

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Moderní trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců

Karolína Marešová

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Karolína Marešová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Moderní trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců

Název anglicky

Modern Recruitment Trends

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a zhodnotit nové trendy v oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců v podmínkách konkrétního podniku 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.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2016 – 08/2017

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2017 – 11/2017

Agregace poznatků: 12/2017 – 02/2018

Odevzdání práce na katedru: 03/2018

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Získávání a výběr zaměstnanců, výběrové řízení, metody výběru, trendy, assessment centre, LinkedIn

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DIANE, A. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. New York: American Management Association, 2012. ISBN 0814420249.
- HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre. Praha: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.
- KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KYRIANOVÁ, H., GRUBER, J. AC/DC vyber si tým. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-29-X.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10 1412992427.
- ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ULRICH, D. Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti. Praha Publishing: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 2. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Moderní trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.3.2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Martině Fejfarové, Ph.D., za vedení, cenné rady a připomínky v průběhu zpracování celé diplomové práce. Dále bych velmi ráda poděkovala personálnímu řediteli analyzované společnosti za jeho vstřícnost a poskytnuté informace, bez kterých by tato práce nikdy nevznikla. Mé poděkování patří také celé mojí rodině, která mě po celou dobu mého studia podporovala.

Moderní trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá aktuálním tématem z oblasti řízení lidských zdrojů, a sice moderními trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a zhodnotit nové trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část obsahuje teoretická východiska procesu získávání a výběru zaměstnanců a je napsána na základě odborné literatury a elektronických zdrojů. Popisuje procesy a metody získávání a výběru zaměstnanců a zaměřuje se na moderní trendy v této oblasti. Praktická část definuje postup získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Sběr dat probíhal pomocí dotazníkového šetření se zaměstnanci a polostrukturovaného rozhovoru s personálním ředitelem organizace. Závěrem diplomové práce je shrnutí získaných informací a návrh doporučení ke zlepšení celého procesu získávání a výběru v dané organizaci. Mezi doporučení se řadí získávání zaměstnanců prostřednictvím mobilní aplikace, komunikace s uchazeči formou sociálních médií a lepší propracovanost systému výběru zaměstnanců, včetně testování uchazečů. Uvedená doporučení mají zefektivnit proces získávání a výběru zaměstnanců.

Klíčová slova

Získávání a výběr zaměstnanců, výběrové řízení, metody výběru, trendy, assessment centre, LinkedIn

Modern Recruitment Trends

Abstract

The diploma thesis covers current topic from Human Resources; thus, modern trends in recruitment and selection of employees. Main purpose of the diploma thesis is to identify, verify and evaluate new trends in recruitment and selection of employees in particular environment of a company and propose improvements if needed. The diploma thesis is divided into theoretical and practical section. The first part consists of theoretical content based on literature and other resources; hence, describes processes and methods of recruitment and selection, especially modern trends. Practical part describes process of recruitment and selection in selected organization. Data were collected by anonymous questionnaire distributed among employees and interview with Head of the Human Resource department of the company. The last part of the diploma thesis summarizes acquired information and proposes improvements in employee recruitment and selection within analyzed environment; therefore, suggests using mobile app, communication via various social networks, better more complex system of employee selection and using psychological tests. Listed proposes should make the process much more effective and faster.

Keywords:

Recruiting and selection of employees, selection procedure, methods of recruitment, modern trends, Assessment Centre, LinkedIn

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Řízení lidských zdrojů	15
3.1.1 Plánování lidských zdrojů.....	16
3.1.2 Vytváření a analýza pracovního místa	17
3.2 Získávání zaměstnanců	18
3.2.1 Proces získávání zaměstnanců	19
3.2.2 Postup získávání zaměstnanců	20
3.3 Moderní trendy v oblasti získávání zaměstnanců	24
3.3.1 E-recruitment	24
3.3.2 Outsourcing.....	25
3.3.3 Veletrhy pracovních příležitostí.....	25
3.3.4 Video.....	26
3.3.5 Mobilní aplikace a další technologie	27
3.3.6 Sociální sítě.....	28
3.4 Výběr zaměstnanců.....	30
3.4.1. Metody výběru zaměstnanců	31
3.4.2 Rozhodnutí o výběru kandidáta	34
3.5 Moderní trendy v oblasti výběru zaměstnanců	34
3.5.1 Assessment Centre	34
3.5.2 Big Data	35
4 Vlastní práce	37
4.1 Charakteristika zvoleného subjektu	37
4.2 Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci ALFA	40
4.2.1 Plánování lidských zdrojů a analýza pracovního místa	40
4.2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců	41
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	49
4.3.1 Charakteristika zaměstnanců	49

4.3.2 Proces získávání a výběrů z pohledu zaměstnanců.....	50
5 Zhodnocení výsledků a doporučení	61
5.1 Porovnání rozhovoru a dotazníkového šetření.....	61
5.2 Návrhy a řešení v procesu získávání a výběru zaměstnanců	64
5.2.1 Doporučení v oblasti získávání zaměstnanců	64
5.2.2 Doporučení v oblasti komunikace.....	66
5.2.3 Doporučení v oblasti výběru zaměstnanců	68
5.2.4 Doporučení v oblasti testování.....	69
6 Závěr	72
7 Seznam použitých zdrojů	74
8 Přílohy	79

Seznam obrázků

Obrázek 1: Způsob získávání zaměstnanců	50
Obrázek 2: Požadované dokumenty.....	51
Obrázek 3: Rychlost reakce	52
Obrázek 4: Kontaktování uchazeče.....	53
Obrázek 5: Způsob výběru.....	53
Obrázek 6: Délka pohovoru	54
Obrázek 7: Testování	55
Obrázek 8: Typy testů	55
Obrázek 9: Setkání s přímým nadřízeným	56
Obrázek 10: Setkání s majitelem společnosti	56
Obrázek 11: Připravenost personalisty	57
Obrázek 12: Prostor pro dotazy	57
Obrázek 13: Dostatek informací	58
Obrázek 14: Délka pohovoru	58
Obrázek 15: Informace o přijetí	59
Obrázek 16: Splněná očekávání	60
Obrázek 17: Příklad inzerátu.....	65
Obrázek 18: Pohlaví respondenta	XII
Obrázek 19: Věk respondenta	XII
Obrázek 20: Pracovní odvětví.....	XIII
Obrázek 21: Pracovní pozice	XIII
Obrázek 22: Délka zaměstnání	XIV
Obrázek 23: Typ pracovní smlouvy.....	XIV
Obrázek 24: Doporučení	XV
Obrázek 25: Odměna za doporučení	XV
Obrázek 26: Kariéerní postup.....	XVI
Obrázek 27: Povýšení	XVI

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ekonomické údaje	38
Tabulka 2: Vývoj počtu zaměstnanců.....	39
Tabulka 3: Divize ALFA	40
Tabulka 4: Výtěžnost jednotlivých kanálů	46
Tabulka 5: Ceník Práce za rohem	66
Tabulka 6: Rozvržení časové náročnosti pohovoru	68
Tabulka 7: Cena produktu.....	70

1 Úvod

Správný postup získávání a výběru zaměstnanců je klíčem k úspěchu každé organizace, neboť zaměstnanci představují její největší bohatství. Prostřednictvím lidí dochází nejenom k efektivnímu fungování organizace, ale i k plnění dlouhodobých cílů. Téměř každý autor uvádí, že důležitou součástí procesu získávání a výběru zaměstnanců je získat dostatečný počet vhodných kandidátů k posouzení. Při tomto procesu by se nemělo nic uspěchat, naopak pro získání kvalitních lidí je potřeba mít vymezeno dostatek času.

V dnešní době, kdy probíhá inzerce na online pracovních portálech, kariérních stránkách organizací, ale i na sociálních a profesních sítích se proces získávání a výběru urychlil. Mnohdy stačí pár hodin k získání nového zaměstnance. Otázkou je, zda je rychlý proces správným řešením. Personalisté se mnohdy ve výběru unáhlí, nový zaměstnanec nesplní kladené požadavky na pracovní místo a z organizace odchází ve zkušební době. Personalisté by měli pečlivě zvážit výběr každého kandidáta, v opačném případě může dojít jak k časové, tak finanční ztrátě a celý proces se opakuje znovu.

Úkol personalistů zůstává i přes rychlost a modernost dnešní doby stejný – najít co nejvhodnějšího kandidáta na volné pracovní místo, což je poslední dobou těžkou úlohou. Lidé nehledají zaměstnavatele, proces funguje naopak, kdy recruiter vyhledává a oslovuje tzv. pasivní kandidáty, tedy již zaměstnané osoby. Recruiter je v dnešní době obchodník i marketér, musí být technicky zdatný, nechybí mu základy psychologie a ovládá přesvědčovací techniky, díky čemuž si umí najít cestu k potenciálnímu uchazeči.

V procesu získávání a výběru zaměstnanců je potřeba zapojit i kreativitu. Nestačí inzerovat volné pozice na profesní a kariérní stránky a čekat na odezvu. Organizace se prezentují na sociálních sítích, sdílí své úspěchy, ukazují, jak vypadá jejich firemní kultura, která bývá stěžejní pro každého zaměstnance. Nedílnou součástí je i budování značky zaměstnavatele, která podporuje nábor zaměstnanců.

Je důležité vytvořit takové pracovní prostředí, ve kterém se budou noví zaměstnanci cítit potřební a uznávaní, kde bude zaměstnance bavit pracovat a kde budou chtít trávit svůj čas. Na oplátku by měl zaměstnavatel věnovat svým zaměstnancům dostatek pozornosti, naslouchat jejich potřebám a dávat jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu výkonu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a zhodnotit nové trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. Pro diplomovou práci byla zvolena akciová společnost, která si nepřála uvést pravý název organizace, proto bude v diplomové práci uváděna pod fiktivním názvem ALFA a.s.

Hlavního cíle je dosaženo pomocí následujících dílčích cílů:

- zpracování teoretických východisek k dané problematice na základě odborné literatury;
- provedení charakteristiky organizace ALFA a.s.;
- uskutečnění polostrukturovaného rozhovoru s personálním ředitelem;
- zpracování dotazníku, následné distribuování mezi zaměstnance organizace;
- zhodnocení získaných informací;
- navržení řešení v oblasti procesu získávání a výběru zaměstnanců.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část je zpracována dle odborné literatury, byly shrnuty názory různých autorů, kteří se zabývají danou problematikou, a jejich poznatky byly komparovány. Vlastní práce je napsána na základě nasbíraných dat pomocí osobního dotazování (kap. 4.2) a dat z dotazníkového šetření (kap. 4.3). Kapitola 4.1, věnující se charakteristice organizace ALFA a.s., byla napsána dle veřejně dostupných informací uvedených na webových stránkách organizace a výročních zpráv. V kapitole 4.3.1 je uvedena charakteristika zaměstnanců, která odkazuje na grafy v příloze C.

Pro průzkum bylo zvoleno tzv. polostrukturované dotazování, tedy kvalitativní šetření, které Hendl (2005, str. 164) definuje jako střední cestu, jež se vyznačuje definovaným účelem, určitou osnovou a velkou pružností získávání dat. Rozhovor se konal v listopadu 2018 v sídle společnosti s personálním ředitelem organizace, kterému bylo položeno celkem 20 otázek (viz Příloha B), které byly předem připravené a pečlivě formulované.

Na základě zjištěných informací byla napsána kapitola 4.2, která se věnuje způsobům získávání a výběru zaměstnanců a dalším podpůrným nástrojům tohoto procesu, nechybí ani finanční ohodnocení jednotlivých kanálů získávání zaměstnanců.

Kapitola 4.3 byla napsána na základě dotazníkového šetření, které se řadí mezi standardizovanou metodu výzkumu. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak probíhá získávání a výběr z pohledu zaměstnanců. Dle Dismana (2011, str. 141) dotazník sbírá velký objem dat v krátkém čase za minimální náklady, je tedy považovaný za efektivní. Návratnost je nižší než u pohovoru, neboť záleží na ochotě a času dotazovaného, který může některé otázky přeskočit, nebo neodpovědět vůbec. Dotazník byl zaměstnancům rozeslán e-mailem dne 3. 12. 2018 a sběr dat probíhal online prostřednictvím formuláře Google do 17. 12. 2018. Dotazník měl celkem 37 uzavřených otázek (viz Příloha A) a byl rozeslán 90 zaměstnancům v pražské pobočce, návratnost dotazníku činila cca 60 %, celkem ho vyplnilo 55 zaměstnanců. Dotazník byl sestaven systematicky dle procesu získávání a výběru zaměstnanců, dále obsahoval otázky týkající se identifikačních údajů a byl zcela anonymní.

Na základě informací, které byly vyhodnoceny z rozhovoru a dotazníků, byly sepsány návrhy pro zlepšení v procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci ALFA a.s. Kalkulace nákladů jednotlivých doporučení byla provedená na základě veřejně dostupných informací na webových stránkách.

Časový harmonogram práce

Teoretická východiska k dané problematice byla zpracována v průběhu listopadu 2016 až srpna 2017. Během podzimu 2018 byla provedena charakteristika organizace ALFA a.s. a dále byl proveden rozhovor s personálním ředitelem. Během prosince 2018 byl zpracován a následně distribuován dotazník mezi zaměstnance organizace. Získané informace byly zpracovány v lednu 2019, v únoru 2019 byla navržena řešení v oblasti procesu získávání a výběru zaměstnanců. V průběhu března 2019 byla provedena finální úprava práce po obsahové a formální stránce.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je rozvinuté z personalistiky. Personalistika se nejprve zabývala zajištěním základních potřeb zaměstnancům, postupně se začínala rozvíjet v pracovně-právní administrativu, dále se jednalo už o personální řízení, a nakonec se z něj vyvinulo řízení lidských zdrojů (Tureckiová, 2009, str. 21). Janišová a Křivánek (2013, str. 170) definují řízení lidských zdrojů jako disciplínu, která vytváří podmínky a nástroje pro řízení práce se zaměstnanci jako celkem. Je to tzv. podpora pro management, který má za hlavní zodpovědnost právě kvalitu zaměstnanců v organizaci. Armstrong (2007, str. 27) souhlasí, že to nejcennější, co organizace má, je právě pracovní síla. Přístup k lidem musí být strategický a promyšlený, protože zaměstnanci přispívají především k dosahování celospolečenských cílů. „*Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit cíle*“ (Armstrong, 2007, str. 30). Šikýř (2012, str. 16) spatřuje v řízení lidských zdrojů důležitost lidí, protože dle něj je hlavním úkolem výkonnost organizace, které se docílí právě prostřednictvím zaměstnanců. Schopnost a motivace lidí určují jejich výkon a výkon lidí určuje výkon organizace. Měrtlová (2014, str. 8) vidí v zaměstnancích lidské zdroje, které mají mohutný potenciál rozvoje a plnění cílů organizace. Dokonce se mění pojetí zaměstnanců v organizaci, dochází k přechodu od lidských zdrojů k lidskému kapitálu.

