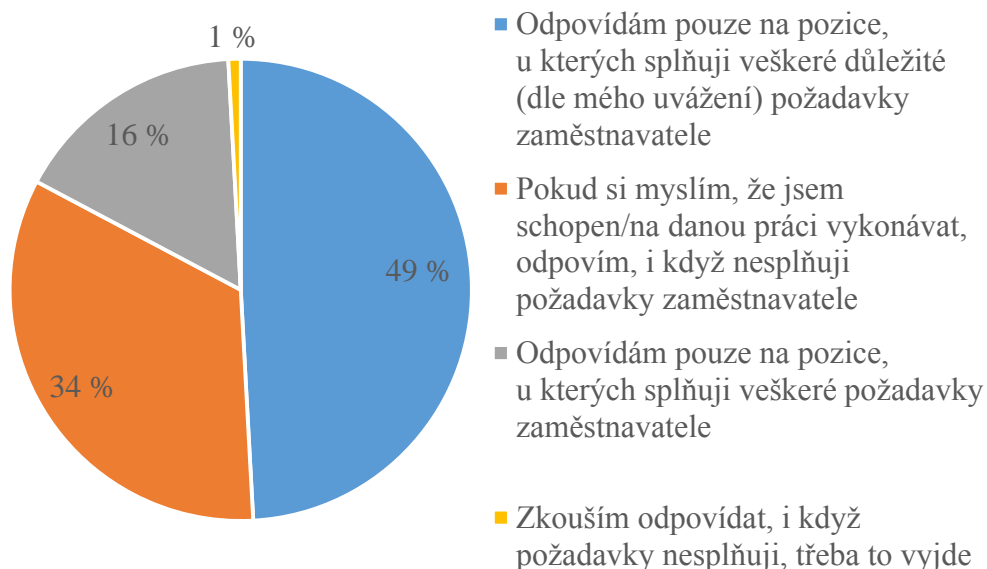


Obrázek 39 - Způsob reakce uchazečů ve specifické modelové situaci

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Zcela jasná většina respondentů volí přímou odpověď zaměstnavateli před možností reagovat skrze prostředníka, byť jsou nabídnuty určité garance a výhody. I přesto, že se dnes řada uchazečů pravděpodobně setká s praxí, kdy jim zaměstnavatelé na zaslaný životopis ani neodpovědí, podle zjištění nelze očekávat, že by při možnosti výběru zvolili možnost zprostředkovatele BA.

V rámci následující otázky bylo zjišťováno, jak uchazeči reagují na inzerované požadavky zaměstnavatelů, respektují je, nebo se snaží reagovat dle svého uvážení? Respondenti měli vzít v úvahu, že požadavkem se rozumí požadované vzdělání, praxe a dále, pokud zaměstnavatel uvede – požadujeme, nikoli výhodou je ...



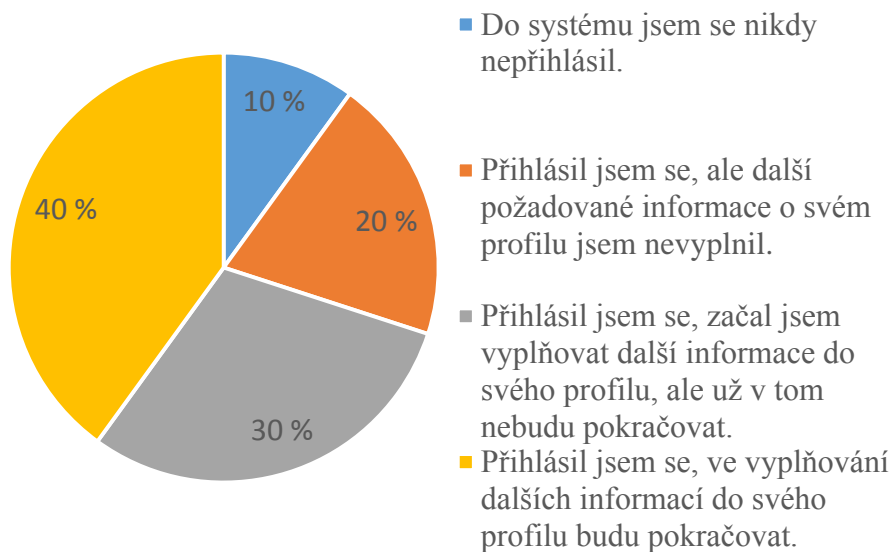
Obrázek 40 - Reakce uchazečů na inzerované požadavky zaměstnavatelů

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Pouze menší část uchazečů (16 %) zcela respektuje požadavky zaměstnavatele. Téměř polovina se snaží v rámci požadavků rozlišovat dle svého uvážení podstatné a nepodstatné, přičemž ty méně podstatné nebere zcela v úvahu a odpoví, i když je třeba nesplňuje. Velká část respondentů (34 %) pak reaguje na základě vlastního uvážení o schopnosti pozici vykonávat, i když nesplňují požadavky. Velká část respondentů nerespektujících požadavky zaměstnavatele zhruba odpovídá již v kapitole 3.1.10 zmíněným poznatkům The Candidate Experience (CEA, 2013, str. 23), kde většina zaměstnavatelů uvedla, že přibližně 60 % uchazečů je nekvalifikovaných. Současně většina zaměstnavatelů (67 %) v anketě I (viz kapitola 5.1.21) uvedla, že jim více vyhovuje situace, když vybírají z menšího počtu uchazečů, jejichž profil více vyhovuje požadavkům, tedy záměrně uvádějí přesnější kritéria v inzerci, což zcela evidentně nekoresponduje s praxí uchazečů.

5.3 anketa III- vyhodnocení a interpretace výsledků

Respondenti z řad uchazečů, kteří se registrovali v systému na BA.cz, avšak prozatím registraci kompletně nedokončili (nezískali reference apod., tedy nedostali se do fáze, kdy může být jejich profil aktivován), měli v první otázce odpovědět, co z jejich strany následovalo po prvotní registraci.

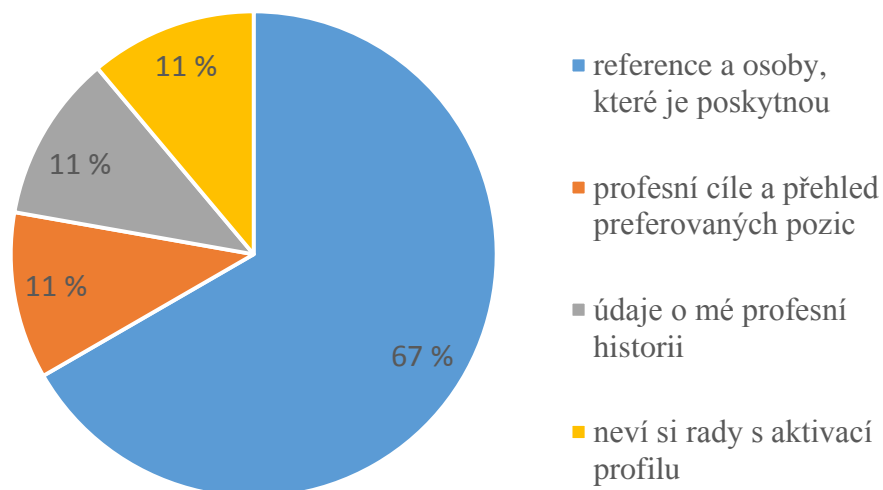


Obrázek 41 - Co následovalo po prvotní registraci uchazeče

Zdroj: zpracoval autor (2015)

I když nejvíce respondentů zvolilo možnost, že ve vyplňování bude pokračovat, většina respondentů zvolila některou ze dvou možností, kdy se sice do systému přihlásili, ale něco je odradilo od pokračování v rozšířené registraci nebo v jejím průběhu. Ani u respondentů, kteří odpověděli, že budou pokračovat ve vyplňování profilu, nelze s jistotou mít za to, že tak opravdu učiní.

U respondentů, kteří se po registraci do systému přihlásili bylo dále zjišťováno, který z požadovaných kroků byl pro ně obtížně splnitelný.

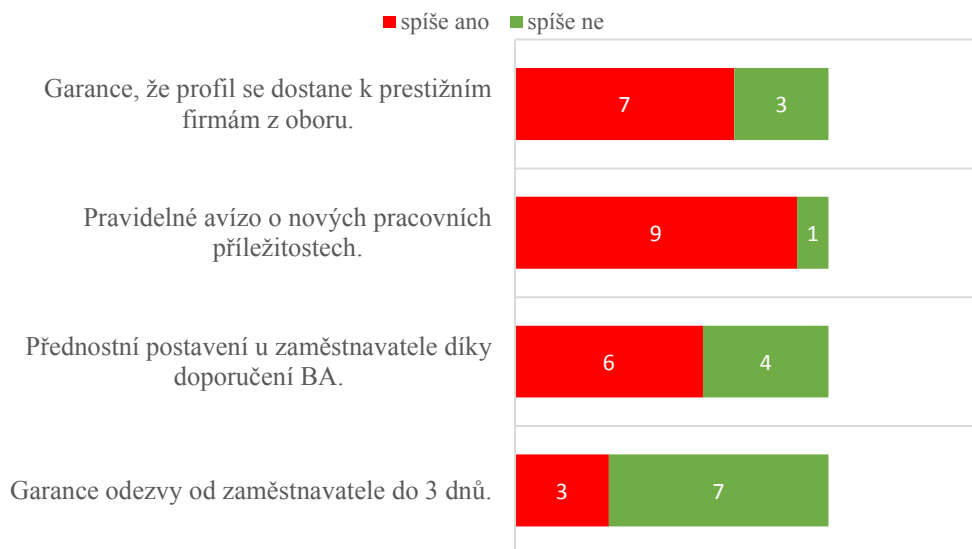


Obrázek 42 - Obtížně realizovatelný krok při registraci

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Většina respondentů jako obtížný krok označila vyžádání referencí od předchozích zaměstnavatelů, přičemž mezi těmito respondenty byl pouze jeden, který o sobě deklaruje, že ve vyplňování hodlá pokračovat, ostatní nevyplňovali, nebo již pokračovat nebudou. Všichni respondenti, kteří vyplňovat začali a již nepokračují, taktéž vybrali jako obtížný krok reference.

U všech respondentů ankety III. bylo zjišťováno, zda by předložené argumenty vedly ke zvýšení jejich ochoty dokončit podrobnou registraci včetně referencí.



Obrázek 43 - Co zvýší ochotu uchazečů dokončit rozšířenou registraci

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Nejvyšší odezvu mezi uchazeči měla možnost získávat pravidelně informace o nových pracovních příležitostech, následovaná garancí, že profil se dostane k prestižním zaměstnavatelům. Pro méně uchazečů by zafungovala možnost získat přednostní postavení u zaměstnavatele díky doporučení BA. Uchazeče naopak vůbec nepřesvědčí garance odezvy od zaměstnavatele do tří dnů.

Uchazeči byli dále požádáni o doporučení, jak upravit systém tak, aby jim více vyhovoval. Jeden z nich navrhuje nemít doporučení minulých zaměstnavatelů jako povinné, ale pouze v obvyklé formě kontaktu pro zaměstnavatele, protože pokud to bývalý zaměstnavatel ve stávající podobě nechce vyplnit, registrace je znemožněna, obdobně i další spatřoval problém v ochotě bývalých zaměstnavatelů, přičemž akcentoval také komplikovanou situaci, kdy současný zaměstnavatel netuší, že zaměstnanec práci hledá, přičemž jako dostačující pro zhodnocení zaměstnance považuje dosavadní dlouholetou práci u zaměstnavatele, různá školení, certifikace apod., tedy obecně více zohlednit celkový profil namísto potřeby dodat reference. Další z respondentů systém označil za složitý a uživatelsky nepřívětivý.

6 Diskuse – shrnutí, návrhy a doporučení

6.1 Situace společnosti

Dosavadní poměrně slabá ekonomická výkonnost společnosti byla ovlivněna **celkovou situací** na oborovém **trhu** práce v předchozích letech a také **nízkou** obchodní **aktivitou** (spíše pasivitou). Během těchto let se pod vlivem vývoje na trhu společnost do značné míry soustředila spíše na dopracování technického zázemí než na aktivní získávání zaměstnavatelů a uchazečů. S tím byly spojeny také realizované investice do vývoje, které kromě provozních výnosů byly dotovány zejména majitelem firmy.

Při dosavadní obvyklé úrovni a jednorázovém charakteru tržeb však **není** společnost **schopna** dlouhodobě udržitelně **financovat** svůj **provoz**, respektive generovat zisk a uhradit svůj závazek vůči majiteli. Byť lze, vzhledem ke zmíněnému vývoji na trhu, přesun aktivity v předchozích letech k jiným prioritám vnímat jako pochopitelný, nutným předpokladem pro další pokračování je změna obchodní politiky, kdy se společnost bude snažit aktivně získávat nové klienty z řad firem - zaměstnavatelů.

Společnost si během dosavadních let zpracovala **funkční nástroj** v podobě rozsáhlé administrace webových databází, ovšem tento nástroj není prozatím efektivně využíván, respektive jeho využití je pravděpodobně značně poddimenzováno obchodní pasivitou i malou návštěvností webu.

6.2 Internetová prezentace a systém

Srovnáním statistik je možné konstatovat, že i když BA.cz nemá zcela srovnatelnou přímou konkurenci, tak při srovnání s nepřímou konkurencí má v měřitelné návštěvnosti značné rezervy. Byť by je co do počtu zobrazených stran bylo možné jednoduše omluvit strukturou příchozích, zejména celková **návštěvnost** je ve srovnání s dalšími personálními servery **nízká**. I když by znásobení návštěvnosti pravděpodobně automaticky nevedlo ke znásobení tržeb, minimálně by se zvýšil potenciál kandidovat více uchazečů k zaměstnavateli. Půjde také o nezbytný předpoklad v situaci, kdy BA případně začne prodávat klientům i jiné varianty inzerce, neboť přímá reakce uchazečů dá zaměstnavatelům do rukou měřitelné kritérium odezvy, které ve stávajícím modelu díky předvýběru neměli, a nutně povede ke srovnávání s jinými zdroji uchazečů.

V souvislosti se zjištěným nižším **počtem zobrazených stran** na návštěvníka u serveru BA.cz je možné navrhnout úpravu obsahu stránek nejen směrem ke zpřehlednění, ale také aby dokázaly udržet návštěvníka déle v kontaktu. U detailního výpisu podrobností pozice by se mohly například zobrazovat další nabídky obdobných pozic, čímž se okamžitě nabídne čtenáři další alternativa.

Obecně lze také doporučit širší odbornou konzultaci za účelem **optimalizace webu** pro vyhledávače a zvýšení návštěvnosti. Rezervy lze nalézt zejména u vyhledávače Seznam.cz. Snaha zvýšit návštěvnost by ovšem neměla jít cestou bezhlavé maximalizace (nakupování fanoušků apod.), neboť by bylo zbytečné získávat mnohdy placené návštěvníky z nerelevantních cílových skupin. Mezi další možné aktivity, ovšem vyžadující konzultaci s odborníky na optimalizaci, by mohlo patřit například zřizování podpůrných internetových stránek, úzce zaměřených například na konkrétní pozice, obory, problémy apod., přičemž tyto by získávaly organickou návštěvnost na dané téma a odkazovaly návštěvníky na řešení v podobě služeb BA.

I když se **sociální sítě** v dnešní společnosti těší všeobecné oblibě, mezi oborovými zaměstnavateli z ankety I se zatím jedná spíše o vedlejší občasný zdroj pracovníků, který příliš nevyužívají (viz kap. 5.1.8 a 5.1.13). Obdobně také uchazeči z ankety II na sociálních sítích práci nehledali (viz kap. 5.2.2.). Pro BA se však sociální sítě mohou stát nejen prostředkem, jak udržet v kontaktu studenty a absolventy odborných škol, ale vzhledem k absenci přítomnosti oborových zaměstnavatelů i místem, jak dát o své poptávce po uchazečích vědět, aniž by se zde ve větší míře střetávala s poptávkou zaměstnavatelů. V případě sítě LinkedIn by navíc mohlo jít o nekonfliktní zdroj přímého vyhledávání uchazečů pro manažerské pozice. Pasivitu BA na sociálních sítích je tak možné označit za nevyužitý potenciál, mimo uvedeného také pro možnost zvyšování návštěvnosti vlastního webu BA.cz šířením povědomí mezi uživateli.

Dopomoci zvýšení návštěvnosti webu by mohla aktuálně realizovaná celorepubliková soutěž odborných škol, kterou BA technicky zajišťuje, ovšem půjde o pomoc zpočátku spíše kosmetickou, neboť tito studenti, vzhledem ke zjištěnému nezájmu ze strany zaměstnavatelů o absolventy, pravděpodobně v nejbližší době nijak nezvýší ekonomickou úspěšnost firmy.

6.3 Produkt a obchodní model

Přestože má společnost teoreticky v nabídce více možností **inzerce**, v praxi nabízí a prodává pouze jednu – inzerci neomezeného počtu pozic bez paušální platby, ale s provizí za úspěšné doručení přijatého pracovníka, tedy uchazeči reagují skrze prostředníka; BA se tak nedostává do situace, kdy by nebyla schopna dodat relevantní uchazeče platícímu zákazníkovi, zaměstnavatel zase platí pouze v případě, že přijme nabízeného pracovníka.

6.3.1 Uchazeči – zdroje a pracovní pozice

Byť jsou personální servery a zejména Prace.cz a Jobs.cz podle závěrů anket I (kap. 5.1.8 a 5.1.9.) a II (kap. 5.2.2.) nejpoužívanějšími zdroji mezi zaměstnavateli i uchazeči, většina zaměstnavatelů je označuje spíše za **zdroj kvantity** (viz kap. 5.1.10). Z učiněných zjištění však není patrné, zda v této situaci ostatní alternativy nepoužívají proto, že je považují za horší možnost (například nevyhovující obchodní model), či o nich nevědí, čemuž by napovídá nízký podíl používanosti u BA.cz (viz kap. 5.1.9), který je jinak označován za spíše **kvalitativní zdroj**.

Takový výsledný poměr by naznačoval, že serveru BA.cz se daří naplňovat záměr jednatele, který chce být kvalitativním zdrojem. Přesto se autor přiklání k **nemožnosti** takové výsledky **jednoznačně interpretovat**, neboť politika předkládání kandidátů je u běžných personálních serverů ve srovnání se současným modelem BA rozdílná, tudíž výsledky budou pravděpodobně ovlivněny tím, že BA předkládá již předvybrané uchazeče, kteří tak budou logicky vnímáni spíše jako kvalita. Současně je třeba vzít v úvahu i frekvenci používání obou serverů a schopnost serveru naplnit očekávání zaměstnavatele co do počtu potřebných pracovníků, která může být už jen z pravděpodobnostního pohledu u kvantitativního serveru větší, pokud dokáže generovat mnohonásobně vyšší počet uchazečů/návštěvníků a zaměstnavatel je umí vyselektovat.

Zajímavým experimentem a současně poměrně objektivní možností, jak **ověřit** celkovou **odezvu** a při vyšší míře pracnosti i kvalitu reagujících kandidátů, by bylo inzerovat vybranou pracovní pozici současně na BA.cz i těchto nejpoužívanějších portálech. Následně pak vyhodnotit odezvu uchazečů co do počtu i kvality a zvážit, zda by se servery nemohly za určitých okolností stát alespoň zpočátku zdrojem většího množství relevantních uchazečů.

Jako **perspektivní** pro získávání (a tedy průběžné inzerování, i pokud by právě nepoptával přímo zaměstnavatel) uchazečů a následné nabízení uchazeče zaměstnavatelům

se podle zjištění ankety (viz kap. 5.1.2 – 5.1.4) jeví **technické pozice** vyžadující dovednosti a praxi, jako je autoelektrikář, automechanik a autodiagnostik, po kterých je poptávka a současně zaměstnavatelé vnímají nedostatek kvalitních kandidátů. Naopak pro často poptávanou pozici prodejce vozů získávají zaměstnavatelé obvykle dostatečný počet životopisů z běžné inzerce a nelze očekávat ochotu platit další náklady. Alternativou, pokud by BA získával vysokou poptávku takových uchazečů, by bylo, nabídnout takové uchazeče za cenu jen mírně nad obvyklou cenou inzerce, čímž by se díky úspoře času a dalších nákladů stali konkurenceschopnějšími.

Zmíněné složení poptávaných pozic současně koresponduje se zjištěnou strukturou inzerovaných pozic na webu BA a také se spoluprací s odbornými školami a soutěžemi, které obvykle vychovávají tyto odborníky, tudíž z tohoto pohledu lze strukturu pozice BA označit za odpovídající.

6.3.2 Zaměstnavatelé

Vzhledem k poměrně nízké penetraci trhu zaměstnavatelů a celkově kvalitativně zaměřenému přístupu firmy, se podle zjištění ankety jeví minimálně zpočátku jako efektivní soustředit obchodní aktivitu na **větší firmy** s více pobočkami (nad 50 zaměstnanců), prodávající zejména nové osobní vozy, které přijímají obvykle více pracovníků ročně, za inzerci utrácení vyšší částky, jsou ochotnější platit formou provize za úspěch; zejména však lze očekávat větší potenciál a ochotu inzerovat v paušálním režimu za neomezenou inzerci vlastním jménem. Pro maximalizaci příjmů se pak jeví jako vhodné nabídnout takové skupině další oborové služby mimo personalistiku, neboť nelze očekávat významný zájem o doplňkové služby jako předvýběr apod., které často realizují vlastními silami specializovaného pracovníka.

Menším firmám do 50 zaměstnanců, ve kterých často výběr ze životopisů provádí přímo majitel (viz kap. 5.1.5), je vhodné nabídnout nějakou jednodušší formu balíčků inzerce místo aktuálně v ceníku prezentované neomezené inzerce, neboť obvykle nejsou nakloněny hradit provizi formou procenta z úspěchu a neomezená inzercí jim nebude při obvyklém počtu poptávaných pracovníků dávat smysl (viz podrobněji dále v kap. 6.3.4).

Další doplňkové služby by pak mohly směřovat k **úspoře času** majitele, který zajišťuje výběr, i nějaké formě zprofesionalizování získávání uchazečů, např. **nabídnout upravenou verzi systému BA**, aby jeho prostřednictvím prezentovali svou firmu,

shromážďovali informace o uchazečích, ověřovali reference, komunikovali s uchazeči apod. (viz obdoba kariérních stránek firem a nástroje Teamio na Jobs.cz).

6.3.3 Současný obchodní model – varianta 2

Současný obchodní model klade **omezení**, která v prvotní fázi (inzerce pozice) z tisíců návštěvníků webu za měsíc snižují počet uchazečů reagujících na volné pozice na pouhé desítky. Ve fázi **předvýběru** (podrobný profil s referencemi) se pak sníží počet až na jednotlivce. Přitom namísto profesních kvalit a zkušeností stojí předvýběr spíše na ochotě uchazeče udělat něco navíc. Navíc zde logicky není možné zohlednit to, zda existuje předpoklad, že uchazeč má šanci zapadnout do kolektivu a firmy, což je podle zjištění v teoretické části práce podstatnou náležitostí při zvažování celkového profilu uchazeče a jeho motivace.

Snaha o efektivní předvýběr je tak vzhledem k ne právě vysoké návštěvnosti webu a celkové obchodní pasivitě do značné míry vykoupena neschopností firmy dosáhnout zisku.

Kromě toho, že uchazeče nemusela zaujmout žádná pracovní nabídka, je možné bariéry a rezervy hledat například v již zmíněné nižší **přehlednosti** webu. Zejména však v dosavadní **absenci uvedení zaměstnavatele** při nutnosti reagovat pouze prostřednictvím BA, což může některé uchazeče odrazovat a vyplývá to také ze zjištění ankety II (viz kap. 5.2.3), kdy velká část uchazečů na takové inzeráty buď vůbec nereaguje, nebo jejich reakce předpokládá nějakou větší motivaci, například velmi atraktivní nabídku, která není jinde dostupná. Jednatel BA si je této slabé stránky vědom, přičemž zvažoval možnost uvést zaměstnavatele a dát na výběr, zda chce uchazeč reagovat napřímo, nebo přes zprostředkovatele s určitými výhodami. To se však, vzhledem ke zjištění ankety II (viz kap. 5.2.3), kdy většina uchazečů uvedla, že i přes nabízené výhody by reagovala přímo zaměstnavateli, zdá být pro tento model provize z úspěchu nevhodné, neboť většina uchazečů by zprostředkovatele obešla.

Jako **alternativní návrh** je podle názoru autora možné upravit systém tak, že bude uvedeno a jasně patrné, kdo je zaměstnavatel (název firmy) a uchazeči budou navenek reagovat přímo jemu, ovšem prostřednictvím jednoduchého formuláře v systému BA, obdobně, jako nabízí portál Jobs.cz. Firma pak se zaměstnavatelem při registraci u této formy inzerce s provizí sjedná, že z došlých reakcí zajistí předvýběr a provize bude realizována opět tak, jako dosud.