Personalistika neboli personální práce má za úkol zajistit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí, kteří mají pomoci dosahovat strategických cílů organizace (Šikýř, 2012, str. 16). V dnešní době je nutný jak materiální, finanční a informační zdroj, tak i ten lidský. Koubek (2012, str. 13) uvádí personální práci jako činnost, která tvoří tu část řízení organizace, jež se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem. Do pracovního procesu se řadí jeho získávání, formování, fungování, využívání a jeho organizování. Dále propojování činností, výsledků jeho práce, pracovních schopností a chování. Na druhou stranu Měrtlová (2014, str. 10) definuje personální práci jako nejjobecnější označení pro oblast v řízení organizace z pohledu zajištění administrativy kolem zaměstnanců, vedení osobní agendy zaměstnanců, evidence odpracované doby, odměny za práci a další činnosti, které jsou považovány spíše za rutinní

záležitosti a nemají se skutečným řízením lidí žádnou souvislost. Stejně tak autoři Janišová a Křivánek (2013, str. 170) souhlasí s tím, že personální práce zajišťuje pouze administrativní činnosti, jako je například vytvoření pracovní smlouvy, platového výměru či zaznamenávání docházky.

3.1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování je jeden z nejdůležitějších nástrojů dosahování cílů organizace, zajištění prosperity organizace a také konkurenceschopnosti. Je to činnost, která určuje budoucí cíle a relevantní prostředky k jejich dosažení. Výsledkem plánování je dokument obsahující specifické cíle a postupy k jejich dosažení (Kocianová, 2010, str. 70). Vzhledem k tomu, že plánování je zabezpečování v návaznosti na celofiremní plán, který má vizi, cíl a strategii, je tento proces nazývaný jako systematický (Hroník, 2007, str. 16). Právě mezi vizí, cílem a strategií se nepřetržitě hledá soulad. V plánování je důležitý i trh práce, protože pokud není firemní strategie zabezpečená dostatečnými lidskými zdroji, je organizace odsouzena k zániku. Koubek (2012, str. 93) říká, že se jedná o jakýsi proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a také uvnitř organizace. Hlavním úkolem je dosažení rovnováhy mezi poptávkou po pracovní síle a nabídkou pracovních sil. Při plánování lidských zdrojů se jedná i o rozpoznávání a předvídání potřeby pracovních sil v organizaci, a také zdroje pokrytí této potřeby.

Mezi základní cíle plánování lidských zdrojů patří především pokrytí firemních cílů a strategií, které směřují k jejich dosažení lidskými zdroji, a to v potřebném počtu, s potřebnými výkonovými předpoklady a dovednostmi, s potřebnou praxí, s dostatečně motivovanými zaměstnanci, kteří jsou připraveni k odbornému rozvoji ve správný čas na správném místě (Hroník, 2007, str. 15). Podle Janišové a Křivánka (2013, str. 183) nejde jen o počet zaměstnanců, které organizace má či potřebuje, ale i o analýzu toho, jaké profese jsou v organizaci zastoupeny, jaké budou do budoucna chybět, či naopak přebývat, jaká je situace na trhu a jak snadné je získat budoucí zaměstnance.

3.1.2 Vytváření a analýza pracovního místa

Vytváření a analýza pracovního místa se řadí mezi klíčové personální činnosti. Jejich kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci a o spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací. Nejprve je třeba vytvořit a analyzovat pracovní úkoly a pracovní místa a poté je možné vykonávat další personální činnosti související se získáváním a výběrem zaměstnanců (Koubek, 2012, str. 43). Matějka a Vidlař (2007, str. 25) uvádí, že při analýze pracovního místa musí být detailně stanoveno, jaké místo se bude obsazovat, jaké požadavky budou kladeny na zaměstnance tohoto místa, jaká bude míra tolerance při neplnění zadaných požadavků, kdo bude zodpovědný za výběr kandidáta a jaké budou nejvhodnější formy pro jeho získání. Šikýř (2012, str. 48) doplňuje, že je třeba definovat nejenom pracovní úkoly, ale i pravomoci, odpovědnosti a další požadavky vykonávané práce, neboť proces vytváření pracovního místa je nedílnou součástí procesu vytváření organizační struktury za účelem vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizace strategických cílů organizace.

Měrtlová (2014, str. 33) uvádí, že pravidelné provádění analýzy práce předpokládá vytváření pracovních míst. Analýza pracovních míst zahrnuje zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. Je to tzv. inventura úkolů, odpovědností a podmínek spojená s pracovním místem. Dále je třeba zkoumat vazby pracovního místa na jiná pracovní místa. Z toho pak vychází specifikace požadavků, které jsou pak důležité pro přijímání nových zaměstnanců. Cílem analýzy práce je zpracovat popis pracovního místa a specifikaci požadavků na pracovní místo.

Mezi hlavní metody analýzy pracovního místa se řadí analýza dokumentů, pozorování zaměstnanců při výkonu práce nebo přímý rozhovor se zaměstnancem. Kombinace těchto metod přinese popis pracovního místa (Dvořáková, 2012, str. 143). Popis pracovního místa vymezuje vztah zaměstnance k organizaci, zahrnuje název pracovního zařazení, účel, pracovní náplň, zařazení v rámci organizační struktury, požadované znalosti a dovednosti, pracovní podmínky a další. V popisu pracovního místa jsou důležité nejenom činnosti, ale především požadované kompetence, tedy znalosti, dovednosti a další (Janišová, Krivánek, 2013, str. 187-188).

Dle Teislerové (2016, str. 48) je popis rolí, kompetenčních modelů apod. plýtvání časem. Doporučuje jasné definování pozice pomocí pár základních jednoduchých otázek.

Staré a obecné názvy pozic mají dnes jinou náplň práce, úkoly se často mění a mnohastránkové popisy pracovních činností zůstávají netknuté.

3.2 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci atd. Získávání je považováno za klíčovou fázi formování pracovní síly organizace, také rozhoduje o tom, jaké zaměstnance bude mít organizace k dispozici (Koubek, 2012, str. 126). Tento proces je zaměřen na vytvoření atraktivních podmínek pro získání dostatečného množství uchazečů na určité pracovní místo, pomocí správné selekce uchazečů a následného výběru nejlepšího kandidáta (Janišová, Křivánek, 2013, str. 193).

Kocianová (2010, str. 79) považuje za hlavní úkol získávání oslovení optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, ze kterého si bude organizace moci vybrat vhodného zaměstnance, který bude nejlépe splňovat stanovené požadavky. Dle Dvořákové (2012, str. 145) je hlavním cílem identifikace pracovní síly, dále ji přitáhnout a najmout. Armstrong (2007, str. 343) a stejně i Koubek (2012, str. 126) uvádějí, že mezi cíle patří zejména úspora nákladů – tedy vyhledání kvalitního uchazeče s vynaložením minimálních nákladů. Dvořáková (2007, str. 133) dodává, že v případě nalezení vyrovnanosti mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče, tedy jejich souladu, se efektivnost procesu získávání zvyšuje.

Získávání zaměstnanců by podle Kocianové (2010, str. 79) mělo usilovat o to, aby byli uchazeči způsobilí k zastávání pracovní pozice, a také o to, aby měli určitý rozvojový potenciál k zajištění budoucích nároků práce v organizaci. Organizace považuje za významné aspekty především schopnost přizpůsobit se kulturním hodnotám organizace, kladou důraz na schopnosti a dovednosti zaměstnanců, které určují zvládnutí jejich pracovní role, a především jsou předpokladem pro naplnění očekávání organizace.

3.2.1 Proces získávání zaměstnanců

V procesu získávání zaměstnanců proti sobě stojí dvě strany. Organizace, která hledá pracovní sílu, a potenciální uchazeč o místo. Tento proces má zajistit takový tok informací, aby uchazeči reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci. Odezvu na nabídku v zaměstnání v organizaci může významně ovlivnit sama nabídka zaměstnání, tedy obsah a způsob informování o volném pracovním místě. Vliv mají také vnitřní podmínky organizace a vnější podmínky, které jsou organizací neovlivnitelné (Koubek, 2012, str. 127).

Janišová a Křivánek (2013, str. 193) rozlišují proces získávání a výběru na pět částí. V získávání je třeba definovat obsazované místo, dále vypsát výběrové řízení, následuje sběr žádostí a jejich screening. Výběr zaměstnanců se potom skládá z interview, kde záleží na obsazované pozici – zda bude probíhat pohovor jednou či vícekrát – a končí rozhodnutím. Armstrong (2007, str. 343) proces získávání a výběru zužuje pouze na definování požadavků, přilákání uchazečů a výběr uchazečů. Definování požadavků zajišťuje přípravu popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání. Přilákání uchazečů obsahuje prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř organizace i mimo ni, pomocí inzerování nebo využitím agentur.

Cílem tohoto procesu je určit současné i budoucí požadavky na pracovní místo, získat dostatečné množství zájemců a vybrat z nich vhodného kandidáta. Mezi cíle se dále řadí dosažení nízké fluktuace nově přijatých zaměstnanců (Janišová a Křivánek, 2013, str. 194). Na tyto cíle mají vliv vnitřní a vnější podmínky organizace. Kocianová (2010, str. 81) řadí mezi vnitřní podmínky organizace význam úspěšnosti organizace, pověst organizace, úroveň odměňování, možnost vzdělávání a rozvoje v organizaci a v neposlední řadě mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci. Vnější podmínky zahrnují demografické, ekonomické, technologické, sociální, sídelní a politicko-legislativní faktory. Demografické podmínky se týkají charakteristik populačního vývoje ovlivňujících nabídku pracovních sil na trhu práce. Ekonomické podmínky se odrážejí v poměru nabídky a poptávky po pracovní síle. Sociální podmínky se týkají lidí, zejména s jejich profesně-kvalifikační orientací. Technologické podmínky zajišťují nová zaměstnání a likvidují ta předešlá. Politicko-legislativní podmínky ovlivňují proces získávání mnoha způsoby,

například vytvářejí překážky pro diskriminaci uchazečů nebo omezují zaměstnávání cizinců apod.

Ze samotného procesu vyplývá, že jde především o nalezení kandidáta, který bude nejlépe přispívat organizaci k dosažení jejich současných, ale i budoucích záměrů. Pokud se takový kandidát nalezne, plynou z toho následující výhody (Janišová a Křivánek, 2013, str.194):

- nižší náklady na to, aby se nový zaměstnanec stal produktivním;
- snazší zapojení do stávajícího kolektivu;
- pravděpodobnost spokojenosti nového zaměstnance;
- vyšší produktivita a loajalita nového zaměstnance.

Dvořáková (2012, str. 145) dodává, že perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst je předpoklad pro efektivní získávání zaměstnanců. Znalost pracovních míst přináší již zmíněná analýza pracovního místa a předvídání uvolňování nebo vytváření nových pracovních míst.

3.2.2 Postup získávání zaměstnanců

Definice obsazovaného místa

Podle Koubka (2012, str. 132) je nejprve třeba zjistit vše potřebné o pracovním místě, o podmínkách a požadavcích na pracovní místo, aby bylo jasné, koho nabídkou práce oslovit, jaké dokumenty od uchazeče požadovat, jaké metody získávání zvolit atd. Definici obsazovaného místa vykonává nadřízený a HR oddělení. Obecným předpokladem je, že popis již existuje, ale vždy je třeba ho zkontrolovat a zaktualizovat. Je třeba zjistit priority v požadavcích, které budou následně zveřejněny v inzerátu (Janišová a Křivánek, 2013, str. 197).

Identifikace potenciálních zdrojů zaměstnanců

Šikýř (2012, str. 74) říká, že tato identifikace vychází z odhadu pokrytí současné i budoucí potřeby zaměstnanců, kdy se předvídá, kolik a jaké zaměstnance bude potřeba mít krátkodobě i dlouhodobě k dispozici, aby se zajistila požadovaná práce, a realizovaly se tak strategické cíle organizace. Mezi úkoly personální činnosti získávání zaměstnanců patří získat určitý počet uchazečů o volné pracovní místo, kteří projdou procesem

výběrového řízení. Uchazeči se hledají z vnitřních zdrojů organizace a z vnějších zdrojů (Měrtlová, 2014, str. 49). Vnitřní zdroje jsou zaměstnanci organizace, kteří jsou uspořeni v důsledku technického pokroku, uvolnění v rámci organizačních změn, připraveni vykonávat náročnější práci či změnit vykonávanou činnost (Šikýř, 2012, str. 74). Janišová a Křivánek (2013, str. 198) uvádějí výhody vnitřních zdrojů:

- organizace zná zaměstnance a naopak;
- naplnění plánů kariérového růstu zaměstnance;
- nižší investice do zaměstnance.

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů má i své nevýhody, a sice:

- stávající zaměstnanci nemusí přinášet nové nápady;
- omezené pronikání nových přístupů a názorů od zaměstnanců z jiných organizací;
- na důležitá místa se mohou zaměstnanci dostat „za zásluhy“;
- může nastat rivalita mezi kolegy.

Koubek (2012, str. 130) řadí do vnějších zdrojů nezaměstnané na trhu práce, čerstvé absolventy škol, zaměstnance jiných organizací, kteří se rozhodli změnit zaměstnavatele. Patří sem i důchodci, ženy v domácnosti a studenti.

Výhody (Janišová a Křivánek, 2013, str. 198):

- noví zaměstnanci přinášejí nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti;
- v případě získání výborného zaměstnance se všemi potřebnými znalostmi a zkušenostmi se dosáhne rychlejší adaptace a výkonu;
- širší nabídka zaměstnanců s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa.

Nevýhody:

- dražší a obtížnější přilákání, kontaktování a hodnocení uchazeče;
- adaptace a orientace je delší;
- nový zaměstnanec nemusí zapadnout do týmu či firemní kultury;
- blokáce kariéerního postupu stávajících zaměstnanců.

Armstrong (2007, str. 348) doporučuje, aby se nejprve uvažovalo o vnitřních zdrojích organizace, včetně jejich analýzy. Pokud se dojde k závěru, že organizace vhodné uchazeče nemá, je třeba se obrátit na vnější zdroje. Poté, co je vybrán zdroj získávání, můžou se určit konkrétní metody získávání (Šikýř, 2012, str. 75).

Stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců

Metod získávání zaměstnanců je řada a organizace většinou využívají více možností, neomezují se jen na jednu. Organizace nejčastěji inzerují své volné pozice prostřednictvím internetu, a to jak na svých vlastních webových stránkách, tak na personálních portálech. **Inzerát obsahuje popis organizace, název pozice, popis vykonávané činnosti, co organizace od uchazeče požaduje, co uchazečovi nabízí a také kontaktní osobu** (Koubek, 2012, str. 135). Weinberg (2016, str. 49) doporučuje vnést do inzerátu atraktivitu. Tradiční a prověřený postup totiž nemusí přilákat ty správné kandidáty. Inzerát, který srší originalitou, přátelským jazykem a možná i humorem je čtivější, zajímavější a dokáže zaujmout. Při tvorbě inzerátu by se mělo vycházet z kultury organizace, popis organizace může být doplněn o firemní hodnoty nebo vize. Seznam nabízených benefitů by měl ohromit, např. několikátýdenní dovolená je považovaná za samozřejmost, ne za benefit. Pokud si zaměstnanci v organizaci mezi sebou tykají, i inzerát může čtenáři „tykat“. V neposlední řadě inzerát musí obsahovat pravdivé a věrohodné informace. Kazdová (2017, str. 38) doplňuje že celý proces získávání a výběru zaměstnanců začíná již u inzerátu. Pokud je inzerát špatně sestavený, nemusí se přihlásit kvalitní uchazeč. Nejčastější chyby jsou spatřovány v tom, že inzerát může obsahovat neúplné až nepravdivé informace. Například pozice může být popsána jako zábavná a lehká, nicméně už nezahrnuje popis toho, co doopravdy obnáší. V případě uvádění pravdy se získají lepší uchazeči. Při tvorbě inzerátu je nutné myslet na to, že se nejedná o popis pracovního místa, nýbrž že inzerát slouží jako marketingový nástroj, který má zaujmout a vyvolat emoce.