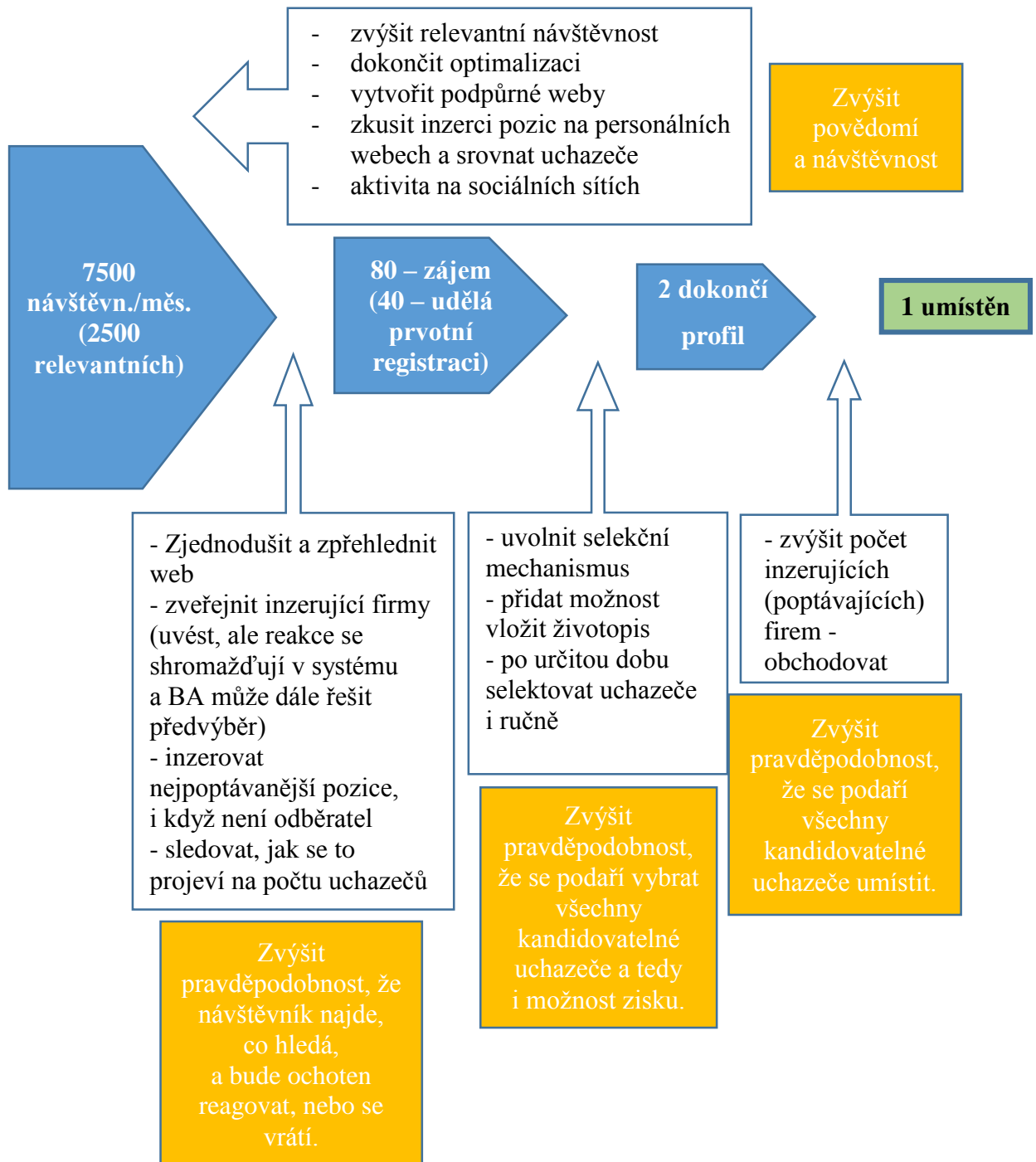
Také realizovaný **předvýběr** formou podrobného profilu a zejména **aktivních referencí** se podle závěrů ankety III zdá být pro uchazeče výraznou bariérou. Většina respondentů (viz kap. 5.3) označila právě nutnost vyžádat si reference za obtížný krok, který často vede k neochotě dále pokračovat v hledání práce přes BA.cz. K větší ochotě uchazečů by pak podle závěrů ankety přispěla možnost získávat avízo o nových pracovních příležitostech a garance, že pracovní profil bude předložen významným firmám. Z doporučení, která uvedli někteří respondenti, je patrné, že jejich očekávání směřují spíše k praxi rychle odpovědět většímu počtu zaměstnavatelů rozesláním životopisu, než složitě zpracovávat reference a dotazníky, z jejich aktuálního pohledu navíc kvůli jednomu místu, o které se chtějí ucházet. Obdobný názor vyjádřili také respondenti ankety II, podle kterých téměř polovina uchazečů není nakloněna vytváření si svých pracovních profilů (viz kap. 5.2.2), přičemž pokud ano, tak preferují dnes módní sociální síť LinkedIn. Takovému vnímání, co je a není obvyklé, u uchazečů přispívá i praxe zaměstnavatelů, kteří podle ankety I (viz. kap. 5.1.15) většinou v první fázi reference nepožadují a podle uchazečů z ankety II (viz kap. 5.2.2) je po nich zaměstnavatelé dokonce vůbec nepožadují.

Ať už tedy reference slouží zaměstnavatelům jako aktivní (zaměstnavatelé opravdu ověřují), nebo pasivní prvek (požadují, ale neověřují), pravděpodobně je nelze považovat za prvek vyřazujícího charakteru již v prvopočátku výběrového řízení, respektive v takové fázi nelze očekávat ochotu uchazečů a jejich dosavadních zaměstnavatelů, která by byla nad rámec předložení kontaktní osoby v životopisu, nebo již dříve při odchodu ze zaměstnání vyhotovené univerzální reference.

Samotná **provize** ve výši dvojnásobku platu přijatého uchazeče je podle zjištění ankety zejména pro menší zaměstnavatele spíše neakceptovatelná (viz kap. 5.1.20), avšak v praxi personálních agentur, kterým je charakter realizovaného předvýběru bližší, ji lze považovat za běžnou (viz teoretická část práce), odrážející předpoklad zvýšených nákladů zprostředkovatele. Navíc v situaci, kdy zaměstnavatel nehradí paušální platbu za inzerci. Současně většina respondentů ankety s obdobnými službami personální agentury spojuje očekávání, že zajistí uchazeče bez ohledu na způsob (viz kap. 5.1.18 a 5.1.19). Přesto lze podle ankety předpokládat akceptovatelnost provize spíše u větších firem a specializovaných, obtížně obsaditelných pozic (viz kap. 5.1.3.).

V intencích současného obchodního modelu je tak možné doporučit úpravy znázorněné v následujícím schématu, s cílem neodradit uchazeče od reakce a uvolnit

selekční mechanismus, tedy ze statistiky 2 kandidovaných/1 úspěšný/měsíc udělat například 4 kandidované/2 úspěšné/měsíc = dvojnásobek příjmů stávajícího modelu.



Obrázek 44 – Schéma úprav stávajícího modelu

Zdroj: zpracoval autor (2015)

6.3.4 Alternativní varianty inzerce

Při zvažovaném návratu k aktivnímu prodeji **dalších variant inzerce** (které firma ostatně stále má v ceníku), čemuž odpovídá i zjištěná neochota zejména menších zaměstnavatelů hradit provizi z úspěchu agentuře ve výši dvojnásobku platu přijatého pracovníka (viz kap. 5.1.20), je třeba vzít v úvahu následující zjištěné předpoklady a omezení.

Nutnost zvýšit návštěvnost BA.cz, neboť zaměstnavatelé získají s ostatními servery srovnatelný parametr došlých životopisů a i když klíčový bude výsledek, tj. zda obsadí dané místo, nevyhnutelně budou s konkurencí srovnávat i došlý počet životopisů.

V rámci nabídky variant (viz ceník v kap. 4.2.3) by pravděpodobně bylo vhodné:

1) Variantu 1 zachovat jako možnou alternativu pro jednorázové inzerenty, avšak srovnat ji na obvyklou konkurenční úroveň (viz příloha VII) – tj. zkrátit dobu uveřejnění ze dvou měsíců na jeden a minimálně úměrně tomu snížit i výši požadované úhrady, která v současné podobě neodpovídá nákladům, které zaměstnavatelé obvykle platí (viz kap. 5.1.11).

2) Variantu 2 zachovat s omezeními a úpravami navrhovanými v kapitole 6.3.3.

3) Varianta 3 předpokládá neomezenou inzerci vlastním jménem zaměstnavatele za paušální platbu odstupňovanou podle velikosti firmy; zde by bylo vhodné minimálně menším firmám nabídnout spíše **balíčky několika pozic** ročně namísto neomezené inzerce.

Neomezená inzerce totiž podle ceníku u nejmenší firmy do 25 pracovníků znamená paušální platbu 40 tis. Kč/rok (s velikostí firmy roste), přitom podle zjištění anket:

- většina zaměstnavatelů (36 resp.) z ankety I (viz kap. 5.1.14) v loňském roce přijala 2 až 5 pracovníků a teprve u větších zaměstnavatelů se jednalo o vyšší počty;
- velká část zaměstnavatelů za inzerci jedné pracovní pozice utratila mezi 5001 a 10 000 Kč (24 resp.) a další významná část pak pouze v rozmezí 2001 až 5000 Kč (16 resp.) (viz kap. 5.1.11).

Pokud jako modelovou vezmeme zmíněnou nejpočetnější skupinu, která přijala 2 až 5 pracovníků (36 resp.), pak v rámci této skupiny:

- 16 respondentů zaplatilo mezi 5001 a 10 000 Kč
- 12 respondentů zaplatilo mezi 2001 a 5000 Kč

Nebudeme-li brát v úvahu opakované obsazování jedné pozice apod., tak i při nejoptimističtějším předpokladu, kdy vezmeme v úvahu pouze respondenty obou těchto nejzastoupenějších skupin (celkem 28 respondentů -ostatní rozpětí již byla výrazně méně zastoupena, nebo respondent neodpověděl) a budeme předpokládat, že by utratili vždy nejvyšší částku daného rozpětí (tedy 5000 resp. 10 000 Kč), tak by tito respondenti zaplatili při nábore 5 pracovníků v průměru zhruba 39,3 tis. Kč/rok, což by se rovnalo výši platby, kterou BA požaduje za nejlevnější neomezenou inzerci u nejmenších firem. Přitom však nelze očekávat, že všichni utrácejí maximum daných rozpětí a ještě budou ochotni vše utratit vždy jen za inzeráty u BA. Současná podoba neomezené inzerce je tak kromě větších firem alternativou pouze pro firmy, které pro nábor jednoho pracovníka potřebují inzerovat vícekrát, nebo obvykle dané místo obsazují během roku opakovaně.

4) Variantu 4 vzhledem k dřívějšímu nezájmu vynechat, tedy možnost inzerce s provizí za úspěch realizovat pouze ve variantě bez paušálu.

6.4 Rozvojové aktivity

Společnost dlouhodobě pracuje také s **odbornými školami** a nově se podílí i na realizaci celorepublikového profesní soutěže. Podle závěrů ankety I (viz kap. 5.1.23) však **absolventy** bez praxe většina zaměstnavatelů buď spíše nezaměstnává, nebo je považuje za nouzovou variantu, není-li právě dostupný uchazeč s praxí. V první fázi hledání práce tak pravděpodobně nebudou potenciálním zdrojem příjmu BA. Pro ochotu zaměstnavatele absolventa zaměstnat není podle respondentů ankety I (viz kap. 5.1.24) příliš důležitá ani dostupnost dosavadní školní historie/referencí uchazeče, možnost získat slevu na inzerci, nebo účast uchazeče v oborových soutěžích. Určitá vyšší pravděpodobnost, že zaměstnavatel bude ochotnější absolventy zaměstnat, je až při úspěchu v takové soutěži (takových uchazečů ale bude málo) a zejména v případě, že je uchazeč schopen doložit, že již při škole absolvoval krátkodobé brigády v oboru nad rámec školní povinné praxe, nebo pokud bude zaměstnavatel schopen na zaměstnání absolventa získat finanční dotaci.

Snaha BA komunikovat odborné školy a účastníky profesních soutěží tak představuje spíše **dlouhodobý potenciál** a zdroj pracovníků za předpokladu, že se je podaří naučit používat systém BA, vidět v něm potenciál, a následně i udržet v kontaktu, čemuž by mohla napomoci také zvýšená aktivita na firemních sociálních sítích. Další alternativou, jak se pozitivně zapsat v povědomí studentů, může být zřízení sekce **brigád při studiu**, která by

sloužila k předávání nabídek od zaměstnavatelů ke studentům a zveřejňování poptávky studentů. Aktivita společnosti, pokud se dlouhodoběji bude angažovat v profesních soutěžích studentů, by mohla být nasměrována i ke zjištění **podmínek** již zmíněných **dotací** při zaměstnávání absolventů a případné rozšíření povědomí o těchto možnostech u zaměstnavatelů.

Dalším prvkem pro oživení stávající základny registrovaných uchazečů by mělo být zapracování **systematického e-mailingu**, nikoli jen provozního charakteru (notifikace ze systému či jednorázové informace), ale obsahujícího pravidelně nezávisle odesílané hodnotné informace dle volby uživatele, například přehled nově vypsaných pracovních pozic ze systému dle zadaných kritérií apod.

7 Závěr

V rámci této diplomové práce byla na základě poznatků z teoretické části nejprve zjištěna současná situace a nabídka firmy, dále byly navrženy a v praxi realizovány tři výzkumné ankety. První zjišťovala očekávání, preference, problémy a požadavky potenciálních klientů firmy, tedy oborových zaměstnavatelů. Druhá anketa zjišťovala zejména chování potenciálních uchazečů o práci ve specifických modelových situacích vycházejících z praxe a očekávání předmětné firmy, třetí anketa pak ověřovala názory uchazečů, kteří projevíli zájem o zprostředkování práce, avšak z nějakého důvodu nedokončili potřebnou podrobnou registraci, tedy nestali se plnohodnotnými klienty firmy zprostředkovávající zaměstnání na základě takto učiněného předvýběru.