Dvořáková (2007, str. 134) rozlišuje metody podle toho, jaké zdroje organizace oslovuje. **Vnější zdroje jsou nejčastěji oslovovány pomocí on-line nabídky, prostřednictvím personálních agentur (outsourcing), prostřednictvím úřadu práce, na veletrhu pracovních příležitostí, na doporučení nebo ve spolupráci se vzdělávacími institucemi.** Oslovování kandidátů z vlastních řad probíhá většinou **pomocí e-mailu nebo**

přímým oslovením. Je doporučeno použít kombinaci těchto metod, aby byl proces co nejefektivnější (Šikýř, 2012, str. 75). Horká (2017, str. 26) dodává, že například inzerátem oslovíme jen takové uchazeče, kteří aktivně hledají zaměstnání. Pro hledání pasivních uchazečů, tedy těch, kteří zaměstnání již mají, je třeba využít daných metod jinak, například uchazeče oslovit s nabídkou přímo do jeho e-mailové schránky nebo přes sociální síť.

Určení dokumentů a informací požadovaných od uchazečů a jejich sběr

Mezi hlavní dokumenty se řadí **životopis, motivační dopis** a někdy **firemní dotazník**. V dnešní době se očekává standardně strukturovaný životopis, který má být přehledný a logicky uspořádaný. Údaje obsažené v životopisech identifikují a charakterizují uchazeče a umožňují posoudit jeho způsobilost (Kocianová, 2010, str. 99). Motivační dopis slouží jako tzv. motivační žádost o přijetí uchazeče na požadovanou pozici. Z dopisu má být jasné, o jakou pozici má uchazeč zájem, nesmí chybět důvody pro přijetí uchazeče, vyzdvižené znalosti a dovednosti. Cílem motivačního dopisu je přesvědčit personalistu, aby pozval uchazeče k pohovoru (Drábová, 2014, str. 32). Dotazníky slouží jako prostředek k vytvoření základní informace o uchazeči. Dotazník by měl obsahovat jasné formulované otázky týkající se pracovního místa a zprostředkovat efektivní proces třídění uchazečů (Armstrong, 2007, str. 358).

Při sběru žádostí se provádí tzv. **screening**, kdy je třeba prověřovat a třídit žádosti podle jejich vhodnosti pro obsazovanou pozici. Prověřují se nejenom zkušenosti a znalosti uchazeče, ale je třeba věnovat pozornost některým detailům, které vedou k určitým otázkám, jež se mohou prověřit až při pohovoru (Janišová a Křivánek, 2013, str. 200). Samotným obsahem předvýběru je rozbor jejich materiálů, který má napovědět, zdali je uchazeč způsobilý vykonávat danou práci, zdali zapadne do pracovního kolektivu a jaká je pracovní motivace uchazeče a zájem o dané pracovní místo (Dvořáková, 2012, str. 151).

Personalisté třídí uchazeče nejčastěji do tří skupin, a sice (Janišová a Křivánek, 2013, str. 200):

1. Uchazeči, kteří mají předpoklady a postupují k pohovoru.
2. Uchazeči, kteří nesplňují všechny požadavky organizace, přesto mají šanci být pozváni později, pokud nebude vhodný žádný z uchazečů první skupiny.

3. Uchazeči, kteří absolutně nesplňují požadavky na danou pozici.

Je vhodné poslat nevyhovujícímu uchazeči e-mail o tom, že nebyl k pohovoru vybrán. Je třeba mít na paměti, že komunikace tvoří image organizace na trhu, proto by ji měla být věnována patřičná pozornost (Janišová a Křivánek, 2013, str. 200).

3.3 Moderní trendy v oblasti získávání zaměstnanců

3.3.1 E-recruitment

E-recruitment neboli získávání zaměstnanců pomocí počítačových sítí se využívá při získávání zaměstnanců prostřednictvím internetu či firemního intranetu. E-recruitment šetří především náklady a je časově úsporný, neboť informace se šíří rychle a je možné je kdykoliv aktualizovat (Armstrong, 2007, str. 353). Internet je v současné době zásadní součástí procesu získávání a výběru zaměstnanců. Nabídky práce se nejčastěji inzerují na pracovních portálech, kterých jsou v České republice desítky (Bláha a kol., 2013, str. 97). Dobrou pověst má společnost LMC, která provozuje portály Jobs.cz a Prace.cz. Jobs.cz je největším portálem, který se z pouhé databáze životopisů stal nejpoužívanějším nástrojem pro získávání zaměstnanců v České republice. Prognóza do příštích let je taková, že další pracovní portály již pravděpodobně přibývat nebudou. Stávající portály tak budou posilovat svou pozici na trhu, ale ustrnou na aktuálním množství kandidátů. Důvodem stagnace klasických pracovních portálů je vznik nových forem e-recruitmentu, které se stávají stále oblíbenějšími. Dnešní systémy také nabízí propojení webových stránek organizace s externími portály, kde uchazeči vyplňují žádosti o pozice, a tyto žádosti jsou dále stahovány automaticky do aplikace nebo interní databáze organizace. Nejčastěji používaným programem je ten od společnosti SAP, kde je možné nastavit základní prvky pro třídění uchazečů. Program automaticky vyhodnocuje životopisy na základě nastavených parametrů, odesílá automatické odpovědi apod. (Janišová a Křivánek, 2013, str. 209).

3.3.2 Outsourcing

Outsourcing znamená používání vnějších zdrojů, kdy organizace deleguje některé své aktivity externí organizaci. Outsourcovat se může výrobní proces, stavební činnosti, personální činnosti a další. Třetí strana dokáže dělat outsourcovanou činnost levněji, rychleji a efektivněji, neboť je v dané oblasti zkušená. Úspěšný outsourcing vyžaduje pečlivé hodnocení a zvažování možných dopadů na organizaci do budoucna (Dvořáček, 2010, str. 1). V oblasti HR se outsourcing nejčastěji využívá právě pro získávání a výběr zaměstnanců. Jakmile má organizace problémy s lidskými zdroji, outsourcing se dá považovat za rychlé řešení. Nejčastěji se využívá zprostředkovatelské agentury, která by měla být přesně informovaná o tom, jakého zaměstnance daná organizace hledá (Armstrong, 2007, str. 355). Janišová a Křivánek (2013, str. 208) dělí outsourcing na **přímé vyhledávání, vyhledávání prostřednictvím inzerce a databázový výběr**. Přímé vyhledávání se zaměřuje na kandidáty, kteří mají až identický profil s obsazovanou pozicí, často se jedná o vysoce postavené pozice. Takoví kandidáti se nejčastěji hledají u konkurence, jejich cena je vysoká, výhodou je naopak to, že v případě získání kandidáta není třeba velké zaškolování. Vyhledávání prostřednictvím inzerce je často v kombinaci s přímým výběrem, zaměřuje se na střední manažerské pozice nebo hodně specializované. Databázový výběr funguje tak, že agentura nabízí organizaci více kandidátů ze své databáze, tento typ vyhledávání se zaměřuje na nejrůznější pozice. Halík (str. 39, 2008) upozorňuje na to, že se nemá tento proces podceňovat a organizace by neměla stoprocentně věřit, že zprostředkovatelská agentura vybrala toho správného kandidáta. V případě, že nový zaměstnanec odejde ve zkušební době, organizace ztrácí nejenom člověka, ale i finanční a časové náklady. Armstrong (2007, str. 355) vidí jako jeden z problémů nedostatečný informační tok mezi zprostředkovatelskou agenturou a organizací.

3.3.3 Veletrhy pracovních příležitostí

V Suchdole na České zemědělské univerzitě se každý podzim koná dvoudenní akce s názvem #HackYourCareer, která je určena pro motivované studenty, kteří chtějí zvýšit své šance na pracovním trhu a získat kontakty a zpětnou vazbu od zkušených profesionálů z desítek českých organizací. Tato událost propojuje odborníky s mnohaletou praxí z manažerských pozic a odlišných částí pracovního trhu a studenty s cílem jejich kariérního rozvoje. Akce přináší výhody jak návštěvníkům, tak zúčastněným organizacím,

neboť je to skvělá příležitost k tomu setkat se s lidmi, kteří mají zájem o rozvoj svých dovedností a získání většího přehledu o pracovním trhu, a zároveň jim ukáže, jak funguje praxe (Kotyza, 2018, str. 26).

Na České zemědělské univerzitě se také každoročně pořádá Veletrh pracovních příležitostí, kde se setkávají studenti a absolventi Provozně ekonomické fakulty a zástupci významných českých, ale i nadnárodních firem. Na veletrhu je představena široká nabídka pracovních míst, studenti se seznamují s trainee programy a dalšími zajímavými kariérními příležitostmi. Veletrh slouží především k získání přehledu o pracovním trhu a získání kontaktů. Tato událost je výhodná pro obě strany, tedy jak pro studenty, tak pro organizace, které se události účastní (Provozně ekonomická fakulta, 2018). Další podobné veletrhy organizují i jiné vysoké školy, například v Brně se každoročně pořádá veletrh Job Fair MSV, který se týká především technických oborů. České vysoké učení technické (ČVUT) každoročně pořádá veletrh iKariéra, který je také technicky zaměřen.

3.3.4 Video

Video je považováno za jeden z nejsilnějších a nejefektivnějších marketingových nástrojů. V dnešní době se k němu personalisté často uchylují s vědomím, že v případě kvalitně vyrobeného obsahu je téměř jisté, že v lákání nových lidí uspějí. Video navíc podporují sociální sítě. Firmy se mohou prezentovat na Facebooku, LinkedInu a dokonce i na Instagramu, kde je šance oslovit velké množství lidí v krátkém čase. Nejideálnější video má zhruba jednu minutu, během které by mělo upoutat pozornost sledujícího a vzbudit v něm pozitivní emoce. Pokud se tak stane, sledující si sám začne o organizaci zjišťovat informace, hledá volné pozice a poté zašle svůj životopis (Matys, 2018, str. 20). Hlavní roli ve video inzerátu má zaměstnanec dané organizace, nejčastěji to je liniový manažer, který stručně představí sebe, danou organizaci a místo, pro které hledá nového kolegu. Pokud hlavní postava video inzerátu působí na sledujícího sympaticky, je pravděpodobné, že se sledující bude chtít účastnit pohovoru. Takového efektu pomocí textově obsažených inzerátů nelze dosáhnout. U technických pozic, jako je například vývojář softwaru, je pomocí video inzerátu těžší obstát, je potřeba udělat o krok navíc, a sice vytvořit personalizované video, tzn. pokud má organizace vyhlédnutého kandidáta, osloví ho přímo jménem (Kadlec, 2017). Kejhová (2017, str. 35) souhlasí, že lidé jsou obecně přehlcní texty a hraný příběh, tedy video, které má živější obsah, zabírá lépe.

Horká (2017, str. 28) spatřuje další výhodu v tom, že kandidát vidí svého potenciálního nadřízeného. V případě, že se kandidát přihlásí na pozici pomocí inzerátu, setká se se svým nadřízeným mnohdy až ve druhém výběrovém kole, navzájem si nemusí být sympatičtí, a tím ztrácí čas jak kandidát, tak organizace. Video má za cíl tento proces urychlit.

3.3.5 Mobilní aplikace a další technologie

Organizace investují do nejrůznějších technologických nástrojů, které pomáhají hledat, prověřovat a nabírat nové uchazeče. Organizace by si měly uvědomit, že snadnost, s níž se dá prostřednictvím technologií ucházet o práci, může otevřít dveře většímu množství uchazečů. Časní uživatelé moderních technologií se navíc ucházejí o dvakrát více pracovních nabídek než ti, kteří je vůbec nevyužívají. Je nutné myslet na to, že lidský kontakt zůstane i nadále důležitou součástí hledání zaměstnání, moderní technologie pouze urychlují proces získávání (Halbrštát, 2018, str. 18)

Vzhledem k tomu, že lidé tráví hodně času na sociálních sítích, personalisté se zaměřili na oslovování lidí právě tam. V dnešní době se rozvíjí také aplikace do chytrých telefonů, např. Práce za rohem, kterou vyvinula společnost LMC. Lokalita se stává další přidanou hodnotou při hledání nového zaměstnání. Dle výzkumu společnosti LMC má tato aplikace větší úspěšnost při oslovování uchazečů než obyčejný pracovní portál, jako je např. Jobs.cz nebo Prace.cz. Tuto aplikaci si stahují i zaměstnaní lidé, nicméně se nebrání změně v případě, že by se objevila zajímavá pracovní nabídka v lokalitě jejich bydliště. Jednou z výhod inzerování v této aplikaci je rychlost. Lidé si zadají preferovanou pozici, svůj životopis, a pak už jen čekají na notifikace, nebo sami aktivně hledají a mohou téměř okamžitě reagovat, zabere jim to pouhá tři kliknutí. Měsíčně odpovídá na pracovní nabídky přes tuto aplikaci až 40 000 lidí z celé republiky (LMC, 2017).

Společnost GoodCall s.r.o. vyvinula též aplikaci pro vyhledávání zaměstnání. Uživatel se v aplikaci zaregistruje buď přes e-mail, Facebook, nebo LinkedIn a podle zadaných parametrů (lokalita, plat, obor) vyhledává zaměstnání. Ještě před registrací je možné projít veškeré nabídky zaměstnání anonymně. V případě zájmu o zaměstnání uživatel klikne na „Chci práci snů“ a čeká na odezvu zaměstnavatele. Aplikace je jednoduchá na obsluhu, uživatel si může snadno najít zaměstnání za pár minut pomocí mobilního telefonu (GoodCall, 2019).

Aplikace pro chytré telefony a další technologie mohou vyústit v záplavu reakcí uchazečů, přičemž ne všichni budou splňovat požadavky obsazované pozice. HR technologie, jako je umělá inteligence, strojové učení a prediktivní analýza mohou napomoci s identifikací vhodných uchazečů, umožní jednodušší prioritizaci, zautomatizují některé části náborového procesu a především komunikaci s kandidáty. Organizace by neměla zapomínat na zpětnou vazbu – uchazeči si stále stěžují, že při reakci na nabídku nedostávají od organizací odpovědi. Čeští uchazeči přistupují k hledání práce tradičním způsobem, nejčastěji používají pracovní portály, hledají práci přes doporučení známých nebo navštěvují pracovní veletrhy, to má za výsledek **menší význam role technologií** (Halbrštát, 2018, str. 18).

Jednou z dalších využívaných forem získávání jsou tzv. chatboty, programy, které vedou konverzaci přes sluchové a textové aplikace. Nejčastěji se vyskytují na Facebooku, travel portálech, e-shopech apod. Fungují tak, že pokud uchazeč odpoví přes chatbot v dobu, kdy není kompetentní osoba k zastížení, odpovídá místo ní robot, který má předem nadefinované odpovědi. Odpovědná osoba může na konverzaci navázat později, v pracovní době (Kejhová, 2017, str. 34). Chatbot šetří především čas personalisty a může proces získávání urychlit.