Zjištěné poznatky teoretické i praktické části práce pak vedly k naplnění hlavního cíle práce, kterým bylo navrhnout případnou úpravu či doplnění portfolia služeb a praxe specifikované firmy specializované na získávání zaměstnanců. Hlavní zjištěné poznatky a doporučení jsou shrnuty v kapitole 6 této práce.

Současná obchodní pasivita v kombinaci s produktem, který dokáže oslovit jen větší firmy a spíše jen při hledání specializovaných pozic, je pro společnost neudržitelnou kombinací, která je dlouhodobě dotována. Má-li se v budoucnu stát ze zdroje nahodilého příjmu samofinancovatelným a fungujícím serverem, je třeba začít aktivně obchodovat také další inzertní produkty a nespoléhat se, že stávajícím sítím předvýběru se podaří projít více kvalitním uchazečům, kteří následně u zaměstnavatelů uspějí. Je však třeba zmínit, že současný model s důrazem na kvalitu uchazečů, jistě přispěl k celkově pozitivnímu image BA u firem, které služeb využily, byť jich nebylo mnoho. To se ostatně odráží také v jednom ze zjištění, že klienti server vnímají jako zdroj kvalitních uchazečů. Bylo to však pravděpodobně vykoupeno odražením řady uchazečů, pro které byly současné bariéry systému předvýběru významnější, než zájem ucházet se o nabízenou práci.

Z obchodního hlediska by však za současného stavu bylo pravděpodobně ukvapené, pokud by společnost za každou cenu prodala řadu placených inzertních licencí bez toho, aby zvýšila návštěvnost, zkvalitnila orientaci na stránkách a změnila způsob reagování na inzerci, tedy v konečném důsledku zvýšila počet uchazečů reagujících na pracovní nabídky, ať už jakoukoli formou. Jinak by se v konečném důsledku mohlo ukázat, že nemusí dostat očekáváním, která by platící klienti měli, tedy dodat jim dostatečný počet zejména kvalitních

uchazečů. Jednalo by se pak pouze o jednorázový úspěch, který by se v dalším roce nepodařilo zopakovat.

Pozitivním směrem se ubírá snaha společnosti dlouhodobě komunikovat oborové školy a studenty, kteří sice v první fázi nebudou pravděpodobně zdrojem výrazných příjmů, půjde však spíše o to zapsat se jim do povědomí při jejich vstupu na pracovní trh tak, aby v dlouhodobém horizontu šlo o obeznámenou skupinu pracovníků – uchazečů, kteří budou mít vytvořen svůj BA profil s referencemi.

Byť ze zjištění nelze zcela hodnotit povědomí o serveru a značce, malé procento užití serveru mezi oborovými společnostmi je patrné. Cílem v dlouhodobém horizontu by tak měla být nejen ekonomická soběstačnost, ale zejména stát se místem, kde se střetává oborová nabídka s poptávkou natolik, že by pro oborové zaměstnavatele byl server samozřejmou alternativou, která se vybaví při hledání zaměstnanců.

V rámci dalšího postupu lze společnosti doporučit pokračovat i nadále ve zjišťování názorů vlastních spokojených či nespokojených uživatelů z řad firem i uchazečů, protože, jak je patrné, praxe firmy dosud někdy pramenila spíše z jejich vlastních potřeb, názorů a procesů, než aby naplňovala očekávání, která s ní spojují její ekonomicky důležité zájmové skupiny.

8 Seznam použitých zdrojů

ANNONCE.CZ: *Ceník inzerce* [online]. Praha : ANNONCE a.s 2015 [cit. 2015-1-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.annonce.cz/napoveda/cenik-inzerce.html#podnikatelska>>.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BA.cz: *Internetové stránky firmy* [online]. Praha : BA 2014 [cit. 2014-9-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.ba.cz>>.

BA.cz: *Ceník* [online]. Praha : BA 2014b [cit. 2014-9-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.ba.cz/cenik>>.

BLÁHA, J. et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno : Edika, 2013. 264 s. ISBN: 978-80-266-0374-0.

BULLHORN: *2014 A numbers Game - North American Staffing and Recruiting Trends Report* [online]. Boston, USA : Bullhorn, Inc. 2014 [cit. 2015-1-16]. Dostupné z WWW: <http://pages.bullhorn.com/rs/bullhorninc/images/2014_NorthAmericanTrendsReport.pdf>.

CAYE, J.M. et al., *The Future of HR in Europe Key Challenges Through 2015* [online]. Praha : The Boston Consulting Group. 2007 [cit. 2014-10-12]. Dostupné z WWW: <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/people_management_human_resources_future_of_hr_in_europe/>.

CEA: *Candidate Experience 2012* [online]. San Diego, USA : www.thecandidateexperienceawards.org, 2013 [cit. 2014-8-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.thecandidateexperienceawards.org/wp-content/uploads/2013/02/Candidate-Experience-2012-FINAL.pdf>>.

COMPTON, R. et al., *Effective Recruitment and Selection Practices*. 5. vyd. Australia : CCH Australia Limited, 2010. 225 s. ISBN 978-1-9214-8577-0.

ČERNÝ, M. *Zlatá žíla kvalitních kandidátů*. HR forum. Praha : People management forum, 2014, č. 12. ISSN 1212-690X.

ČERVENKOVÁ, A. *Cena za školení člověka mimo obor? Až 400 000 korun*. HR forum. Praha : People management forum, 2014, č. 12 ISSN 1212-690X.

ČERVENKOVÁ, A. *Světová HR laboratoř: komoditou budoucnosti je emoční myšlení*. HR forum. Praha : People management forum, 2014a, č. 12 ISSN 1212-690X.

ČERYCHOVÁ, H. *Šestý smysl při náboru*. HRM – Human Resources Management. Praha : Economia, a. s., 2012, č. 5, str. 72, ISSN 1801-4690.

DE PELSMACKER, P., et al. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

DISMAN, M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 4. vyd. Praha : UK v Nakladatelství Karolinum, 2011. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.

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

FACEBOOK: *Facebook.com* [online]. Menlo Park, USA : Facebook, Inc. 2015 [cit. 2015-1-12]. Dostupné z WWW: < www.facebook.com>.

FACTUM INVENIO: *Faktory rozhodující o koupi vozu*. Výzkumná studie. Praha : ppm factum research, s.r.o., 2011; Výzkum proveden na vzorku 1020 respondentů.

GF: *Google formuláře* [online]. Mountain View, USA : Google Inc 2015 [cit. 2015-2-12]. Dostupné z WWW: < http://www.google.com/intl/cs_cz/forms/about/>.

HAYS: *Salary survey 2014* [online]. Praha : Hays Czech Republic s.r.o. 2014 [cit. 2014-10-12]. Dostupné z WWW: < <http://www.czechmarketplace.cz/en/9329.salary-survey-2014>>.

IHNED: *Životopisy jsou v USA na ústupu. Firmy se víc spoléhají na sociální síť* [online]. Praha : Economia, a.s. 2012 [cit. 2014-8-10]. Dostupné z WWW: <<http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-svet/c1-54551990-zivotopisy-jsou-v-usa-%20na-ustupu-firmy-se-vic-spolehaji-na-socialni-site>>.

ISA+: *Jak firmy hledají nové pracovníky* [online]. Praha : Národní ústav pro vzdělávání 2014 [cit. 2014-8-6]. Dostupné z WWW: <<http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/4-1-07/Jak-firmy-hledaji-nove-pracovniky/26>>.

ISA+: *Vývoj nabídky pracovních inzerátů* [online]. Praha : Národní ústav pro vzdělávání 2013 [cit. 2014-8-7]. Dostupné z WWW: < <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/4-2-15/Vyvoj-nabidky-pracovnich-inzeratu/26>>.

JOBDNES.CZ: *Cenové programy* [online]. Praha : MAFRA, a.s., 2015 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z WWW: < http://data.idnes.cz/jobdnes_v3/pdf/jobdnes-cenik.pdf?rr=005>.

JOBVITE: *Social Recruiting Survey Results* [online]. San Mateo, USA : Jobvite, Inc. 2013 [cit. 2014-10-12]. Dostupné z WWW: <http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/Jobvite_2013_SocialRecruitingSurveyResults.pdf>.

JOBVITE: *Jobvite Job Seeker Nation Study* [online]. San Mateo, USA : Jobvite, Inc. 2013a [cit. 2014-11-12]. Dostupné z WWW: <<http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/2014%20Job%20Seeker%20Survey.pdf>>.

JOBS.CZ: *Jobs.cz* [online]. Praha : LMC s.r.o. 2015 [cit. 2015-2-10]. Dostupné z WWW: <www.jobs.cz>.

JOBS.CZ: *Ceník služeb* [online]. Praha : LMC s.r.o. 2015a [cit. 2015-1-10]. Dostupné z WWW: <<http://firmy.jobs.cz/ceny-sluzeb/>>.

JUSTICE.CZ: *Oficiální server českého soudnictví*. [online]. Praha : Ministerstvo spravedlnosti ČR. 2014 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z WWW: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>>.

KAESLER, C. et al. *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 143 s. ISBN: 978-80-7357-913-5.

KOČIANOVÁ, R., *Personální řízení - Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOČIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, P., et al.. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 1048 str. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktual. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOZEL, R. et al. *Moderní marketingový výzkum*, 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s. 2006. 280 s. ISBN: 80-247-0966-X.

KOZEL, R. et al. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*, 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s. 2011. 304 s. ISBN: 978-80-247-3527-6.

LINKEDIN: *Targeted social media advertising solutions* [online]. Mountain View, USA : LinkedIn Corporation, Inc. 2014 [cit. 2015-1-17]. Dostupné z WWW: <<https://business.linkedin.com/marketing-solutions/social-media-advertising>>.

LMC: *Pracovní portály vedou nad sociálními sítěmi* [online]. Praha : LMC s.r.o. 2010 [cit. 2014-8-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.jobs.cz/poradna/pracovni-portaly-vedou-nad-socialnimi-sitemi/>>.

LMC: *Portál Jobs.cz jako první propojuje vzdělávací systém s pracovním trhem* [online]. Praha : LMC s.r.o. 2011 [cit. 2014-8-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.lmc.eu/tiskove-zpravy/portal-jobs-cz-jako-prvni-propojuje-vzdelavaci-system-s-pracovnim-trhem-288>>.

LMC: *LMC získala portál VysokeSkoly.cz* [online]. Praha : LMC s.r.o. 2012 [cit. 2014-8-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.lmc.eu/tiskove-zpravy/lmc-ziskala-portal-vysokeskoly-cz-226>>.

LMC: *Alma Media rozšiřuje společné aktivity s Monster v segmentu náborových služeb* [online]. Praha : LMC s.r.o. 2013 [cit. 2014-7-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.lmc.eu/tiskove-zpravy/alma-media-rozsiruje-spolecne-aktivity-s-monster-v-segmentu-naborovych-sluzeb-115>>.

MENŠÍK, T., *Lesk a bída personální inzerce* [online]. Brno : MenSeek s.r.o. 2014 [cit. 2015-1-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.personalni-marketing.cz/lesk-a-bida-personalni-inzerce/>>.

MILNE-TYTE, A., *Seeking Work? Ready Your Webcam* [online]. New York, USA : Dow Jones & Company, Inc. 2011 [cit. 2014-8-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.wsj.com/news/articles/SB10001424053111904537404576554943587087926>>.

MONSTER.CZ: *Produkty* [online]. Praha : Monster Career CZ s.r.o. 2015 [cit. 2015-1-10]. Dostupné z WWW: <<http://firmy.monster.cz/produkty/vybrane-produkty.aspx>>.

NARODNIKVALIFIKACE.CZ: *Národní soustava kvalifikací* [online]. Praha : Národní ústav pro vzdělávání 2014 [cit. 2014-8-10]. Dostupné z WWW: <<http://narodnikvalifikace.cz/>>.

NAVRCHOLU.CZ: *Navrcholu.cz* [online]. Praha : Internet Info, s.r.o., 2015 [cit. 2015-2-17]. Dostupné z WWW: <<http://navrcholu.cz>>.

NEWELL BROWN, J., *The complete guide to recruitment*. 1. vyd. London : Kogan Page Limited, 2011. 256 s. ISBN 978-0-7494-5974-1.

PRACE.CZ: *Inzerujte na Prace.cz* [online]. Praha : LMC s.r.o. 2015 [cit. 2015-1-10]. Dostupné z WWW: <<http://firmy.prace.cz/>>.

PROFESIA.CZ: *Ceník služeb* [online]. Praha : Profesia CZ, spol. s r.o. 2015 [cit. 2015-1-10]. Dostupné z WWW: <http://www.profesia.cz/cms/o-nas/sluzby/cenik-sluzeb/41389?show=for_company>.

REICHLOVÁ, I. *5 kroků k efektivnímu výběrovému řízení*. HR forum. Praha : People management forum, 2014a, č. 12 ISSN 1212-690X.

RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.

SAP: *Složení vozového parku v ČR* [online]. Praha : Sdružení automobilového průmyslu 2015 [cit. 2015-2-2]. Dostupné z WWW: <<http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/slozeni-vozoveho-parku-v-cr/>>.

SDA: *Registrace nových OA v ČR* [online]. Praha : Svaz dovozců automobilů 2015 [cit. 2015-2-2]. Dostupné z WWW: <<http://portal.sda-cia.cz/stat.php?m#str=nova>>.

SDA: *Servisní a prodejní místa* [online]. Praha : Svaz dovozců automobilů 2015a [cit. 2015-2-2]. Dostupné z WWW: <<http://portal.sda-cia.cz/samolepky.php>>.

SIEGEL, Z. *Jak hledat a najít zaměstnání*. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. 108 s. ISBN 80-247-0612-1.

SPRACE.CZ: *Hledám zaměstnance*. [online]. Praha : Seznam.cz, a.s.. 2015 [cit. 2015-1-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.volnamista.cz/hledamzamestnanec>>.

STATISTA: *Percentage of U.S. internet users who use selected social networks* [online]. New York, USA : Statista, Inc. 2013 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.statista.com/statistics/246230/share-of-us-internet-users-who-use-selected-social-network>>.

STATISTA: *Number of social network users in Central and Eastern Europe from 2012 to 2018 (in millions)* [online]. New York, USA : Statista, Inc. 2014 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.statista.com/statistics/244882/number-of-social-network-users-in-eastern-europe/>>.

STATISTA: *Social media discoveries made by online recruiters that lead to a candidate not getting a job as of March 2014* [online]. New York, USA : Statista, Inc. 2014a [cit. 2014-12-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.statista.com/statistics/260147/damaging-social-media-discoveries-made-by-online-recruiters/>>.

STATISTA: *Share of employers in the United States who use social networking sites to research job candidates from 2012 to 2014* [online]. New York, USA : Statista, Inc. 2015 [cit. 2015-1-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.statista.com/statistics/204048/us-employers-social-media-screening-usage/>>.

ŠIMÁKOVÁ, M. *Sociální sítě jako nový trend při náboru*. Práce a mzda. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2014, č. 10. ISSN 0032-6208.

TOPLIST.CZ: *TOPlist - audit návštěvnosti webových stránek* [online]. Praha : TOPlist s.r.o. 2015 [cit. 2015-2-17]. Dostupné z WWW: <www.toplist.cz>.

VYPLNTO.CZ: *Vyplňto.cz* [online]. Praha : Ing. Marek Demčák. 2015 [cit. 2015-2-18]. Dostupné z WWW: < <https://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/uchazeci-pri-hledani-prace/>>.

VYSEKALOVÁ, J., et al. *Reklama Jak dělat reklamu*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 208 str. ISBN 978-80-247-3492-7.

WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha : East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

ŽUFAN, J., *Moderní personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

9 Přílohy

- Příloha I - Významnější způsoby vyhledávání nových zaměstnanců podle sektorů
- Příloha II - Zkušenosti uchazečů s metodami společností při získávání zaměstnanců
- Příloha III - Zjištění personalistů na sociálních sítích, která vedla k nepřijetí uchazeče.
- Příloha IV - Počet uživatelů sítě LinkedIn.com
- Příloha V - Zkušenosti uchazečů s informacemi zveřejňovanými zaměstnavatelem
- Příloha VI - Klíčová kritéria úspěchu pohledem personálních agentur
- Příloha VII - Ceny hlavních internetových personálních portálů s nabídkou volných míst
- Příloha VIII - Metodická východiska získávání informací
- Příloha IX - Žádost o vyplnění ankety č. 1 od BA
- Příloha X - Ukázka e-mailu respondentům ankety č. 1
- Příloha XI - Žádost o vyplnění ankety č. 3 od BA
- Příloha XII - Rámcové otázky – rozhovor s jednatelem BA
- Příloha XIII - Vývoj tržeb a dalších ukazatelů BA v letech 2007 – 2013 (v Kč)
- Příloha XIV - Dotazník č. 1
- Příloha XV - Dotazník č. 2
- Příloha XVI - Dotazník č. 3

Příloha I - Významnější způsoby vyhledávání nových zaměstnanců podle sektorů

	sektor			
	zemědělství	sekundér	terciér	kvartér
hlásí se sami	82%	87%	79%	82%
osobní doporučení (kontakt)	-	74%	71%	74%
doporučení zaměstnanců	68%	75%	71%	71%
internet	28%	43%	53%	47%
úřady práce	64%	57%	43%	40%
výběr z řad zaměstnanců	-	50%	42%	45%
inzeráty v tisku	25%	30%	28%	24%
přímo na školách	27%	25%	18%	21%
veřejná výběrová řízení	-	14%	16%	30%
personální agentury	10%	17%	18%	13%

Pozn. Uvedené hodnoty vyjadřují, kolik procent dotázaných firem často a občas využívá jednotlivé způsoby vyhledávání (možnosti byly: často, občas, výjimečně a vůbec ne).

Zdroj: ISA+ (2014)

Příloha II - Zkušenosti uchazečů s metodami společností při získávání zaměstnanců

What is your experience with the recruiting methods of the company?

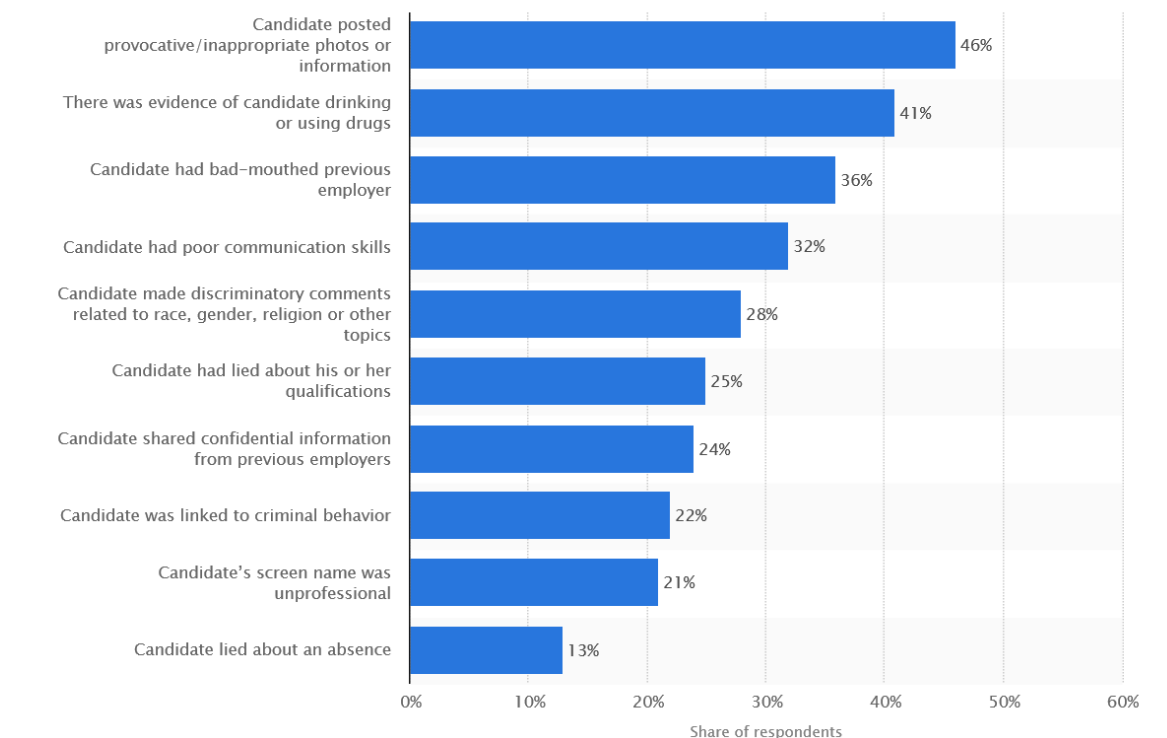
Candidate Viewpoint Question 8 (n= 12,148)

	Aware, USED	Aware, NOT USED	Not Aware
Career Blogs	13.7%	25.0%	61.3%
Career Site (Primary)	75.3%	13.0%	11.7%
Career Site Notifications	57.6%	21.0%	21.4%
Chat Rooms	2.7%	22.4%	74.9%
Facebook Company Career Pages	8.8%	37.9%	53.3%
LinkedIn Company Pages	21.1%	35.8%	43.1%
LinkedIn Groups	12.9%	32.3%	54.9%
Mobile Job Apps	10.8%	23.4%	65.4%
Mobile Text-Messaging Campaigns	3.7%	20.4%	75.9%
Polls/Surveys	8.9%	19.7%	71.4%
Twitter Feeds/ Notifications	4.2%	27.1%	68.8%
Talent Community Memberships	5.4%	20.0%	74.7%
Webinars/Podcasts	6.1%	19.0%	75.0%

Zdroj: CEA (2013, str. 9)

Příloha III - Zjištění personalistů na sociálních sítích, která vedla k nepřijetí uchazeče.

Social media discoveries made by online recruiters that lead to a candidate not getting a job as of March 2014



Zdroj: STATISTA (2014a)

Příloha IV - Počet uživatelů sítě LinkedIn.com



Zdroj: LinkedIn (2014)

Příloha V - Zkušenosti uchazečů s informacemi zveřejňovanými zaměstnavatelem

What is your experience with the company's marketing content available BEFORE you applied?

Candidate Viewpoint Question 10 (n=11,947)

	Aware (and used)	Aware (did NOT use)
Awards Received for Employee Experience	12%	20%
Community and Sustainability Initiatives	13%	24%
Financial Information	18%	23%
Product Information	31%	24%
Values: i.e. 'Fit'	24%	20%
Work Culture or Environment	32%	22%
Answers to 'Why' People Want to Work Here	33%	20%
Answers to 'Why' People Stay Here	30%	20%
Diversity- Culture	25%	24%
Diversity- Contact Info for Affinity Group Leaders	12%	23%
Diversity- Statistics for Company (Affirmative Action)	11%	23%
Diversity- Statistics by Job Specialty	12%	21%

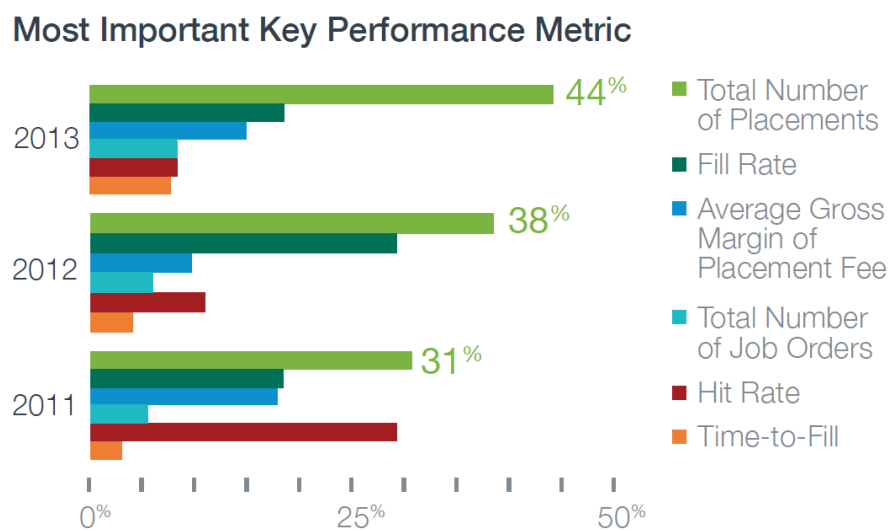
What is your experience with the company's making specific job related content available BEFORE you applied?

Candidate Viewpoint Question 11 (n=11,973)

	Aware (and used)	Aware (did NOT use)
Job Descriptions	68%	11%
Jobs- ALL (currently open)	66%	13%
Details of Application and Next Steps	45%	15%
Benefits Details	36%	23%
Frequently Asked Questions	28%	23%
Assessment/Questionnaire focus on Cultural Fit	28%	17%
Salary Ranges	26%	15%
Jobs- Open in the Recent Past But Not Open Now	25%	23%
Career Path Examples	24%	21%
Overview of Recruiting Process	24%	16%
Employee Testimonials	23%	20%
Recruiter Contact Information by Job	21%	15%

Zdroj: CEA (2013, str. 12)

Příloha VI - Klíčová kritéria úspěchu pohledem personálních agentur



Zdroj: BULLHORN (2014, str. 7)

Příloha VII - Ceny hlavních internetových personálních portálů s nabídkou volných míst

	Základní cena zobrazení inzerátu za měsíc v Kč bez DPH
jobdnes.cz	2000
annonce.cz	1192
profesia.cz	1800
jobs.cz	5900
prace.cz	3500
monster.cz	3350
sprace.cz	zdarma

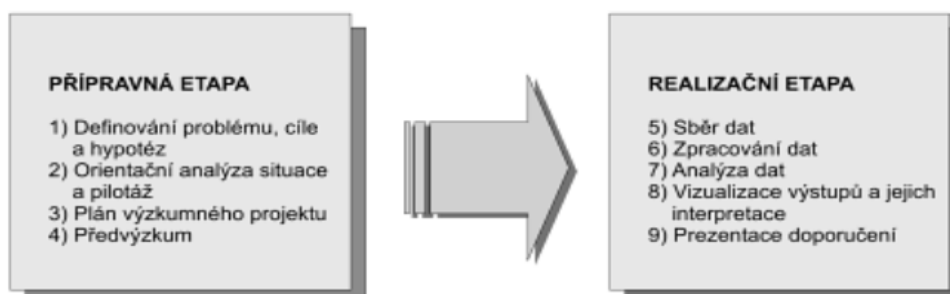
Zdroj: zpracoval autor (2015) dle JOBDNES.CZ (2014), ANNONCE.CZ (2015), PROFESIA.CZ (2015), JOBS.CZ (2015a), PRACE.CZ (2015), MONSTER.CZ (2015), SPRACE.CZ (2015) .