3.3.6 Sociální sítě

V dnešní době se sociální sítě ukazují jako silný obchodní, ale i personální nástroj. Organizaci mohou poskytnout skvělé místo pro kontakt se zákazníky, pro budování firemní značky, pro nábor zaměstnanců a mnoho dalšího. Je důležité umět vybrat správnou platformu a následně ji používat tak, aby to přinášelo přidanou hodnotu organizaci. Díky sociálním sítím je nábor snadnější a rychlejší – sociální sítě nabízí totiž přímý kontakt a okamžitý přístup ke konkrétnímu člověku. Mezi nejznámější profesní sociální sítě se řadí **LinkedIn**, nicméně hledat se dá i jinde, např. na **Facebooku** nebo **Instagramu** (Hlušička, 2015). Sociální sítě mají velkou výhodu v tom, že osloví i pasivní kandidáty, tedy takové lidi, kteří novou práci momentálně nehledají. Pasivní kandidáti momentálně převažují nad těmi aktivními, proto je dobré sociální sítě pro získávání využívat.

Valentová (2016, str. 48) upozorňuje na to, že údaje, které má potenciální kandidát na sociálních sítích, jsou citlivé, například osobní fotografie, komentáře v diskuzních fórech aj. Na takové údaje se zaměstnavatel při pohovoru nesmí ptát, nicméně si je může

zjistit a na základě toho rozhodnout o přijetí či nepřijetí uchazeče. Takový postup je v rozporu s právními předpisy a může být považovaný i za diskriminační. Pokud uchazeč reaguje na pracovní nabídku přes sociální síť a zaměstnavatel hodlá legálně získávat údaje o uchazeči, musí respektovat určitá pravidla, jako je například zpracovávání jen takových údajů o uchazeči, které nejsou právními předpisy zakázané a které souvisí s výkonem práce. V případě, že zaměstnavatel aktivně hledá zaměstnance na sociálních sítích a dále zpracovává osobní údaje v příslušné databázi, musí tuto činnost zaměstnavatel ohlásit Úřadu pro ochranu osobních údajů.

Mezi profesní sociální sítě se řadí LinkedIn. Je to vhodný nástroj zejména proto, že se kandidáti dají ihned najít a přímo oslovit. Nejtěžší je zadávání klíčových slov, jelikož relevance výsledků je závislá na kvalitě zadaného vyhledávacího příkazu. LinkedIn je vhodnější pro propagaci a rozšiřování obchodních záležitostí než pro nábor pasivních kandidátů (Kadlec, 2013). Weinberg (2016, str. 48) doporučuje si na LinkedInu vytvořit firemní profil, kde organizace zveřejní základní informace, včetně odkazu na webovou kariérní stránku. Díky sdílení příspěvků, ale i zveřejňováním vlastních článků, pořádáním soutěží, pozvánkami na workshopy aj. si může organizace zvýšit šanci na zaujetí některého ze sledujících. Stávající zaměstnanci organizace mohou přispět k budování firemního profilu na LinkedInu tím, že si sladí svůj osobní kariérní profil s organizací. Mimo jiné, LinkedIn poskytuje možnost proaktivně vyhledávat potenciální kandidáty pomocí funkce rozšířeného vyhledávání uživatelů, umožňuje také uveřejňování volných pozic zdarma. I přesto, že je LinkedIn hojně využíván, uživatelé jsou stále aktivnější na Facebooku. Za propagaci na Facebooku může organizace zaplatit, uživatel tak může vidět pracovní nabídku, aniž by ji aktivně hledal, zobrazí se mu prostě ve „feedu“. Podobně funguje i Instagram (Kadlec, 2014).

Poslední dobou se doporučuje nehledat u konkurence, ve stejném oboru nebo odvětví, daleko lepší je hledat tam, kde se nachází takové vlastnosti, které se v organizaci uplatní a budou mít místo pro další rozvoj. Novým trendem je zaměřovat se na vlastnosti člověka, nikoliv na jeho zkušenosti (Teisler, 2016, str. 49). Kejhová (str. 35, 2017) uvádí, že budoucnost nepatří jen sociálním médiím a specializovaným portálům. Doporučuje kombinaci i klasických prvků, jako je například kampaň. Moderní nábor by měl kombinovat nejrůznější typy získávání a umět překvapit.

3.4 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je považovaný za jeden z klíčových procesů v oblasti řízení lidských zdrojů. Koubek (2012, str. 166) říká, že účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě. Tracy (2001, str. 17) uvádí, že úspěch organizace tkví v lidech, kteří v ní pracují. Je tedy důležité, aby organizace opravdu věnovala čas výběru zaměstnanců, protože pokud je výběr uspěchaný, dříve nebo později se ukáže jako špatný.

Před vlastním výběrem zaměstnanců je potřeba zvolit kritéria, dle kterých budou uchazeči posuzováni a hodnoceni, a určit metody výběru. Stanovená kritéria i použité metody musí odpovídat povaze obsazovaného místa, tedy povaze práce, a požadavkům daného pracovního místa. Také je potřeba prověřit validitu a spolehlivost těchto kritérií a v neposlední řadě i samotných metod výběru (Koubek, 2012, str. 166). Kritéria výběru zaměstnanců zahrnují požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě, které stanovuje zaměstnavatel podle vlastních potřeb, to může být například dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti, dále podle zvláštních právních předpisů, to je například trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost (Šikýř, 2012, str. 84). Halík (2008, str. 41) doporučuje, aby byl každý z kandidátů ohodnocen na základě stanovených kritérií výběru, včetně silných a slabých stránek.

Při posuzování jednotlivých uchazečů o zaměstnání je vhodné uplatňovat tzv. pozitivní přístup. Pozitivní přístup funguje tak, že personalisté zjišťují, jaké požadavky uchazeč o zaměstnání splňuje a proč takového uchazeče přijmout. Základem úspěšné personální práce je přístup na primárním využívání předností, nikoliv potlačování nedostatků. Pozitivní přístup je také východiskem úspěšné diversity managementu v organizaci, který usiluje o účinné využívání individuálních schopností a motivace zaměstnanců (Šikýř, 2016, str. 104). Důležité je výběru věnovat dostatek času, protože v případě rychlého výběru se může organizace mýlit a vybrat špatného kandidáta. Výběr zaměstnanců je tedy považovaný za časově a finančně náročný, nicméně pokud se tato metoda nepodcení, do budoucna se jedná jediné o investici (Kocianová, 2010, str. 94). Koubek (2012, str. 166) dodává, že neexistuje žádná metoda výběru, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího kandidáta. V procesu výběru se posuzuje

způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném místě, proto je nutné definovat kritéria, která budou použita při hodnocení kandidáta. V neposlední řadě je potřeba myslet na to, že výběr zaměstnance není jednostranná záležitost, obzvláště v nynější době. Jako si organizace vybírá zaměstnance, tak si kandidát vybírá zaměstnavatele.

3.4.1. Metody výběru zaměstnanců

Armstrong (2007, str. 360) řadí mezi hlavní metody výběru pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. Šikýř (2016, str. 105) i Kolman (2016, str. 57) řadí k těmto třem ještě hodnocení životopisu. Měrtlová (2014, str. 52) uvádí, že neexistuje metoda, která by vybrala naprosto spolehlivě toho nejvhodnějšího uchazeče. Bláha a kol. (2013, str. 98) doplňují, že volba metody výběru je ovlivněna interními faktory organizace, jako je její velikost, její organizační struktura a také způsob získávání zaměstnanců, zda jsou z interních či externích zdrojů.

Hodnocení životopisu

Tato metoda je považovaná za nejběžnější, až univerzální. Slouží především k předvýběru vhodných uchazečů. Hodnocení životopisu umožňuje posoudit, zda uchazeč o zaměstnání splňuje nezbytné požadavky k výkonu pracovní pozice (Šikýř, 2016, str. 105). Kolman (2016, str. 57) říká, že hodnocení životopisu v podstatě slouží k přípravě na pohovor s uchazečem, kde se personalista dále doptává na další informace související s životopisem, a utváří si tak určitou představu o uchazeči.

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor nebo interview umožňuje komplexní a efektivní prozkoumání způsobilosti uchazeče. Účelem interview je posoudit chování a motivaci uchazeče, informovat ho o podmínkách vykonávané práce a zjistit jeho představu o organizaci (Šikýř, 2012, str. 85). Tracy (2001, str. 45-46) doporučuje, aby si personalista sepsal kontrolní seznam otázek pro uchazeče, které se budou zabývat pracovními zkušenostmi uchazeče, dále jeho znalostem a dovednostem. Personalistu by měla zajímat i uchazečova představa o jeho kariéře. Základem kvalitního pohovoru je pokládání dobrých otázek a následné trpělivé naslouchání odpovědím.

V prvním kroku hraje významnou roli personalista, který by měl disponovat dostatkem zkušeností a znalostí k posouzení uchazeče. Personalista poté předá informace

o uchazeči vedoucímu obsazované pozice, který si vybere vhodné uchazeče do dalšího kola. Ušetří se tak spousta času, který by jinak vedoucí strávil s nedostatečně vhodnými uchazeči (Janišová a Krivánek, 2013, str. 193). Druhé interview vede nadřízený obsazované pozice, případně se účastní další kolegové, včetně personalisty, který vedl první interview. Někdy je součástí druhého interview testování nebo je organizováno tzv. assessment centrum, kterého se účastní všichni vybraní uchazeči. Mezi hlavní cíle interview se řadí získání dodatečných a hlubších informací o uchazeči, poskytnutí informací o organizaci a práci v něm a informací o pracovním místě a posouzení osobnosti uchazeče (Měrtllová, 2014, str. 53). Koubek (2012, str. 179) dodává, že výběrový pohovor by měl být také nástrojem pro vytváření dobré pověsti organizace.

Autoři dělí pohovory na několik typů, a sice **podle počtu účastníků** na individuální pohovor, postupný pohovor a skupinový pohovor, a **podle obsahu a průběhu** na strukturovaný a nestrukturovaný pohovor.

Individuální pohovor, někdy nazýván pohovor typu 1+1, je nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. Zpravidla se účastní přímý nadřízený a uchazeč o pracovní místo (Měrtllová, 2014, str. 53). Podle Armstronga (2007, str. 361) se jedná o tzv. diskuzi mezi čtyřma očima, kdy má nadřízený možnost navázat úzký kontakt s uchazečem. Měrtllová (2014, str. 54) definuje **postupný pohovor** jako pohovor typu 1+1 s různými posuzovateli, který je několikrát opakován. Je časově náročný, pro uchazeče může být únavnější. Používá se u manažerských pozic, kde se testují i odborné znalosti a dovednosti uchazeče, ale třeba i odolnost vůči stresu (Koubek, 2012, str. 179). **Skupinový pohovor** má na jedné straně několik posuzovatelů a na straně druhé skupinu uchazečů. Tento typ pohovoru šetří čas, umožňuje lépe posoudit osobnost uchazečů. Koubek (2012, str. 180) uvádí, že je náročný na přípravu, schopnosti a pozornost posuzovatele.

Strukturovaný neboli standardizovaný pohovor je považován za efektivní, spolehlivý a přesný nástroj. Obsah, otázky a čas jsou předem připraveny a plánovány. Je náročnější na přípravu a posouzení uchazeče může být obtížnější (Měrtllová, 2014, str. 54). **Nestrukturovaný** pohovor se řadí spíše k nevhodným způsobům výběru. Není zde stanoven postup, časový rozvrh ani cíle. Tato metoda nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů. Často dochází k tzv. halo efektu, kdy první vyvolaný dojem uchazečem má vliv

na celou dobu pohovoru a následné posuzování uchazeče. Koubek (2012, str. 180) uvádí, že tato metoda výběru není validní ani spolehlivá.

Testy pracovní způsobilosti

Testování zahrnuje testy inteligence, osobnosti a schopností. Jsou to odborně připravené nástroje, které měří povahové vlastnosti, mohou odhalit i některé slabé neuropsychické poruchy (Kolman, 2016, str. 57). Žádný test nedokáže jednoznačně předpovědět úspěšnost posuzovaného uchazeče, testy slouží pouze k doplnění hodnocení uchazeče (Armstrong, 2007, str. 389). V rámci druhého kola pohovoru se může testovat konkrétní náplň práce, například pokud se uchazeč hlásí na pozici účetní, může být testován z účetnictví, pokud se hlásí na pozici vývojáře, může být testován z programování apod. Znalost anglického nebo jiného cizího jazyka je dnes považována za samozřejmost, v rámci druhého interview může být uchazeč z jazyka písemně nebo ústně vyzkoušen (Šikýř, 2016, str. 104). Testy slouží k zabezpečení validnějších a spolehlivějších dat o úrovni inteligence, charakteristiky osobnosti, dovednostech, schopnostech apod. (Armstrong, 2007, str. 387). Kolman (2016, str. 21) dodává, že se jedná o standardizovanou a objektivní metodu, jelikož výsledky jsou nezávislé na osobě, která měření provádí, a testování se vždy provádí stejným způsobem.

Tracy (2001, str. 67-71) při výběru zaměstnance doporučuje tzv. pravidlo tří, tedy absolvovat alespoň tři pohovory s jedním kandidátem. Pokud se personalista, nadřízený, případně kolegové uvidí s kandidátem alespoň třikrát, můžou si udělat daleko detailnější představu o kandidátovi. Kandidát by nikdy neměl být přijat na základě jednoho pohovoru. Pravidlo zároveň říká, aby pro jedno obsazované místo byli posouzeni alespoň tři kandidáti. Není efektivní přijímat jediného kandidáta bez srovnání s dalšími uchazeči. Dalším ze způsobů, jak využít pravidlo tří, je pozvat uchazeče na pohovor na různá místa – do kanceláře, do kavárny, do parku apod. Nadřízený tak má lepší možnost spatřit uchazečovu povahu. Všechna tato výše zmíněná doporučení vedou k lepšímu posouzení uchazeče. Proces je sice pomalejší, nicméně se díky němu dojde k lepším rozhodnutím a přijmou se takoví lidé, kteří budou kvalitní a v organizaci zůstanou.

3.4.2 Rozhodnutí o výběru kandidáta

Závěrečným bodem výběru je zhodnocení stanovených kritérií a dalších určených předpokladů, na základě kterých je výběr zakončen rozhodnutím o výběru nejlepšího kandidáta (Matějka a Vidlař, 2007, str. 53). Tracy (2001, str. 73–75) před konečným rozhodnutím doporučuje udělat si čas a shrnout získané informace o uchazeči. Je nutné promyslet, zda se uchazeč doopravdy hodí do kultury organizace, zda splňuje kladené podmínky na pracovní místo. Nejvhodnějšímu uchazeči, který splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci, je předána nabídka zaměstnání. Následují formální procedury, kdy přijímáme nového zaměstnance a uzavíráme s ním pracovněprávní vztahy (Šikýř, 2012, str. 106). Pro případ, že kandidát nabídku odmítne, je dobré mít v záloze i dalšího kandidáta (Janišová a Křivánek, 2013, str. 203). Nový zaměstnanec nastupuje na zkušební dobu, seznamuje se s pracovním místem a konečně prokazuje své kvality a pracovní způsobilost (Koubek, 2012, str. 183).

3.5 Moderní trendy v oblasti výběru zaměstnanců

3.5.1 Assessment Centre

Assesment Centre, nebo zkráceně AC, je používaná metoda výběru, ale i hodnocení a vzdělávání, která dokáže komplexně posoudit pracovní výkon a rozvojový potenciál uchazečů a zaměstnanců organizace. AC je skupinová metoda výběru, kde jednotliví uchazeči soupeří a spolupracují zároveň. Uchazeči o obsazované místo jsou testováni v oblasti modelových situací a případových studií. Posuzuje se odborná způsobilost a další dovednosti potřebné pro výkon práce. Právě řešení modelových situací prověří skutečné schopnosti a motivaci uchazečů (Armstrong, 2007, str. 361). AC se účastní řada hodnotitelů z řad zaměstnanců organizace, včetně personalisty. Hodnotitelé jsou často přímo šéfové týmů, do kterých se hledají nové posily. Tato metoda především umožňuje detailně prověřit schopnosti a dovednosti, identifikovat silné a slabé stránky, porovnat výkony, porovnat způsoby chování (LMC, 2017). Uchazeči naopak poskytují možnost vcítit se do organizace, její kultury a jejích hodnot, což mu napomáhá rozhodnout se, zda by mu práce v organizaci vyhovovala (Měrtllová, 2014, str. 56).

V modelových situacích se uchazeči nejčastěji setkávají s hraním rolí, s osobní a odbornou prezentací nebo skupinovou diskuzí na dané téma. Často se jedná o simulaci

běžných pracovních situací, při kterých se testuje způsobilost uchazečů zvládat tyto situace a ukázat, že umí přinést řešení. Uchazeči dostanou písemné zadání situace a mají pár minut na přípravu, následně ji prezentují před skupinou hodnotitelů (Grafton Recruitment, 2016).

Mezi výhody AC patří **časová efektivita**, kdy se během jednoho dne porovná více kandidátů ve stejných podmínkách. Dále **redukce nákladů**, protože AC minimalizuje neúspěch při výběru kandidáta, tím redukuje náklady na opakování procesu výběru a adaptaci nového zaměstnance. Kandidáty posuzuje několik hodnotitelů, to je další výhoda AC – objektivní **posouzení**. Vzhledem k tomu, že hodnotitelé sledují kandidáty v různých situacích, ať už individuálních, nebo týmových, mají pro ně **lepší porozumění** (Janišová a Křivánek, 2013, str. 205).

3.5.2 Big Data

Big data je technologická oblast, která umožňuje ukládat, zpracovávat a extrahovat velké objemy dat z různých zdrojů a hledat mezi nimi vzorce chování a další parametry. Nejčastěji se taková data využívají v marketingu k zacílení na zákazníka nebo třeba při hledání ubytování na dovolené. Postupně tento trend přechází i do oblasti HR. IT nástroje dnešní doby umí používat tato data pro sběr informací o uchazečích ve veřejném prostoru, pro nábor, ale i pro identifikaci talentů uvnitř organizace. Organizace se postupně učí využívat tyto nástroje (Procházka, 2014). Kdokoliv, kdo využívá internet a sociální sítě, za sebou nechává digitální stopu. Jakýkoliv člověk je dohledatelný, právě díky informacím, které např. Google shromažďuje. Data jsou často využívána právě pro nábor zaměstnanců, stačí umět dobře hledat. Mimo jiné tato data využívají především retailové firmy pro zacílení na své zákazníky. Je důležité mít na paměti, že vyhledávání dat probíhá pouze s veřejně dostupnými informacemi (Jochmanová, 2018).

Existují také analytické aplikace a hry, které na základě zabudovaných psychologických testů umožňují identifikovat potenciál kandidáta pro různé úkoly. Například hry navržené za tímto účelem mohou během několika minut hraní vygenerovat megabyty dat o našem chování. Tento nástroj zvládne mnohem víc než jakékoliv osobnostní testy, psychodiagnostika či assessment centrum. Aplikace může analyzovat kreativitu, schopnost řešit problémy, rozhodování, schopnost učit se a mnoho dalšího. Výstup dokonce ukáže, zda je osoba schopná být lídrem nebo třeba inovátorem. Problém tohoto nástroje je spatřován v etice. Aplikace může být považovaná za neetickou a porušující zákon

o ochraně osobních údajů, nicméně lidé sami svým chováním v on-line světě dobrovolně zanechávají významnou stopu. Aplikace jako taková by určitě neměla rozhodovat o výběru kandidáta bez osobního pohovoru. Určitě má smysl aplikaci využívat k řízení, sbírání údajů o kandidátech, mapování jejich potenciálu a k redukci podprahových stereotypních rozhodnutí. Tento nástroj rozhodně sníží náklady na nábor zaměstnanců a pomůže proces urychlit (Peck, 2013).

Aplikace Knack je konkrétním příkladem využívání získaných dat o člověku prostřednictvím hraní her na telefonu. Tato aplikace má dva cíle – objevuje skrytý potenciál každého člověka a dále tento potenciál posiluje. Kombinuje inteligentní videohry, umělou inteligenci a vědu k řešení výzev, kterým lidé neustále čelí. Organizace, které tuto aplikaci využívají pro hledání zaměstnanců prostřednictvím hry, vidí potenciál, znalosti a dovednosti daného „hráče“ (Knack Corporation, 2018).

Budoucnost náboru a big data souvisí s tím, jak se big data budou využívat v jiných oborech. Organizace, které budou schopny používat a analyzovat data budou obecně úspěšnější v náboru, ale i v jiných HR procesech. Můžou například sledovat spokojenost zaměstnanců v reálném čase, podle toho reagovat, a předcházet tak jejich zbytečným odchodům (Jochmanová, 2017).

4 Vlastní práce

Pro praktickou část diplomové práce byla zvolena organizace ALFA a.s. V dané organizaci byl uskutečněn rozhovor s personálním ředitelem, který má na starosti recruitment, onboarding, talent management a HR Brand. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření se zaměstnanci organizace. Získané informace byly použity jako stěžejní materiál pro zpracování této části práce. Dále bylo čerpáno z webových stránek a výročních zpráv organizace.

4.1 Charakteristika zvoleného subjektu

ALFA a.s. (dále jen ALFA) je technologická organizace, která vyvíjí a dodává moderní informační systémy. Zabývá se především online cloudovým účetnictvím, řešením e-commerce, webovými a mobilními zakázkovými aplikacemi. Produkty ALFA využívají podnikatelé a manažeři po celém světě, zejména v Evropě. Mimo jiné ALFA vytváří trendy v oblasti IT, podporuje chytré nápady a inovace, aktivně podporuje podnikatelské prostředí a vzdělávání studentů (ALFA a.s., 2019).

ALFA má dva zakladatele a vznikla v roce 1991. Hlavním cílem bylo produkovat takový software pro podnikatele, který obsáhne každou firemní oblast a dokáže se přizpůsobit různým oborům podnikání. ALFA dokáže vyhovět i velmi nestandardním zakázkovým požadavkům, které vyžadují webové, mobilní, nebo jinak speciální řešení. Základní produkty, které ALFA nabízí, jsou dva – informační systémy pro menší organizace a informační systémy pro velké a střední organizace. Produkt pro menší organizace je bezpečný, rychlý a intuitivní účetní software, o jehož údržbu se starají zaměstnanci ALFA. Pokročilejší software, vhodný pro střední a velké podniky, zjednodušuje řízení firmy a osvobozuje od administrativních činností, veškeré informace soustředí na jednom místě a je uživatelsky orientovaný (ALFA a.s., 2019).

Nejnovější typ softwaru podporuje chod organizace od řízení zásob přes výrobu, poskytování služeb, vedení účetnictví až po efektivní rozhodování. Dokáže pokrýt firemní procesy díky desítkám modulů a možností vývoje na míru. Nejnovější ERP systém je instalován u několika stovek velkých firem a v řadách menších společností je využíváno online cloudové účetnictví (ALFA a.s., 2019).

Kromě produktů nabízí ALFA řadu služeb. Řadí se mezi ně péče o zálohování dat, tvorbu webových aplikací a webových stránek, uživatelská školení a webináře, vedení účetnictví a daňové poradenství (ALFA a.s., 2019).

Mimo jiné ALFA disponuje telefonickou hotline, která poskytuje rychlou podporu kvalifikovaných operátorů. Kvalifikovaný operátor poskytuje základní poradenství v oblasti provozu informačních systémů, včetně drobného poradenství při uživatelských úpravách systému. Hotline je dostupná ve všedních dnech od 7:00 do 19:00. V případě, že operátor není schopný vyřešit problém po telefonu, dokáže se připojit přes vzdálený přístup. Operátor tak dokáže pracovat s daty přímo, rychle analyzuje a řeší problém (ALFA a.s., 2019).

Spolu se softwarem se vyvíjela i organizace. V roce 1994 byla založena slovenská pobočka a v roce 1997 se ALFA stala akciovou společností. ALFA má hlavní sídlo v Praze, dále působí v Brně, Ostravě, Olomouci, Hradci Králové, Plzni, Písku a Chomutově. Na Slovensku v Bratislavě figuruje pod názvem ALFA s.r.o a v roce 2016 vstoupila na švýcarský trh jako ALFA AG. Skupina ALFA má hospodářský rok, a sice od 1. 7. do 30. 6. V roce 2018 měla ve fiskálním období konsolidované výnosy ve výši 229 mil. Kč (ALFA a.s. 2019).

V tabulce 1 jsou uvedeny ekonomické údaje české akciové společnosti a dále jsou níže popsány.

Tabulka 1: Ekonomické údaje

Údaj	2016	2017	2018
Výnos	158 mil. Kč	185 mil. Kč	190,5 mil. Kč
Čistý zisk	10,8 mil. Kč	12,5 mil. Kč	13,5 mil. Kč
Meziroční nárůst výnosů	-	17 %	2 %
Meziroční nárůst zisku	-	16 %	8 %
Rentabilita tržeb	0,0684	0,0675	0,0709

Zdroj: Vlastní zpracování

V České republice je v současnosti ALFA akciovou společností s omezenou převoditelností akcií s vlastními výnosy 190,5 mil. Kč. V roce 2017 výnosy činily 185 mil.

Kč a v roce 2016 158 mil. Kč. Výnosy mezi roky 2016 a 2017 vzrostly o více než 17 %. Mezi roky 2017 a 2018 je nárůst sice menší, nicméně má stále stoupající tendenci. Čistý zisk pro rok 2017 byl 12,5 mil. Kč, což představuje zhruba 16% nárůst oproti minulému období. Pro rok 2018 zisk vzrostl o 8 % oproti roku 2017. Rentabilita tržeb je vypočtena poměrem čistého zisku a vlastními výnosy, a pro rok 2017 činí 0,0675. To znamená, že ALFA z každé jedné koruny ve výnosech získala více než 6 haléřů čistého zisku (ALFA a.s., 2018). V roce 2018 má rentabilita tržeb opět stoupající tendenci (0,0709). Dle porovnávaných údajů v tabulce 1 je vidět, že ALFA v roce 2018 hospodařila s tržbami neefektivněji. Stávající hospodářské postavení společnosti je vyhodnoceno jako dobré, a to jak z hlediska ekonomických ukazatelů, tak i s ohledem na postavení na trhu (ALFA a.s., 2018).

ALFA ročně přijme asi 40 zaměstnanců, zhruba jednoho člověka týdně. Odchodovost je odhadována asi na 10 % ročně. Počet zaměstnanců má rostoucí tendenci, viz tabulka 2.

Tabulka 2: Vývoj počtu zaměstnanců

Rok	Počet
2018	178
2017	165
2016	145

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 3 jsou uvedené základní divize organizace, celkem jich je 8 a jsou rozmístěné po celé České republice. Každá divize má své vedení a tým zaměstnanců. Vedení divize organizačně spadá pod vedení celé organizace.

Tabulka 3: Divize ALFA

Název divize
Obchod
Vývoj
Delivery
Péče
Účetní služby
Zákaznický servis
Řízení
Brand

Zdroj: Vlastní zpracování dle ALFA a.s. (2019)

ALFA má stanovené hodnoty a poslání. Mezi stěžejní hodnoty řadí etiku, lidskost, společenství, nadšení, odvalu a inovace. ALFA podniká férově a jedná otevřeně, respektuje přání zákazníka a snaží se být víc než jen dodavatel. ALFA se snaží neustále posouvat dál, přichází s novými nápady, sdílí zkušenosti, a tím podporuje rozvoj podnikání v České republice (ALFA a.s., 2019).

4.2 Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci ALFA

V následujících dvou podkapitolách jsou popsány konkrétní způsoby získávání a výběru zaměstnanců.

4.2.1 Plánování lidských zdrojů a analýza pracovního místa

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci má zaběhlý a fungující proces, který začíná u plánování lidských zdrojů. Plánování nevyhází přímo od personálního oddělení, ale od vedení jednotlivých divizí organizace. Každá divize má roční plán, ze kterého vychází pro mnoho činností, včetně získávání a výběru zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že je plán na rok dopředu sestavený, několikrát se do něj během roku zasáhne, není tedy vždy stoprocentní. Plán udává rozpočet každé divize, cíle, počet zaměstnanců, jejich mzdové ohodnocení a další údaje. Rozpočet udává, kolik může být maximálně přidáno na hrubé mzdě každému zaměstnanci, jaký může být maximální bonus, včetně toho, kolik mohou přijmout nových zaměstnanců do divize.

S plánováním lidských zdrojů souvisí i analýza jednotlivých pracovních míst, na které vždy pracuje nadřizený pozice společně s personalistou. Personalisté nově zavádí

tzv. kompetenční matici, která bude sledovat a vyhodnocovat jednotlivé pozice na základě předem stanovených požadavků, a to jak na juniorních, tak seniorních pozicích. Pomocí matice se vyhodnotí, zda zaměstnanec splňuje požadavky např. pro povýšení. Hodnocení bude probíhat na stupnici od 0 do 10, kdy 0 = zaměstnanec nemá kompetence, 10 = zaměstnanec má dostatečné kompetence a dokáže předávat zkušenosti. Analýza pracovních míst se pravidelně aktualizuje.

Výběrové řízení se vypisuje pouze tehdy, když o to zažádá vedení divize. V případě, že je divize plně obsazena, personalista nemá kompetenci do týmu nijak zasahovat. O získávání a výběru tedy rozhoduje především vedení divize. Vedení si nejprve na základě analýzy pracovního místa zjistí, jakého člověka bude potřebovat na obsazované místo, a poté kontaktuje personální oddělení. V případě, že by vedení divize požadovalo vytvořit novou pracovní pozici, proces schvalování začíná u vedení organizace.

4.2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců

ALFA považuje svůj postup procesu získávání a výběru za komplexní a fungující. Personalisté nejvíce využívají pro získávání zaměstnanců tyto kanály:

- inzertní portály (LMC);
- sociální sítě (Facebook);
- profesní sítě (LinkedIn);
- personální agentury;
- doporučení;
- pracovní veletrhy;
- spolupráce s vysokými školami;
- webové stránky organizace.

Juniorní a back office pozice mají na starost především personalisté, kteří inzerují volné pozice na Jobs.cz nebo na sociálních sítích a využívají doporučení od zaměstnanců. Seniorní a jinak specializované pozice vyhledávají personalisté ve spolupráci

s personálními agenturami a na LinkedInu. Webové stránky organizace slouží pro inzerci veškerých volných pozic.

Získávání zaměstnanců probíhá jak z vnějších, tak z vnitřních zdrojů. Vedení divize a personalisté nejprve zjišťují, zda mají kapacitu uvnitř podniku. Zpravidla raději hledají zaměstnance na nižší pozice externě a stávající zaměstnance povýší. Ušetří se tak náklady na personální agenturu nebo kampaň na sociální síti. Potenciální kariérní růst je navíc pro stávající zaměstnance motivační.