Příloha VIII - Metodická východiska získávání informací – 6 stran

Data a průběh výzkumu

Podle Kozla et al. (2011, str. 50 - 51) se základní **data** získávají v rámci různých databází nebo průzkumů a z nich jsou následně skládány **informace** vysvětlující daný jev, přičemž dané informace by měly být úplné, pravdivé a relevantní, srozumitelné, přesné a konzistentní, objektivní, časově aktuální, dostatečně podrobné, spolehlivé a v neposlední řadě získané za rozumnou cenu. Kotler et al. (2007, str. 407 - 410) rozlišují data **primární** a **sekundární**, přičemž u sekundárních považují za výhodu nižší náklady pořízení a rychlou dostupnost dat, avšak ne vždy jsou data dostupná, úplná a splňují i všechny výše uvedené předpoklady, považuje je tedy zejména za výchozí bod pro realizaci primárního výzkumu, pro který autoři zmiňují dvě hlavní východiska – **kvalitativní** a **kvantitativní výzkum**, přičemž v případě kvalitativního se jedná zejména o výzkum zjišťující motivaci, postoje a chování zákazníka formou různých skupinových rozhovorů a sledování reakcí, zatímco v případě kvantitativního výzkumu jsou údaje shromažďovány od velkého množství zákazníků tak, aby bylo možné získaná data statisticky analyzovat. Kozel et al. (2011 str. 52) upřesňuje, že kvantitativní informace jsou zejména svým charakterem měřitelné, zatímco kvalitativní jsou obtížněji měřitelné a více subjektivní.

Kotler et al. (2007, str. 406 – 407) rozlišují čtyři hlavní kroky, kdy první zahrnuje definování problému a stanovení výzkumného cíle, dále vytvoření plánu výzkumu včetně výběrového souboru a nástrojů, třetím krokem je implementace v podobě získávání a následného zpracovávání informací a čtvrtým krokem je interpretace zjištěného. Obdobně také Kozel et al. (2011, str. 73), kteří však rozlišují pouze dvě fáze – viz následující obrázek.



Obrázek 45 - Plánování sběru primárních údajů

Zdroj: Kozel et al. (2011, str. 73)

Autoři (Kozel et al, 2011, str. 74) za klíčovou z pohledu potřebné pečlivosti provedení považují zejména přípravnou etapu; v rámci realizace pak upozorňují na náročnost samotného sběru dat, zejména v případě využití externích spolupracovníků. Kotler et al. v následující tabulce uvádějí přehled věcí, o nichž je třeba při plánování primárního výzkumu rozhodnout.

Tabulka 6 - Plánování sběru primárních údajů

Typ výzkumu	Kontaktní metody	Výběr vzorku	Nástroje výzkumu
Pozorování	Pošta	Jednotka vzorku	Dotazník
Dotazování	Telefon	Velikost vzorku	Elektronické nástroje
Experiment	Osobní kontakt	Procedura výběru	
	Internet		

Zdroj: Kotler et al. (2007, str. 410)

Podle Kozel et al. (2011, str. 75 - 83) je v první etapě klíčové stanovení správného **cíle**, zejména co do počtu dílčích cílů, přiměřenosti a realizovatelnosti, přičemž výzkumný cíl obvykle není totožný s cílem zadavatele, který tak vnímá spíše to, čeho chce dosáhnout na základě výzkumných zjištění; od počtu cílů se pak obecně dá očekávat také počet výzkumných **hypotéz**, jejichž platnost se snaží výzkum potvrdit/vyvrátit.

Dotazování

Za hlavní metodu používanou pro **sběr** primárních údajů považují Kotler et al. (2007, str. 411, 420 - 421) **dotazování** respondentů a za hlavní nástroj **dotazník** obsahující otevřené nebo uzavřené otázky (viz dále). Obdobně také Kozel et al. (2011, str. 57), kteří uvádějí dotazování, pozorování a experiment a dále zmiňují vnitřní (zejména zaměstnanci firmy včetně zadavatele) a vnější **zdroje dat** (ostatní účastníci trhu – zákazníci, spotřebitelé, dodavatelé, konkurence, apod.); autoři (str. 175 - 177) dále rozlišují různé formy dotazování (osobní – papírový dotazník/**CAPI**, telefonické - **CATI**, online - **CAWI**), mezi kterými vybírají na základě charakteru a rozsahu dat a respondentů, časových a finančních možnostech apod., přičemž za obvyklou považují i kombinaci; v rámci metody **CAWI** je respondent oslovován s elektronickým dotazníkem prostřednictvím e-mailu či webu,

přičemž tuto metodu považuje za finančně i časově méně náročnou než ostatní a současně umožňující relativně adresné oslovení cílové skupiny apod.

Rozhovor

V rámci výzkumu je zejména v případě kvalitativního zjišťování někdy potřeba realizovat osobní rozhovor s respondentem. Kozel et al. (2011, str. 190 - 191) zde zmiňují potřebu důkladné přípravy ze strany tazatele a rozlišují například rozhovor **nestructurovaný**, který je jakousi neformální debatou, z níž nemusí být ani na první pohled patrné, že se jedná o součást výzkumu, avšak bývá problematické zachytit poznatky, dále **polostructurovaný** rozhovor, při kterém tazatel vychází z předpřipravených otázek, avšak průběžně reaguje a doplňuje otázky podle průběhu rozhovoru, třetím typ pak označují jako **structurovaný**, kdy tazatel klade předem stanovené otázky v přesném pořadí a je méně typický pro kvalitativní část výzkumu, na rozdíl od předchozích dvou typů.

Disman (2011, str. 141) srovnává vlastnosti dotazníku a rozhovoru, když **rozhovor** považuje za pracnější, časově náročnější a nákladnější, vyžadující velký počet proškolených tazatelů, přičemž neposkytuje dostatečnou anonymitu respondentům a výsledek může být ovlivněn přístupem konkrétního tazatele, zároveň je však méně ponecháno jen na libovůli respondenta zda odpoví nebo například vynechá nějaké otázky, u respondenta rozhovoru je také jistější, že se jedná o správného reprezentanta vzorku a obecně lze očekávat u rozhovorů větší úspěšnost; u vyplňovaného **dotazníku** pak Disman spatřuje jako výhodu vysokou efektivitu, tedy zásah velkého počtu respondentů při relativně nízkých nákladech a v krátkém čase, ne vždy je podle autora třeba osobní asistence tazatele při vyplňování, je zaručena určitá anonymita a relativní nezkreslenost přístupem tazatele, avšak respondent musí být do jisté míry motivován dotazník vyplnit a může jednodušeji neodpovídat na některé otázky, dále není vždy zaručeno, že ho vyplnila správná osoba a návratnost dotazníků bývá podle autora nízká.

Výběr respondentů

Samotný výzkum obvykle není realizován dotazováním všech respondentů dané cílové skupiny, ale je vybrána jen určitá část, která dostatečně reprezentuje celek tak, aby bylo možné s určitou pravděpodobností výsledky považovat za vypovídající i o ostatních členech skupiny, respektive skupině jako celku. Kotler et al. (2007, str. 419) při vytváření

výběrového souboru považují za důležité odpovědět si KDO bude sledován (např. jací členové rodiny – všichni, otec, matka ...), zejména z pohledu předpokladu, jak budou jejich odpovědi přínosné k dané problematice, dále KOLIK respondentů by mělo být dotazováno, aby velikost souboru byla dostatečná a struktura vypovídající o celku; do třetice pak autor řeší JAK vybrat soubor respondentů, tedy zda půjde o **náhodný výběr** (prostý – všichni mají šanci; stratifikovaný – populace rozdělena do skupin např. podle věku a vzorek vybrán z každé skupiny; shlukový – populace členěna například podle PSČ a vzorek z každé skupiny) či **záměrný výběr** (dle dosažitelnosti respondentů, dle vlastního uvážení, kvótní výběr určitého počtu respondentů dle známých charakteristik populace). Disman (2011, str. 94 - 95) upozorňuje, že výběr kvótní je možné použít, pokud jsou nám velmi dobře známé charakteristické rysy populace, tedy budeme schopni vybrat opravdu reprezentativní vzorek, což může být navíc v praxi složité při snaze takového respondenta dohledat.

Sestavení dotazníku

Jak bylo zmíněno výše, Kotler et al. (2007, str. 420 - 421) považují za nejrozšířenější nástroj výzkumu **dotazník**, přičemž v rámci jeho sestavování zmiňují možnost použít **otevřené** (respondent odpovídá vlastními slovy; autor sem řadí otázky zcela nestrukturované, slovní asociace, kdy respondent uvádí, co ho první napadne, dále dokončování vět, příběhů, hodnocení obrázků ad.) a **uzavřené** otázky (respondent vybírá z předložených variant odpovědí; autor sem řadí například otázky dichotomické – nabízejí dvě možné odpovědi, multiple choice – výběr z více odpovědí, likertovu škálu – zjišťující míru rozsahu souhlasu či nesouhlasu, různé škály ad.).

Disman (2011, str. 148 – 152) doporučuje zodpovědět si u každé zvažované otázky, zda je opravdu nezbytná, měří to, co chceme měřit, bude srozumitelná každému, zodpověditelná daným respondentem, jednoznačná (neptá se na různé věci najednou), není sugestivní, dále zda jsou možnosti u uzavřené otázky úplné, zda je použití otevřené otázky nutné (doporučuje je použít jen je-li to nezbytné), zda otázka nevyžaduje příliš zobecněné údaje, které mohou odpověď znesnadnit (například neptat se na průměrné údaje za dlouhou dobu, ale na konkrétní údaje v poslední době), dále zda odpovědi od všech respondentů jsou na stejné úrovni například co do znalosti problému a také, zda případná pravdivá odpověď na otázku respondenta nějak neohrožuje.

Zpracování získaných dat

Získaná data je třeba soustředit do podoby hromadně zpracovatelné prostřednictvím počítače. Kozel et al. (2006, str. 88 – 94) jako prvotní zmiňují **kontrolu a úpravu** dat z pohledu jejich validity (přesnosti) a reliability (spolehlivosti, resp. pravdivosti), přičemž je třeba zkontrolovat, zda u jednotlivých otázek počet neutrálních odpovědí (nevím, apod.) nepřesahuje zhruba 10 %, což by naznačilo špatnou formulaci a bylo předpokladem pro vypuštění otázky; případné zjištěné chyby či chybějící údaje (neúplné, nepřesné, nelogické apod.) pak podle autorů není možné svévolně doplňovat, není-li možné na odpověď usuzovat podle jiného správného údaje z dotazníku; případné zjevně zcela špatně vyplněné dotazníky je pak třeba vyřadit; data je pak podle autorů třeba třídít do kategorií (**klasifikovat**) podle úrovně (např. v určitých intervalech) v jaké chceme zkoumat jejich vzájemné vztahy (určit znaky každé třídy, respondent jen v jedné třídě, zahrnuje všechny zjištěné třídy) a provést **kódování** do symbolů použitelných při zpracování výpočetní technikou za pomoci obecných programů (Excel, Word, apod.) i specializovaného statistického softwaru, sestavení **datové matice** s přehledem jednotlivých odpovědí každého respondenta a dílčích **grafů a tabulek**.

Analýza

V rámci analýzy dat jsou zkoumány statisticky uchopitelné veličiny, které mají být základem pro interpretaci výsledků výzkumu. Kozel et al. (2006, str. 95 - 101) u každé otázky dle jejího charakteru doporučují zjišťovat **četnost** výskytu odpovědí (absolutní - sumu, relativní – %ní poměr absolutní četnosti k rozsahu souboru), **úroveň** (polohu vůči střední hodnotě – průměr, modus, medián, kvantily apod.), **variabilitu** (proměnlivost kolísání odpovědí kolem střední hodnoty – rozptyl, směrodatná odchylka nebo jednodušší variační rozpětí jako rozdíl mezi minimální a maximální hodnotou), **rozložení** (průběh – šikmost, špičatost) a také **závislosti** mezi jednotlivými proměnnými (regresní analýza, korelační, shluková apod.).

Interpretace a prezentace výsledků

Kotler et al. (2007, str. 425) doporučují výsledky výzkumu předkládat nikoli v podobě řady statistických čísel, ale spíše důležitých zjištění, která podpoří rozhodování, proto je potřeba při interpretaci spolupráce mezi výzkumníky a manažery, kteří jsou schopni poskytnout praktický výklad statistických výstupů. Potvrzení či vyvrácení hypotéz výzkumu

tak vede zejména k interpretaci a doporučení konkrétních kroků se zohledněním případných chyb výzkumu.

Závěrečná zpráva podle Kozel et al. (2006, str. 105 – 108) slouží pro objektivní informování zadavatele o průběhu a zjištěních výzkumu, přičemž přináší zejména číselné výstupy v podobě procentního vyjádření, dále přehledné tabulky a grafické vyjádření podílů a tendencí v grafech.