Personální oddělení se snaží uchazečům reagovat v den přijetí inzerátu, maximálně do druhého dne. V případě, že kandidát pošle životopis na seniorní pozici, především IT specialisté, vývojáři, programátoři aj., je nutné reagovat okamžitě, maximálně do 4 hodin od přijetí inzerátu. Komunikace probíhá nejčastěji telefonicky, na LinkedInu se uchazeči kontaktují nejprve po e-mailu. Personalisté mají nastavený plugin v e-mailu, který upozorní, kdy kandidát otevře přijatý e-mail. Na to většinou personalista naváže telefonicky. ALFA chce prohloubit digitalizaci HR tým, že zavede chatbot, který by automaticky reagoval uchazečům na přijaté životopisy. Tato inovace, kdy by uchazeči odpovídal předem nastavený robot, by ušetřila nejenom čas personalistům, zároveň by urychlila celý proces nábora. Navíc, reakce na inzeráty jsou nejčastěji ve večerních hodinách nebo o víkendu, kdy v kanceláři není přítomen žádný z personalistů, aby mohl uchazeči reagovat.

Metody získávání zaměstnanců

ALFA nejčastěji inzeruje na pracovních portálech, především na Jobs.cz. Zveřejněný inzerát tvoří vedoucí divize a personalista, dále ho upravuje divize brandu, která mu dodává atraktivitu a finální podobu. Inzerát obsahuje:

- název obsazované pozice;
- název a adresu organizace;
- představení organizace;
- náplň práce;
- požadavky na pracovní pozici;

- benefits;
- výhody pro přijetí.

Nejčastější požadované dokumenty jsou životopis a motivační dopis, někdy reference, které si personalista žádá v případě, kdy mu není něco jasné, nebo si chce uvedené informace ověřit od předchozího zaměstnavatele. Při odpovídání na inzerát je uchazeč vyzván k vyplnění firemního dotazníku, který slouží jako další kritérium pro pozvání k pohovoru.

LinkedIn je dle personalistů nejlepší nástroj na výtěžnost a finančně výhodnější než personální agentura. Momentálně má ALFA zaplacenou funkci v hodnotě 10 tis. EUR na šest měsíců, která vyhledává uchazeče na základě předem stanovených parametrů ve zveřejněném inzerátu. Nabízené uchazeče oslovují personalisté nejprve e-mailem, poté telefonicky. Další výhodou LinkedInu je tzv. Landing Page, tedy hlavní stránka organizace, která se umí přizpůsobit svým vzhledem podle pracovního oboru. Např. firemní profil vidí jinak vývojář a jinak obchodník.

Proces získávání někdy probíhá přes sociální sítě, konkrétně přes Facebook. Primární účel sociální sítě není náborový, ale marketingový, tedy hlavním cílem využívání tohoto kanálu je komunikace ke klientovi a zaměření na zákazníka. ALFA v minulosti využila několikadenní kampaň na Facebooku, kdy zveřejnila novou volnou pozici. Ta se na základě předem stanovených parametrů ukázala určitým uživatelům. I přesto, že reakce na volnou pozici nebyly vysoké, kampaň splnila alespoň marketingový účel. Webové stránky jsou na tom podobně. Panel *Kariéra* je uveden až v zápatí, jelikož webové stránky mají především produktový účel. V rámci webových stránek se provádí tzv. heat mapování a webová analytika, která sleduje aktivitu návštěvníka (na co klikal apod.). Nicméně i tato analytika slouží spíš pro klientské účely, ne pro HR.

Další metodou získávání je spolupráce s personálními agenturami. ALFA nyní spolupracuje se čtyřmi personálními agenturami, přičemž každá z nich se zaměřuje na jiný obor, a sice na obchodníky, vývojáře, seniorní pozice vyžadující headhuntery, a dále využívá všeobecnou agenturu, která doplňuje ostatní tři agentury. Personalisté využívají agentury v případě, že sami nemůžou najít odpovídajícího kandidáta, často se jedná o složitější IT pozice, jako je PHP programátor nebo JavaScript Developer. Dalším

z důvodů využívání personálních agentur je čas. V případě, že mají personalisté málo času na vyhledávání specifické pozice, volí personální agenturu. Proces funguje tak, že personalista seznámí agenturu s inzerátem a popisem pracovního místa právě obsazované pozice. Agentura navrhne odpovídající počet kandidátů a pošle slepé životopisy, tedy životopisy, kde není uvedené jméno uchazeče. Personalista si projde nabízené životopisy a agentuře sdělí, o které z nich má zájem. Agentura by měla každého kandidáta vidět nejprve osobně na pohovoru, než bude pozván na pohovor do společnosti ALFA. Personalisté si to žádají především u obchodních pozic nebo pozic, kde je každodenní kontakt s klientem. Personální oddělení se o organizaci dalších pohovorů stará individuálně a jedná s kandidátem na přímo.

Častou metodou získávání je doporučení od zaměstnanců. Jakýkoliv zaměstnanec může doporučit kandidáta na volnou pozici, a to zpravidla po skončení zkušební doby. Zaměstnanec je v organizaci sice stále nový, ale už může zapadat do firemní kultury, zná se s kolegy, je seznámený se svým pracovním místem a už ví, koho by teoreticky mohl doporučit. Výhodou je, že zaměstnanec většinou doporučuje takového kandidáta, za kterého se může sám zaručit, nikdy nebude doporučovat někoho, kým by si nebyl jistý. Doporučení je vždy finančně ohodnoceno po uplynutí zkušební doby doporučeného zaměstnance.

ALFA získává zaměstnance na pracovních veletrzích, konkrétně se účastní veletrhu iKariéra na Českém vysokém učení technickém (ČVUT). ALFA momentálně preferuje návštěvy veletrhů v Praze, neboť tam je hlavní sídlo organizace. Pronájem stánku stojí 25 tisíc korun, finanční náklady na materiály se pohybují okolo 5 tisíc. ALFA pořádá v rámci veletrhu soutěž, která finančně vychází na cca 5 tisíc. Veletrh vychází v přepočtu cca na 35 tisíc korun. Personalisté považují návštěvu veletrhu za úspěšnou tehdy, když získají alespoň jednoho kandidáta na pohovor. Dalším cílem návštěvy veletrhu je rozšířit povědomí o organizaci jako takové.

Jedním z dalších způsobů, jak ALFA získává zaměstnance, je spolupráce s vysokými školami, konkrétně s fakultou informačních technologií na ČVUT a Technickou univerzitou v Liberci. Student dochází do organizace v rámci jednoho nebo více semestrů, záleží na domluvě s danou fakultou. Tato spolupráce má řadu výhod, a sice student získává praxi v oboru, na druhé straně ALFA získá absolventa, kterého si sama vychová

a v případě oboustranné spokojenosti může spolupráce fungovat dlouhodobě do budoucna. Organizace plánuje spolupráci i se Západočeskou univerzitou v Plzni, která by fungovala za stejných podmínek jako spolupráce s ČVUT.

Personální oddělení sleduje výtěžnost všech metod získávání, měří finanční náklady a sleduje úspěšnost. U každé obsazované pozice se sleduje, kolik na ni přišlo reakcí, kolik z nich bylo úspěšných, jaké byly náklady na inzerát, na personální agenturu, jaký byl bonus za doporučení, kolik hodin na tom strávili personalista a vedení divize. Právě na základě sledování výtěžnosti se vyhodnocuje, jaká metoda získávání je nejefektivnější a jakou metodu naopak do budoucna vynechat. V tabulce 4 jsou jednotlivé kanály finančně vyhodnoceny a okomentovány.

Tabulka 4: Výtěžnost jednotlivých kanálů

Název kanálu	Cena	Komentář	Úspěšnost
Inzertní portály LMC	46 500 Kč / 10 inzerátů na Jobs.cz	Např. pozice recepční – až 30 reakcí denně	Úspěšné pro administrativní pozice
Sociální síť (Facebook)	1500 Kč / desetidenní kampaň na Facebooku	Zhlédlo a sdílelo 15 tis. lidí, na inzerát reagovala pouze jedna osoba	Neúspěšné, splněn pouze marketingový účel
Profesní síť (LinkedIn)	10 tis. EUR / 6 měsíců	Vyhledává kandidáty na základě zadaných parametrů a inzerátů, nabídne desítky kandidátů týdně	Úspěšné vzhledem k výtěžnosti
Personální agentura	Cca 150 tis. Kč za jednoho přijatého zaměstnance	Finanční limit – maximálně 10 zaměstnanců ročně	Úspěšné pro seniorní a jinak specializované pozice
Doporučení	15–30 tis. Kč za jednoho přijatého zaměstnance	Doporučení juniorní pozice – odměna 15 tis. Kč, doporučení seniorní pozice – odměna 30 tis. Kč.	Úspěšné v případě, že doporučený zaměstnanec projde zkušební dobou
Pracovní veletrh	Cca 35 tisíc Kč (pronájem stánku, materiály, soutěž)	Nalákání studentů, rozšíření povědomí o organizaci	Úspěšné, pokud přijde alespoň jeden kandidát na pohovor

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4 ukazuje, že personální agentura je nejdražší kanál získávání zaměstnanců, na druhou stranu dokáže nalézt kandidáty na vyšší pracovní pozice a specialisty v oboru. Ročně utratí ALFA cca 1,5 mil. Kč za služby personálních agentur. Dalším finančně náročným kanálem je LinkedIn, který ročně vyjde v přepočtu na 0,5 mil. Kč. I přesto, že se jedná o dražší způsob vyhledávání, díky LinkedInu má personalista možnost oslovit nespočet vhodných kandidátů, které se mu pomocí předem nastavených parametrů zobrazí. Pracovní veletrh spadá mezi levnější kanály získávání zaměstnanců a počítá mnoho výhod. Oslovení absolventi se účastní soutěže, díky které zaměstnanci

objeví studentovy schopnosti a dovednosti a dále mohou posoudit, zda jim takový absolvent splňuje požadavky na právě obsazovanou pozici. Nevýhodou pracovních veletrhů je to, že se konají většinou jednou ročně. Inzertní portály jsou v dnešní době nejčastějším nástrojem získávání, ALFA inzeruje zhruba deset volných pozic měsíčně. Vzhledem k ceně a získaným reakcím se jedná o relativně úspěšný a levný kanál pro obsazování administrativních pozic. Pracovní portály nebývají atraktivní pro vyšší a specializované pozice. Doporučení funguje na vzájemné spolupráci a důvěře organizace a zaměstnance, kdy zaměstnanec za úspěšné doporučení kandidáta získá bonus v hodnotě 15–30 tis. Kč. Sociální sítě jsou dalším rychlým a finančně nenáročným kanálem, díky kterým je možné oslovit spoustu lidí, nicméně záleží na atraktivitě zveřejněné pozice a na zadaných parametrech. Při kampaních je důležité zadat správné parametry, aby se pozice zobrazila vhodným kandidátům, v opačném případě nemusí přijít žádná reakce na volné pracovní místo. Sociální sítě splňují alespoň marketingový účel.

Metody výběru zaměstnanců

Před samotným pozváním k pohovoru si někdy personalista ověřuje informace o kandidátovi od jeho předešlých zaměstnavatelů a ptá se na doporučení. Zjištěné informace slouží pouze jako podpůrný nástroj, personalista jim nepřikládá stoprocentní váhu. Místo screeningu, personalista prověřuje detailně životopis při prvním kole pohovoru, raději osobně, tváří v tvář.

Výběr je v organizaci zaběhlým procesem, je osvědčený a aplikuje se na každou pozici stejným způsobem. Nejčastější metodou je strukturovaný pohovor spolu s testováním uchazeče. Strukturovaný pohovor probíhá ve třech kolech:

- 1. kolo probíhá s personalistou;
- 2. kolo vede nadřízený obsazované pozice a personalista;
- 3. kolo probíhá s majitelem a ředitelem organizace.

V prvním kole personalista prochází s uchazečem jeho životopis, motivaci, mzdové ohodnocení a zadává písemný odborný test. V druhém kole probíhá konkrétnější testování, prochází se výsledky testu z prvního kola, podrobněji se studují zkušenosti a znalosti uvedené v životopise. Třetího kola se vždy účastní ředitel společně s majitelem organizace,

protože chtějí mít přehled o tom, kdo bude v organizaci pracovat. Proces výběru uchazeče trvá maximálně dva týdny, celkově trvá v rozmezí 2-3 hodin, u specializovaných pozic může být delší než tři hodiny. V případě, že nastane časová tíseň, výběr se zúží do dvou kol a uchazeč se setkává a majitelem organizace v rámci zkušební doby.

Kritéria výběru zahrnují kromě splnění kvalifikačních dovedností také měkká kritéria, především to, aby kandidát zapadl do firemní kultury. K tomu pomáhá si k pohovoru přizvat i některé z kolegů, aby sami posoudili, zda jim kandidát zapadne do jejich pracovního týmu. Při rozhodování má kromě nadřízeného právo hlasovat i majitel organizace, který má právo veta. Pokud uchazeč projde všemi třemi koly a v posledním se nebude líbit přímo majiteli (ať už je důvod jakýkoliv), majitel může rozhodnout za všechny o jeho nepřijetí.

Uchazeč se o přijetí dozví už ve třetím kole pohovoru. Proces funguje tak, že po úspěšném absolvování druhého kola uchazeč obdrží pracovní smlouvu, kterou má přinést na třetí kolo podepsanou. Tím prokáže skutečný zájem o obsazovanou pozici, dostává čas na rozmyšlenou, zároveň na něj může organizace působit věrohodně, a ještě si ho tím víc získá. Pokud uchazeč projde třetím kolem pohovoru, odchází už přijatý. V případě, že uchazeč neprojde prvním nebo druhým kolem pohovoru, je odmítnut telefonicky. Občas si výběrová komise není jistá přijetím a dává si více času na rozmyšlenou, uchazeče přijímá pár dní po absolvování třetího kola pohovoru, kontaktuje ho telefonicky.

V nejčastějších případech zaměstnanec nastupuje na zkušební dobu tři měsíce, typ smlouvy je na dobu neurčitou.

Metodu výběru assessment centrum (AC) aplikuje ALFA minimálně, a to vzhledem k dnešní rychlé době. Čekat na to, než se sejde adekvátní počet kandidátů, je pro personální oddělení ztrátou času, navíc mnohdy nepřijde kandidát ani na pohovor, AC v tomto pohledu tedy ztrácí smysl. Momentálně se ALFA přiklání k již zmíněnému tříkolovému pohovoru, nicméně do budoucna se AC vůbec nebrání, jen na to nyní není vhodná doba.

Podpůrné nástroje v procesu získávání a výběru zaměstnanců

Již zmíněná divize brandu má na starost budování značky zaměstnavatele. Divize buduje komunikaci se zákazníky, stará se o informační materiály, newslettery a v neposlední řadě také inzerci volných pracovních pozic. Tato divize má na starost

především komunikaci a spravuje společně s online marketingovou agenturou sociální sítě. Personální oddělení sleduje zlepšení v získávání a výběru právě díky divizi brandu. Před třemi lety se přes kariérní stránky nikdo na volnou pozici nepřihlásil, dnes už personalisté sledují větší úspěšnost.

ALFA též disponuje celofiremním videem, které slouží nejenom pro PR účely, ale i pro účely personální, tedy pro podporu nábory zaměstnanců. Jednotliví zaměstnanci, včetně vedení organizace, popisují organizaci a vyzdvihují její klady a důvody, proč pracovat právě tam. ALFA dále zkouší i video inzeráty, jeden z nich se týká pozice konzultanta. Konzultant popisuje svůj běžný pracovní den, svoji náplň práce, nezapomene zmínit benefity a další důležité informace. ALFA sleduje, že díky těmto videím se dostala do podvědomí více lidem, včetně zákazníků.