Zdroj: zpracoval autor (2015) dle odkazovaných zdrojů

Příloha IX - Žádost o vyplnění ankety č. 1 od BA

Věc: Prosba o pomoc se zpracováním diplomové práce

Vážení obchodní přátelé,

obracím se na Vás s prosbou o pomoc při zpracování diplomové práce jednoho z našich spolupracujících studentů – Martina Brože, který na Katedře řízení Provozně ekonomické fakulty ČZU v Praze zpracovává práci k tématu získávání pracovníků.

Na těchto stránkách ([odkaz](#)) najdete dotazník, jehož vyplnění je zcela anonymní a jeho závěry poslouží pro výše uvedenou práci.

Dotazník, prosím, předejte k vyplnění pracovníkovi/oddělení, který má na starosti získávání zaměstnanců ve Vaší firmě.

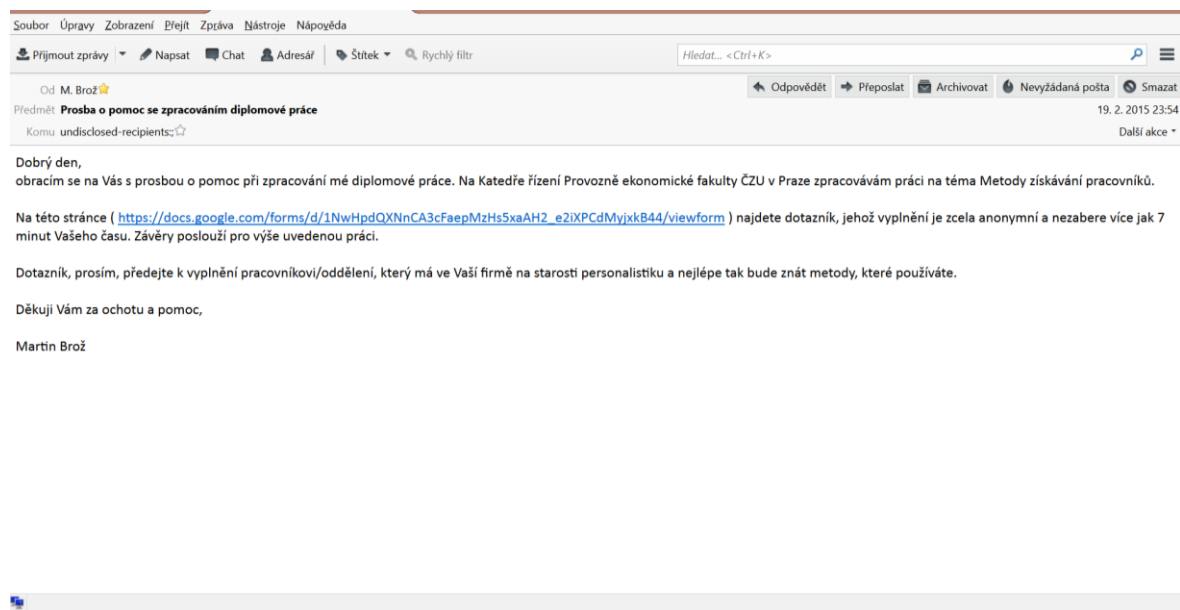
Děkuji Vám,

jednatel

BA

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Příloha X - Ukázka e-mailu respondentům ankety č. 1



Zdroj: zpracoval autor (2015)

Příloha XI - Žádost o vyplnění ankety č. 3 od BA

Dobrý den,

obracíme se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého anonymního dotazníku.

Cílem je zjistit Váš názor na systém registrace a vyplňování profilu na www.ba.cz.

(odkaz na dotazník)

Děkujeme Vám za ochotu.

Jednatel BA.

Zdroj: zpracoval autor (2015)

Příloha XII - Rámcové otázky – rozhovor s jednatelem BA

Popište historii své firmy BA.

Popište, co společnost nabízí firmám – inzerentům a jak?.

Jaké typy firem patří mezi Vaše hlavní klienty/potenciální klienty?

Popište, co společnost nabízí uchazečům a jak?

Jakým způsobem firma realizuje zisk?

Jak nabízíte uchazeče zaměstnavatelům?

Jak provádíte předvýběr uchazečů?

Kolik se do systému registruje firem a uchazečů?

Jaký je další průběh umístování uchazečů?

Kolik uchazečů obvykle umístíte k zaměstnavatelům?

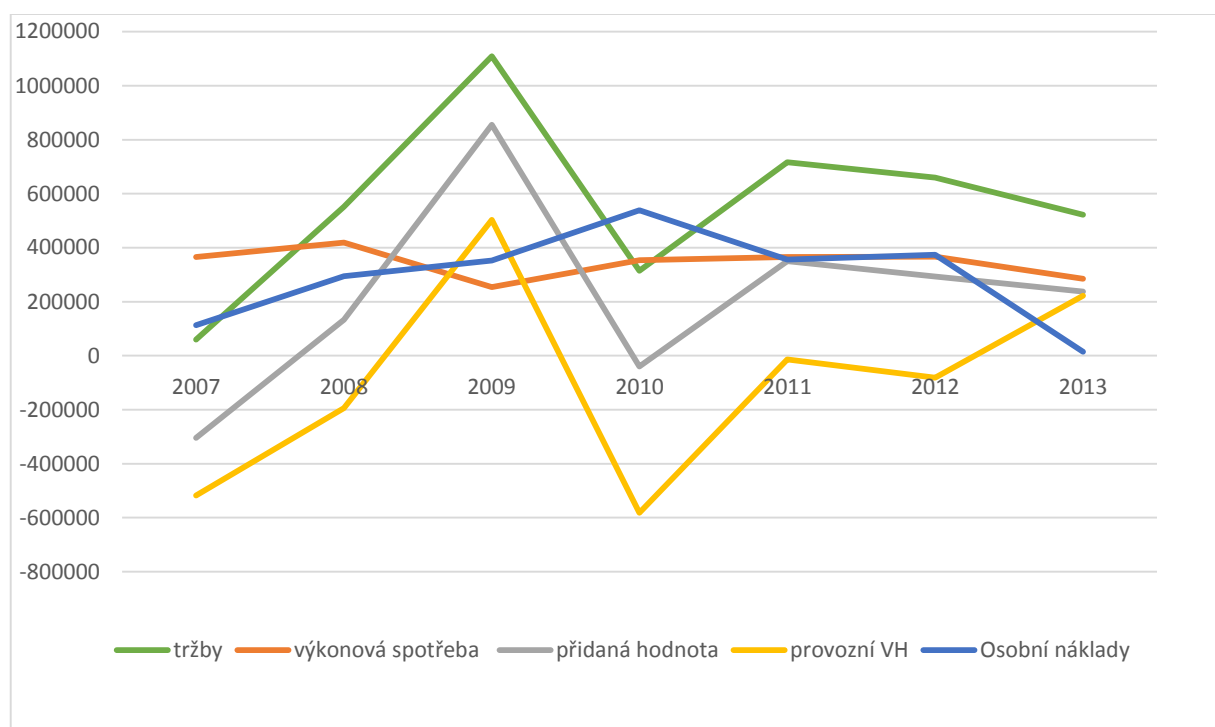
Co považujete za hlavní přednost systému a služeb?

Jaké hodnoty považujete za pro firmu klíčové?

Co se Vám v posledních letech podařilo a co naopak považujete za neúspěch?

Zdroj: zpracoval autor (2014)

Příloha XIII - Vývoj tržeb a dalších ukazatelů BA v letech 2007 – 2013 (v Kč)



Zdroj: zpracoval autor (2014) dle výkazů zisku a ztráty BA dostupných databáze Ministerstva spravedlnosti - Justice.cz (2014).

Metody získávání zaměstnanců - diplomová práce

Dobrý den, chtěl bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Vyplnění je zcela anonymní a zjištěné informace budou použity jako podklad pro diplomovou práci na téma Metody získávání zaměstnanců, kterou zpracovávám na Katedře řízení ČZU v Praze. Děkuji Vám za ochotu a spolupráci, Martin Brož.

1.

Máte ve vaší společnosti na starosti personalistiku (zejména získávání a výběr uchazečů o práci)?

Označte jen jednu elipsu.

ANO

NE *Přestaňte tento formulář vyplňovat.*

2.

Hlavní předmět činnosti firmy

Vyberte činnost, kterou považujete za hlavní předmět podnikání vaší firmy

Označte jen jednu elipsu.

prodej nových osobních vozů

prodej nových užitkových vozů

prodej ojetých osobních vozů

prodej ojetých užitkových vozů

diagnostika a opravy vozů

jiné

3.

Hlavní obsazovaná pozice

Vyberte z níže uvedených pracovních pozic tu, kterou považujete za nejčastěji obsazovanou (nejčastěji hledáte pracovníka) ve vaší firmě.

Označte jen jednu elipsu.

- specialista finančních služeb
- pracovník marketingu
- automechanik
- manažer
- IT pracovník
- prodejce vozů
- vedoucí prodeje
- přijímací technik
- diagnostik
- vedoucí servisu
- autolakýrník
- administrativní pracovník
- autoelektrikář
- účetní

4.

Počet uchazečů

Odhadněte, kolik uchazečů se vám v průměru přihlásilo, když jste v roce 2014 vypsal hlavní obsazovanou pracovní pozici (viz odpověď na předchozí otázku). Pokud jste pracovníka nehledali, uveďte odhad obvyklého počtu v jiných letech.

Označte jen jednu elipsu.

- 1 - 10
- 11 - 20
- 21 - 30
- 31 - 50
- 51 - 75
- 75 - 100
- 101 - 150
- 151 - 200
- 201 - 300
- více

5.

Obtížně získatelný pracovník

Vyberte z níže uvedených pracovních pozic tu, pro kterou obvykle máte největší problém najít kvalitního kandidáta.

Označte jen jednu elipsu.

- IT pracovník
- autoelektrikář
- specialista finančních služeb
- účetní
- pracovník marketingu
- administrativní pracovník
- manažer
- autolakýrník
- diagnostik
- přejímací technik
- vedoucí prodeje
- vedoucí servisu
- automechanik
- prodejce vozů

6.

Zpracování získaných životopisů

Kdo ve firmě obvykle provádí selekci životopisů, ověřování informací, předvýběr kandidátů pro pohovor apod.?

Označte jen jednu elipsu.

- personalista
- pracovník společnosti, který to má jako vedlejší činnost (např. asistentka)
- manažer - budoucí nadřízený
- vlastník firmy
- personální agentura

7.

Automatizované systémy

Které z následujících automatických systémů (programů) používáte při své personální práci?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Systémy pro práci s uchazeči
- Systémy pro umístování pozic na internet
- Systémy pro ověřování informací
- Systémy pro správu sociálních médií
- Systémy pro získávání a dolování informací
- Služby reklamy a marketingu
- Systém pro ověřování referencí
- žádný
- Jiné:

8.

Problémy roku 2014

Při získávání pracovníků v uplynulém roce 2014 jsem zaznamenal/a následující problémy (možné vybrat více)

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Příliš velký počet došlých životopisů, kterými bylo potřeba se probírat
- Žádný významný problém
- Vysoké náklady za inzerci
- Bylo nutné opakovaně obsazovat místo
- Málo kvalitních uchazečů
- Proces obsazování místa trvá dlouho
- Personální agentura nefunguje podle očekávání
- Přijetí pracovníci se v praxi neosvědčili
- Uchazeči se hlásí, i když nesplňují požadavky
- Jiné:

9.

Zdroje uchazečů

Jak často používáte při získávání pracovníků níže uvedené možnosti/zdroje?
Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	často	občas	nepoužívám
inzerce v tisku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
doporučení od vlastního zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
doporučení jinou osobou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
inzerce na personálních serverech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
služby personální agentury	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uchazeči z vlastní databáze	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sociální sítě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vlastní internetové stránky firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
obsazení místa vlastním zaměstnancem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
úřad práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spolupráce se školou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uchazeči se sami hlásí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10.

Personální servery

Jak často používáte níže uvedené servery při hledání pracovníků?
Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	často	občas	nepoužívám
www.profesia.cz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
www.annonce.cz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
www.jobs.cz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
www.monster.cz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
www.prace.cz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
www.sprace.cz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
www.ba.cz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
www.jobdnes.cz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jiný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11.

Kvalita/počet uchazečů

Zařadte jednotlivé servery podle toho, zda si myslíte, že poskytují spíše kvantitu (získáte a zpracujete velké množství životopisů, ale jen menší část celku je od kvalitních - vyhovujících - uchazečů), nebo kvalitu (získáte a zpracujete celkově menší počet životopisů, ale většinou se jedná o kvalitativně vyhovující uchazeče).
Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	spíše kvantita	spíše kvalita	nevím/nepoužívám
www.profesia.cz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
www.annonce.cz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
www.jobs.cz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
www.monster.cz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
www.prace.cz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
www.sprace.cz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
www.ba.cz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
www.jobdnes.cz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12.

Náklady na inzerci pracovní pozice

Kolik obvykle zaplatíte za inzerci jedné volné pracovní pozice (inzerujete-li pozici současně na více serverech, náklady sečtete)?