Jednou ze zajímavostí, která má vliv na tento proces, je tzv. gentleman agreement, uzavřený s konkurenčními organizacemi. Na základě této dohody ALFA neoslovuje zaměstnance z konkurenčních organizací a konkurenční organizace neoslovují zaměstnance, kteří pracují v organizaci ALFA. V případě, že personalista obdrží životopis kandidáta z konkurenční organizace, je povinen tuto skutečnost konkurenční organizaci nejprve ohlásit, nicméně kandidáta může na pohovor pozvat, podmínky dohody tím neporušuje.

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Sběr dat probíhal od 3. do 17. 12. 2018 prostřednictvím online anonymního dotazníku. Dotazník měl celkem 37 uzavřených otázek, byl rozeslán 90 zaměstnancům v pražské pobočce. Návratnost dotazníku činila cca 60 %, celkem ho vyplnilo 55 zaměstnanců. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jak probíhá získávání a výběr z pohledu zaměstnanců. Dotazník byl sestaven systematicky dle procesu získávání a výběru zaměstnanců, dále obsahoval otázky týkající se identifikačních údajů.

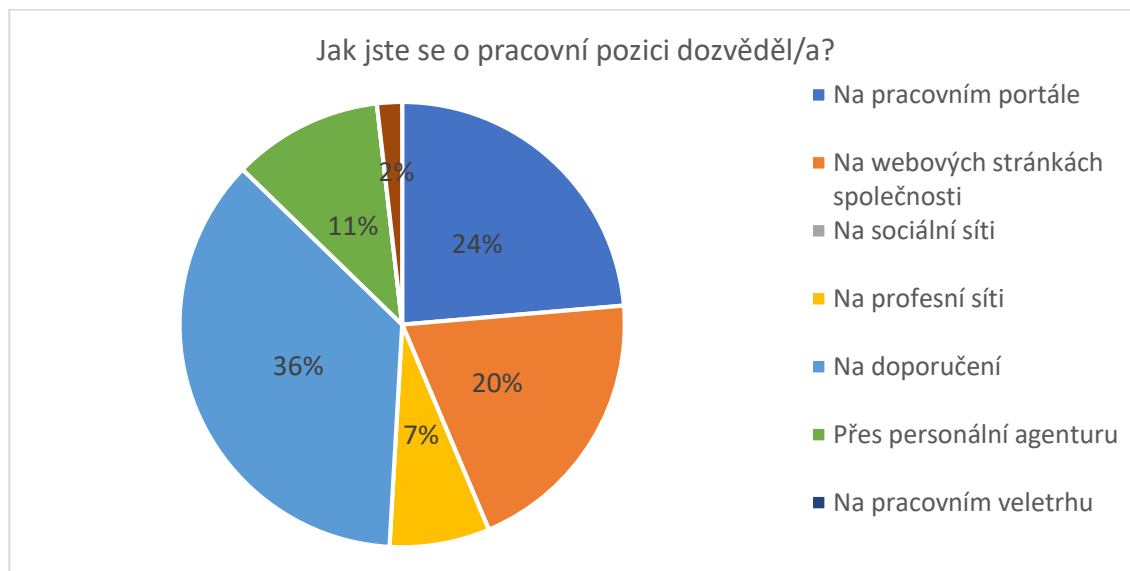
4.3.1 Charakteristika zaměstnanců

Dotazník vyplnilo celkem 40 mužů (73 %) a 15 žen (27 %), viz obrázek 18. Z toho bylo 20 respondentů (36 %) ve věku 36-45 let, dále 12 respondentů ve věku 27-35 let (22 %). Nejmenší skupinou byli respondenti ve věku 56 a více let, celkem 5 osob (9 %). Dotazník vyplnili též respondenti ve věku 18-26 let (16 %) a ve věku 46-55 let (16 %), viz

obrázek 19. ALFA má celkem 9 divizí, nejvíce respondentů bylo z divize vývoje (22 %) a divize zákaznického servisu (15 %), naopak nejméně odpovědí bylo z divize péče (7 %), viz obrázek 20. Nejvíce reakcí přišlo od zaměstnanců administrativních pozic (58 %), dotazník dále vyplnili vedoucí zaměstnanci (26 %), vedoucí divize (9 %) a manažeři (7 %), viz obrázek 21. V organizaci pracuje 10 dotazovaných méně než jeden rok (18 %), 8 dotazovaných pracuje v organizaci 1-2 roky (14 %), 2-3 roky zde pracuje celkem 12 dotazovaných (22 %), 3-4 roky zvolilo celkem 9 respondentů (16 %), 8 dotazovaných zvolilo možnost 4-5 let (15 %), dalších 8 respondentů pracuje v organizaci více než 5 let (15 %), viz obrázek 22 (Příloha C).

4.3.2 Proces získávání a výběrů z pohledu zaměstnanců

Obrázek 1: Způsob získávání zaměstnanců

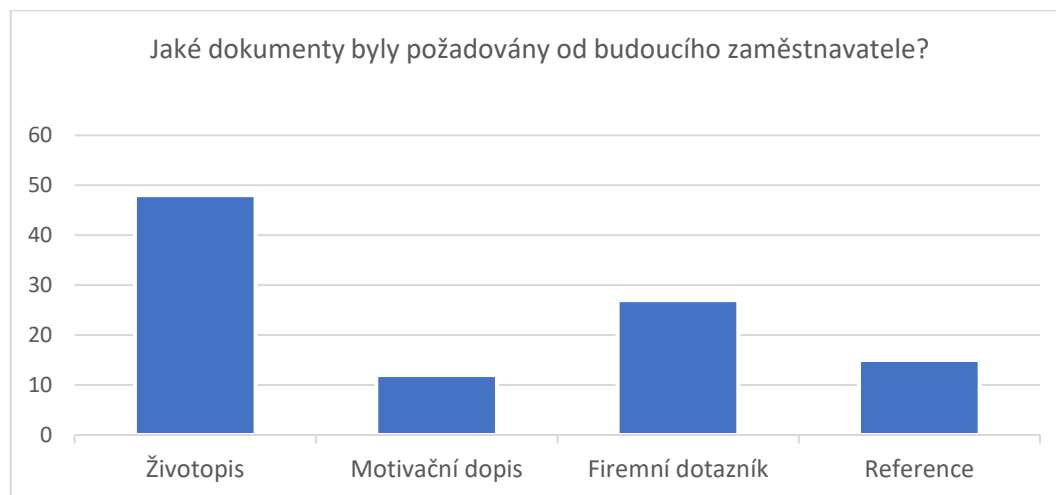


Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 1 zachycuje 8 nejčastějších způsobů získávání zaměstnanců. Celkem 20 respondentů se o pracovní pozici dozvědělo přes doporučení (36 %), dalších 13 respondentů na pracovním portále (24 %) a na webových stránkách společnosti získalo informace 11 respondentů (20 %). Přes personální agenturu se o volné pracovní pozici dozvědělo 6 respondentů (11 %), 4 respondenti získali informace na profesní síti (7 %), jeden respondent se o pracovní pozici dozvěděl přímo ve škole (2 %). Žádný z respondentů se o volné pracovní pozici nedozvěděl na sociální síti ani na pracovním veletrhu.

Program doporučení, který v organizaci funguje, se dá vyhodnotit jako velice úspěšný, vzhledem k tomu, že 36 % respondentů se o volné pozici dozvědělo právě tímto způsobem.

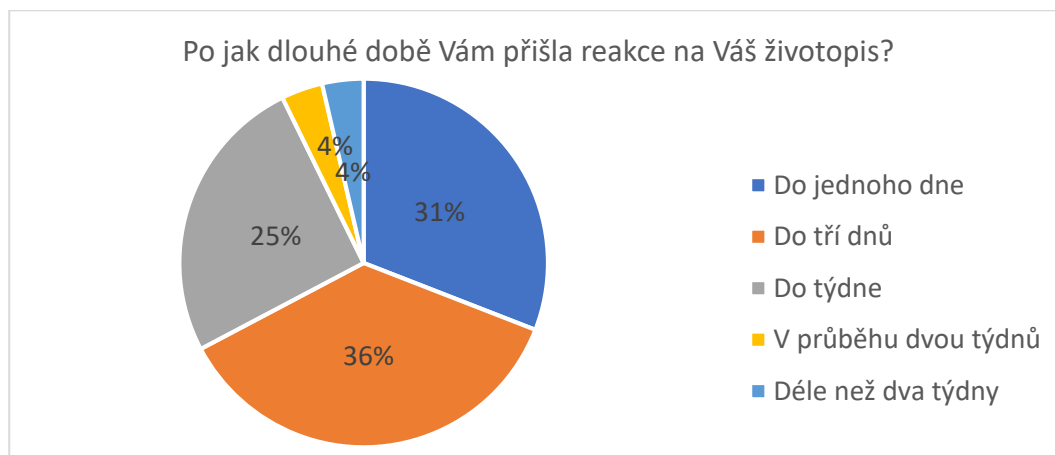
Obrázek 2: Požadované dokumenty



Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř všichni dotazovaní uvedli, že při ucházení se o pracovní pozici zaslali životopis (87 %), viz obrázek 2. V případě, že se uchazeč hlásí přes pracovní portál nebo webové stránky organizace je vyzván k vyplnění firemního dotazníku. Firemní dotazník odesílalo celkem 27 respondentů (49 %). I přesto, že ALFA oficiálně požaduje od uchazečů motivační dopis, pouze 12 respondentů odeslalo společně s životopisem i motivační dopis (22 %). Reference nejsou povinné, přesto po 15 uchazečích byly požadovány (27 %).

Obrázek 3: Rychlost reakce

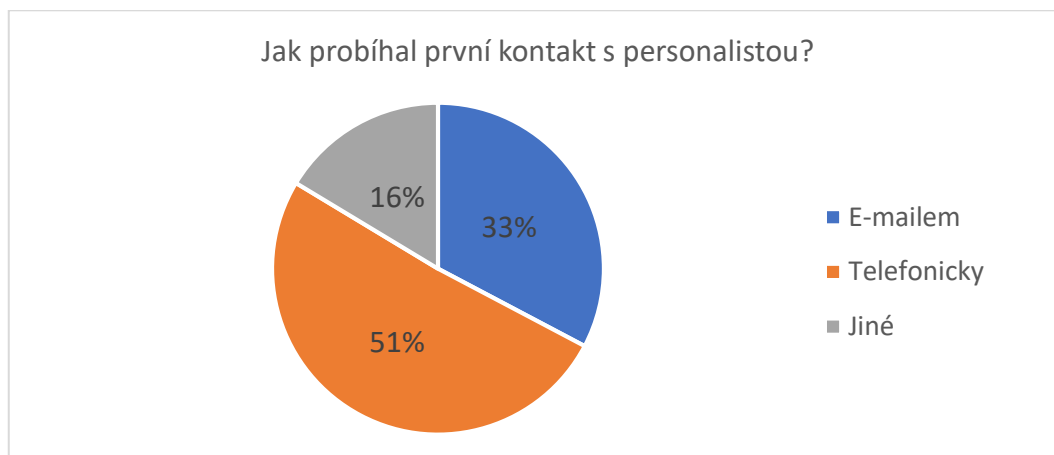


Zdroj: Vlastní zpracování

Dle obrázku 3 personalisté reagují uchazečům na přijaté žádosti nejčastěji do tří dnů (36 %), 31 % respondentů získalo reakci do jednoho dne. Celkem 14 respondentů získalo odpověď během jednoho týdne (25 %) a malé výjimky tvoří reakce v průběhu dvou týdnů (4 %) a reakce delší než dva týdny (4 %).

Vzhledem k dnešní rychlosti na trhu práce a možnosti různých technologií se dá reagovat téměř okamžitě. Reakce do tří dnů je ideální načasování, ale záleží na obsazované pozici. V případě, že personalista reaguje IT specialistovi do týdne, je to vyhodnoceno jako pozdní reakce. Reagovat ve stejný den není vždy reálné, ale dělá to rozhodně dobrý dojem.

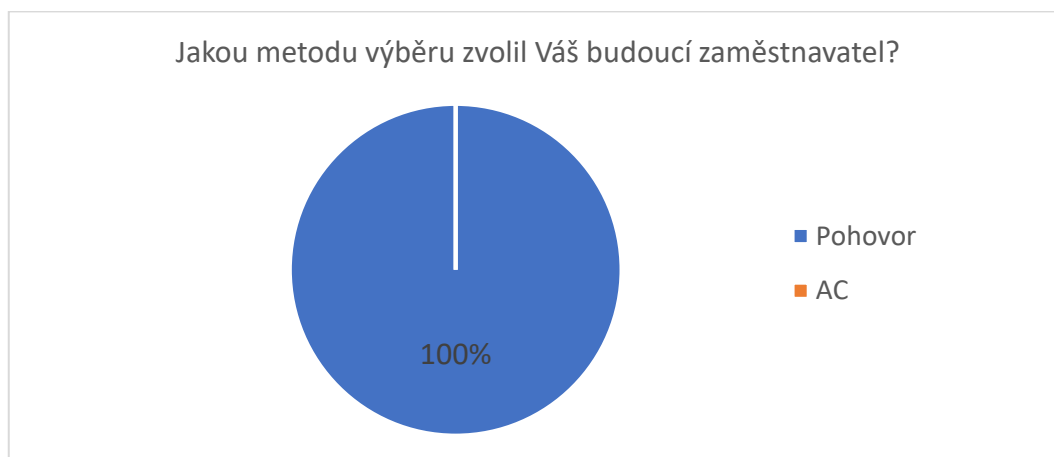
Obrázek 4: Kontaktování uchazeče



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti jsou nejčastěji kontaktováni telefonicky (51 %), dále po e-mailu (33 %), viz obrázek 4. Jako další možnosti uváděli respondenti osobní kontakt, kontaktování přes personální agenturu nebo setkání přímo s majitelem společnosti. Předpokládá se, že osobní kontakt a setkání s majitelem je především s kandidáty na vyšší manažerské pozice. Kontaktování po telefonu je jistota, v případě komunikace po e-mailu existuje riziko, že zasláný e-mail spadne do nevyžádané pošty nebo je přehlédnut. V takovém případě by bylo dobré zavést další kanál kontaktování.

Obrázek 5: Způsob výběru

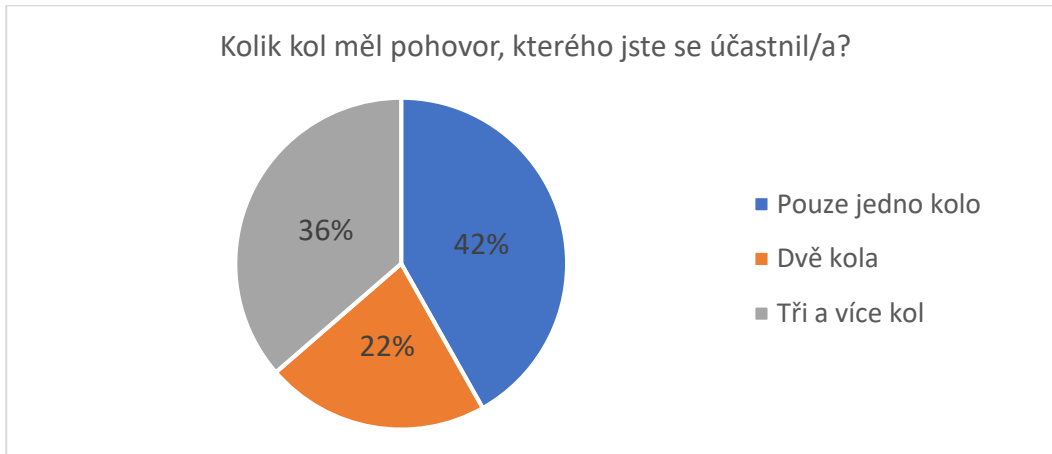


Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 5 ukazuje, že každý z respondentů byl pozván k pohovoru. Žádný z respondentů se neúčastnil assessment centra (AC). Z dostupných informací od

personalisty bylo zjištěno, že se AC v organizaci často nepořádá, vzhledem k tomu, že je to časově náročná aktivita. Rychlost dnešní doby neumožňuje čekat na adekvátní počet kandidátů, kteří by se současně mohli účastnit AC.