Označte jen jednu elipsu.

- 0 Kč
- 1 - 2000 Kč
- 2 001 - 5 000 Kč
- 5 001 - 10 000 Kč
- 10 001 - 15 000 Kč
- 15 001 - 20 000 Kč
- 20 001 - 30 000 Kč
- 30 001 - 50 000 Kč
- více
- nevím/nechci uvést

13.

Předvýběr kandidátů

Pokud by vám k inzerci na personálním serveru byla nabídnuta placená služba selekce a ověření uchazečů dle vámi zadaných parametrů ještě před pohovorem.

Uvažoval/la byste o jejím využití?

Označte jen jednu elipsu.

- Spíše ano
- Spíše ne
- Nevím

14.

Sociální sítě

Jak často používáte níže uvedené sociální sítě při hledání pracovníků?

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	často	občas	nepoužívám
www.linkedin.com	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
www.facebook.com	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
www.twitter.com	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
plus.google.com	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jiné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15.

Počet nově přijatých pracovníků

Kolik nových pracovníků jste přijali do pracovního poměru v roce 2014?
Označte jen jednu elipsu.

- 0 - 1
- 2 - 5
- 6 - 10
- 11 - 15
- 16 - 20
- 21 - 30
- 31 - 50
- 51 - 75
- 76 - 100
- 101 - 150
- 151 - 200
- 201 - více
- nevím/nechci uvést

16.

Reference

Vyžadujete od uchazečů předložení referencí již při zaslání životopisu?
Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

17.

Ověřené reference

Ověřujete si reference předložené uchazečem?
Označte jen jednu elipsu.

- Ano, u všech uchazečů v užším výběru
- Ne
- Ano, pokud to vyžaduje situace/pozice
- Ano, u všech uchazečů

18.

Spolupráce s personální agenturou

Spolupracujete při získávání zaměstnanců s personální agenturou?
Označte jen jednu elipsu.

- ANO
- NE
- NE, ale uvažuji o tom

19.

Činnost personální agentury

Vyberte z níže uvedených možností činnosti, které pro Vás obvykle dělá personální agentura.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Zajištění inzerce
- Zajištění dostatečného počtu vhodných uchazečů bez ohledu na způsob
- Ověření shody uchazeče se základními požadavky
- Zajištění předvýběru z došlých odpovědí
- Ověření referencí
- nevím
- nic
- Jiné:

20.

Hlavní přínos spolupráce s personální agenturou

Vyberte z níže uvedených možností činnost, kterou považujete za obvyklý hlavní přínos personální agentury (i když s ní třeba nespolupracujete).

Označte jen jednu elipsu.

- Zajištění inzerce
- Zajištění dostatečného počtu vhodných uchazečů bez ohledu na způsob
- Ověření shody uchazeče se základními požadavky
- Zajištění předvýběru z došlých odpovědí
- Ověření referencí
- nevím

21.

Provize personální agentury

Provizi agentuře ve výši dvojnásobku čisté mzdy za přijatého kvalifikovaného pracovníka považují za:

Označte jen jednu elipsu.

- spíše akceptovatelnou
- spíše neakceptovatelnou
- nevím

22.

Počet uchazečů

Za ideální situaci pro podmínky naší firmy považují.

Označte jen jednu elipsu.

- Když vybírám z většího počtu životopisů (uvolněnější kritéria v inzerci).
- Když vybírám z menšího počtu uchazečů, jejichž profil více vyhovuje požadavkům (přesnější kritéria v inzerci).
- nevím

23.

Zaměstnávání absolventů bez praxe

Vyberte z níže uvedených možností tu, která nejlépe vystihuje realitu.
Označte jen jednu elipsu.

- Spolupracujeme se školami na výchově studentů.
- Uchazeče bez praxe spíše nezaměstnáváme.
- Uchazeče bez praxe zcela běžně zaměstnáváme.
- Máme vlastní program pro zapracování absolventů bez praxe.
- Uchazeče bez praxe zaměstnáme za předpokladu, že v danou chvíli není dostupný s absolventem srovnatelný uchazeč s praxí.

24.

Absolvent s přidanou hodnotou

Označte u níže uvedených možností, zda by její doložení/splnění vedlo ke zvýšení Vaší ochoty zaměstnat takového absolventa bez praxe.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	spíše ano	spíše ne
uchazeč již při studiu absolvoval krátkodobé brigády v oboru nad rámec školní praxe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uchazeč nás sám osloví, aniž bychom pozici inzerovali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
získal/la bych nižší cenu například za inzerci všech volných pozic na personálním portálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
účast uchazeče v profesních soutěžích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost získání dotace či jiné obdobné podpory ze strany státu/kraje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ochota uchazeče pracovat zpočátku formou brigády	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uchazeč předloží podrobné reference ze školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
úspěch uchazeče v profesních soutěžích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25.

Hlavní problém uchazečů

Za hlavní problém uchazečů o práci bych označil/la.

Označte jen jednu elipsu.

- Neochota přizpůsobit se požadavkům
- Nereálná mzdová očekávání
- Nedostatečné jazykové znalosti
- Nepravdivé informace v životopise a referencích
- Profil uchazeče celkově neodpovídá inzerovaným požadavkům.
- Nedostatečné vzdělání
- Nepřípravenost na pohovor
- Nedostatek odborné praxe.
- Neschopnost sebezprezentace

26.

Čas strávený selekcí uchazečů

Kolik času obvykle strávíte posuzováním/ověřováním jednoho kandidáta pro pohovor?

Označte jen jednu elipsu.

- do 15 minut
- 15 - 30 minut
- 30 - 45 minut
- 60 minut
- více

27.

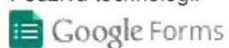
Velikost společnosti podle počtu pracovníků

Zařadte prosím svou firmu podle počtu pracovníků (vč. stálých spolupracovníků apod.)

Označte jen jednu elipsu.

- 1 - 10
- 11 - 20
- 21 - 50
- 50 - 100
- 101 - 150
- 151 - více

Používá technologii



Poznámka – respondenti měli dotazník s uvedením skutečného názvu firmy v otázkách č. 10 a 11. .

Zdroj: zpracoval autor (2015) v aplikaci Google Formuláře (GF, 2015).

Příloha XV - Dotazník č. 2 – 2 strany

povinná otázka

1. Hledal/a jste již někdy práci?

ANO NE

povinná otázka

2. Které z následujících prostředků jste použil/la, když jste naposledy hledal/la práci?

Zvolte alespoň jednu možnost.

Prohlížel jsem inzeráty v tisku (noviny, časopisy). Někdo mě zaměstnavateli doporučil. Prohlížel jsem inzeráty na internetových personálních serverech. Využil jsem služeb personální agentury. Vytipoval jsem si a napřímo oslovoval vybrané firmy. Požádal jsem o zprostředkování úřad práce. Prohlížel jsem webové stránky firem a hledal nabízená volná místa. Hledal jsem na sociálních sítích. Dostal jsem nabídku od stávajícího zaměstnavatele. nevím

povinná otázka

3. Používáte při hledání práce následující personální servery?

U každé podotázky prosím zvolte odpověď na dané škále:

www.profesia.cz:	často <input type="radio"/>	občas <input type="radio"/>	nepoužívám <input type="radio"/>
www.annonce.cz:	často <input type="radio"/>	občas <input type="radio"/>	nepoužívám <input type="radio"/>
www.jobs.cz:	často <input type="radio"/>	občas <input type="radio"/>	nepoužívám <input type="radio"/>
www.monster.cz:	často <input type="radio"/>	občas <input type="radio"/>	nepoužívám <input type="radio"/>
www.prace.cz:	často <input type="radio"/>	občas <input type="radio"/>	nepoužívám <input type="radio"/>
www.sprace.cz:	často <input type="radio"/>	občas <input type="radio"/>	nepoužívám <input type="radio"/>
www.jobdnes.cz:	často <input type="radio"/>	občas <input type="radio"/>	nepoužívám <input type="radio"/>
jiný:	často <input type="radio"/>	občas <input type="radio"/>	nepoužívám <input type="radio"/>

nepovinná otázka

4. Vytváříte si své profesní profily (registrace s vyplněním informací o své dosavadní pracovní praxi, zkušenostech apod.)?

Zvolte alespoň jednu možnost. Pokud si nevyberete žádnou z nabízených odpovědí, otázku přeskočte.

Ano, na sociální síti LinkedIn Ano, na personálních serverech. Ano, u personálních agentur. Ano, jinde. Ne

povinná otázka

5. Co obvykle uděláte, pokud inzeruje personální agentura a z konkrétního inzerátu není přímo patrné, kdo je budoucím zaměstnavatelem?

Vyberte možnost, která se nejvíce blíží realitě.

Běžně na takové inzeráty agentur odpovídám. Na takové inzeráty neodpovídám. Odpovídám pouze, pokud jde o velmi atraktivní nabídku. Odpovídám, pokud danou nabídku nenajdu přímo od firmy. Nevím.

povinná otázka

6. Pokud dostanete na personálním serveru na výběr z následujících dvou možností, kterou pravděpodobně zvolíte?

Reaguji přímo zaměstnavateli na uvedený e-mail nebo telefon a zašlu mu požadované podklady. Reaguji prostřednictvím personálního serveru - vyplním dotazník uchazeče a doložím podklady. Mám garantováno, že prostřednictvím serveru dostanu do 48 hodin odpověď, zda jsem postoupil do dalšího výběru.

povinná otázka

7. Když jste se ucházel/la naposledy o práci, vyžadoval od Vás zaměstnavatel reference včetně kontaktů na poskytovající osoby?

Ano Ne Nevím
nepovinná otázka

8. Které z následujících tvrzení se nejvíce blíží vaší obvyklé praxi při odpovídání na inzeráty zaměstnavatelů?

Požadavkem se rozumí požadované vzdělání, praxe a dále, pokud zaměstnavatel uvede – požadujeme, nikoli výhodou je ...

Odpovídám pouze na pozice, u kterých splňuji veškeré požadavky zaměstnavatele. Odpovídám pouze na pozice, u kterých splňuji veškeré důležité (dle mého uvážení) požadavky zaměstnavatele. Pokud si myslím, že jsem schopen/na danou práci vykonávat, odpovím, i když nesplňuji požadavky zaměstnavatele. Zkousím odpovídat, i když požadavky nesplňuji, třeba to vyjde. nevím
povinná otázka

9. Momentálně jsem:

Student bez pracovních zkušeností Pracující Pracující student Podnikatel Důchodce Nezaměstnaný - průčeschný Na mateřské/rodičovské dovolené
nepovinná otázka

10. Věk

méně než 18 18 - 30 31 - 40 41 - 50 51 - 60 61 a více

Zdroj: Zpracoval autor (2015) v aplikaci Vyplnto.cz (2015).

Příloha XVI - Dotazník č. 3 - 2 strany

Dobrý den, obracíme se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého anonymního dotazníku. Cílem je zjistit názor na systém registrace a vyplňování profilu na www.ba.cz.
Děkujeme Vám za ochotu.

*Povinné pole

1.

Co jsem udělal po prvotní registraci *

V nedávné době jste provedl prvotní registraci v systému BA.cz Co následovalo po této registraci?

Označte jen jednu elipsu.

- Do systému jsem se nikdy nepřihlásil. *Přeskočte na otázku 2.*
- Přihlásil jsem se, ale další požadované informace o svém profilu jsem nevyplnil. *Přeskočte na otázku 3.*
- Přihlásil jsem se, začal jsem vyplňovat další informace do svého profilu, ale už v tom nebudu pokračovat. *Přeskočte na otázku 3.*
- Přihlásil jsem se, ve vyplňování dalších informací do svého profilu budu pokračovat. *Přeskočte na otázku 3.*

Nepokračuji, protože ...

2.

Proč jste se rozhodl/a dále služeb BA.cz nevyužít?

.....

.....

.....

.....

.....

Přeskočte na otázku 4.

3.

Byl některý z požadovaných kroků pro Vás obtížně splnitelný? *

Vyberte z níže uvedených možností krok, který se Vám nepodařilo zajistit.
Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- údaje o mé kvalifikaci
- údaje o mé profesní historii
- reference a osoby, které je poskytnou
- mé profesní cíle a přehled preferovaných pozic
- nevím si rady s aktivací profilu
- Jiné:

Přeskočte na otázku 4.

Stránka bez názvu

4.

Co Vás přesvědčí? *

Vyberte u níže uvedených možností, zda by vedly ke zvýšení Vaší ochoty dokončit registraci včetně referencí.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	spíše ano	spíše ne
Garance odezvy od zaměstnavatele do 3 dnů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přednostní postavení u zaměstnavatele díky doporučení Autojob	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pravidelné avízo o nových pracovních příležitostech.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garance, že profil se dostane k prestižním firmám z oboru.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Přeskočte na otázku 5.

Doporučení

5.

Máte pro nás nějaké doporučení, jak služby zlepšit, aby Vám lépe vyhovovaly?

Poznámka – respondenti měli dotazník s uvedením skutečného názvu firmy v úvodu i otázkách č. 1 a 2.

Zdroj: zpracoval autor (2015) v aplikaci Google Formuláře (GF, 2015)