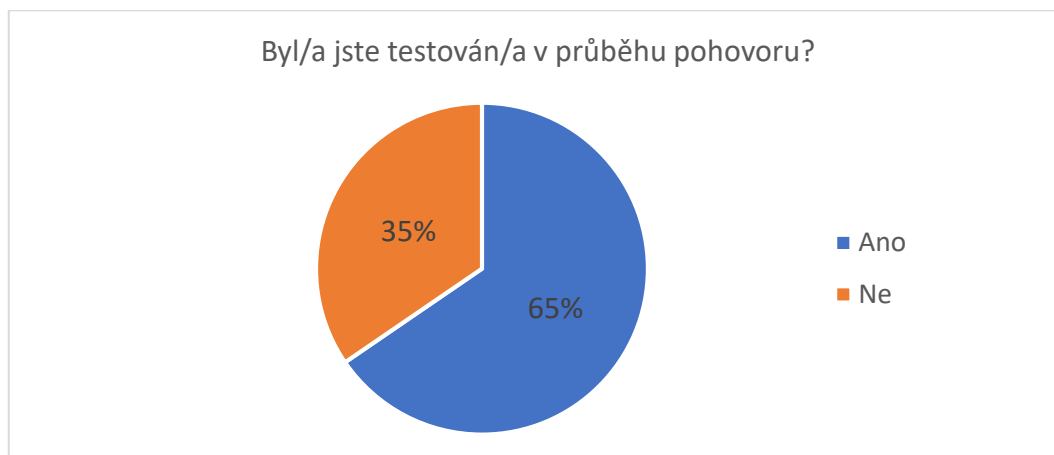
Obrázek 6: Délka pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku 6 vyplývá, že se 42 % respondentů účastnilo pouze jednoho kola výběrového řízení, 22 % se účastnilo dvou kol a 36 % dotazovaných se účastnilo tří kol. Tento výsledek značně vyvrací tvrzení personálního oddělení, které si stojí za strukturovaným tříkolovým pohovorem. V úvahu je brán i fakt, že se tříkolový pohovor někdy zúží na dvoukolový pohovor. Nicméně většina respondentů se účastnila pouze jednokolového pohovoru.

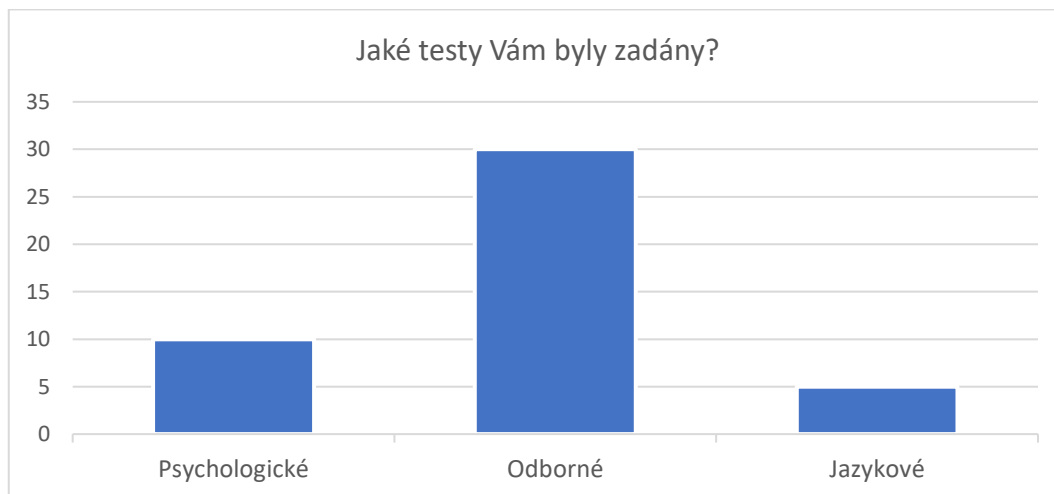
Obrázek 7: Testování



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 7 ukazuje, že 35 % respondentů nebylo v průběhu pohovoru testováno. Tento fakt opět vyvrací tvrzení personálního oddělení, které uvádí, že v rámci pohovoru testování probíhá. Je možné, že na některé pozice není testování povinné, takovou informaci ale personální oddělení nevedlo.

Obrázek 8: Typy testů



Zdroj: Vlastní zpracování

V obrázku 8 je možné vidět, že respondenti nejčastěji absolvovali odborné tedy (83 %). Tato informace souhlasí s tvrzením personálního ředitele, který v rozhovoru uvedl, že nejčastěji testují odborné znalosti uchazeče. Respondenti jsou někdy podrobeni psychologickým (28 %) a jazykovým (14 %) testům. Psychologické testy mohou být pomocným nástrojem k rozhodnutí o postupu do dalšího kola výběrového řízení, nicméně slouží pouze jako podpůrný nástroj pro další rozhodování.

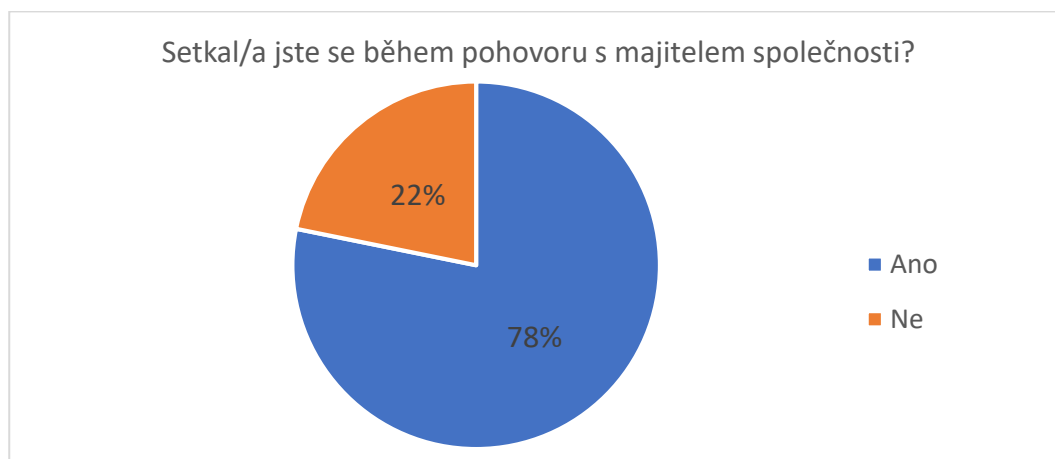
Obrázek 9: Setkání s přímým nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti se ve většině případech setkali v rámci výběrového řízení se svým přímým nadřízeným (91 %), viz obrázek 9. Zbývajících 9 % se se svým nadřízeným na pohovoru nesešlo, zřejmě z časové vytíženosti nadřízeného, jiný důvod není znám.

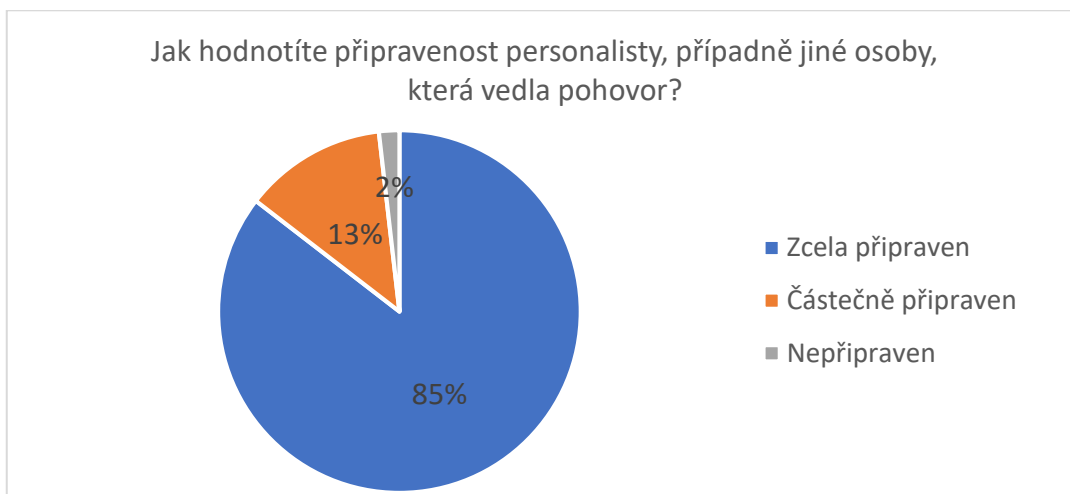
Obrázek 10: Setkání s majitelem společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 10 ukazuje, že se 78 % respondentů setkalo s majitelem společnosti, zbývajících 22 % se s majitelem v rámci výběrového řízení nesešlo. Důvod může být stejný jako v případě u obrázku 9.

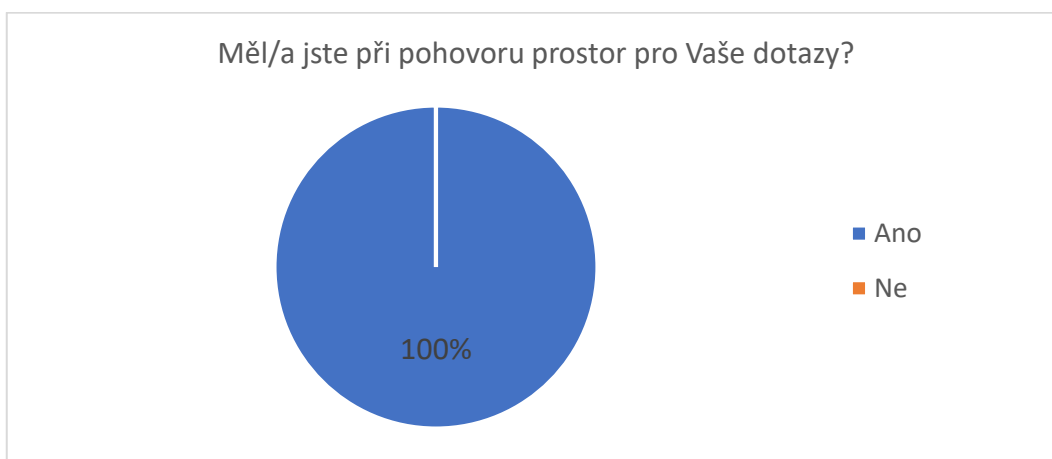
Obrázek 11: Připravenost personalisty



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 11 ukazuje, že 85 % respondentů hodnotí osobu vedoucí pohovor jako zcela připravenou. Další respondenti (13 %) hodnotí osobu vedoucí pohovor jako částečně připravenou a zbylé 2 % hodnotí osobu jako nepřipravenou. Připravenost personalisty a dalších hodnotitelů u pohovoru je stěžejní. Nejistá a nepřipravená výběrová komise nedělá na uchazeče dobrý dojem, navíc, připravenost může mít vliv na uchazečovo rozhodnutí.

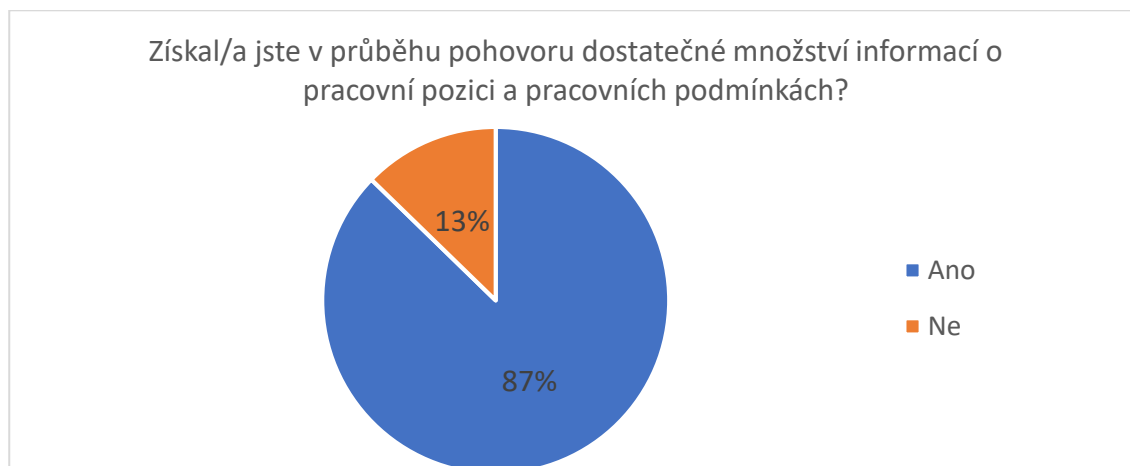
Obrázek 12: Prostor pro dotazy



Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni respondenti (100 %) uvádí, že měli při pohovoru dostatek prostoru pro své otázky, viz obrázek 12.

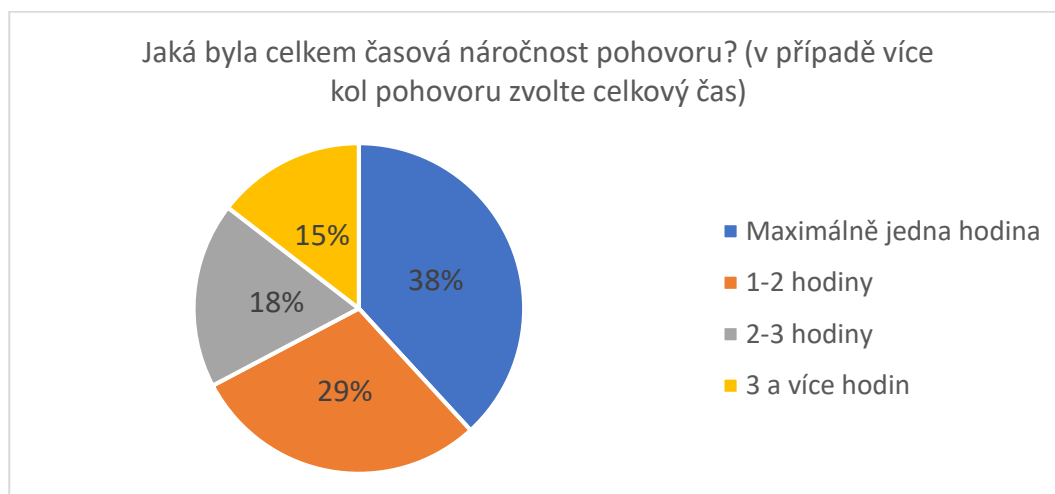
Obrázek 13: Dostatek informací



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 13 ukazuje, že 87 % respondentů získalo v průběhu pohovoru dostatek informací o výkonu práce, včetně pracovních podmínek. Zbýlých 13 % nezískalo dostatečné množství informací o pracovní pozici, i přesto, že měl respondent dostatek času pro zodpovězení veškerých dotazů, a i přesto, že byl personalista na pohovoru dostatečně připravený.

Obrázek 14: Délka pohovoru

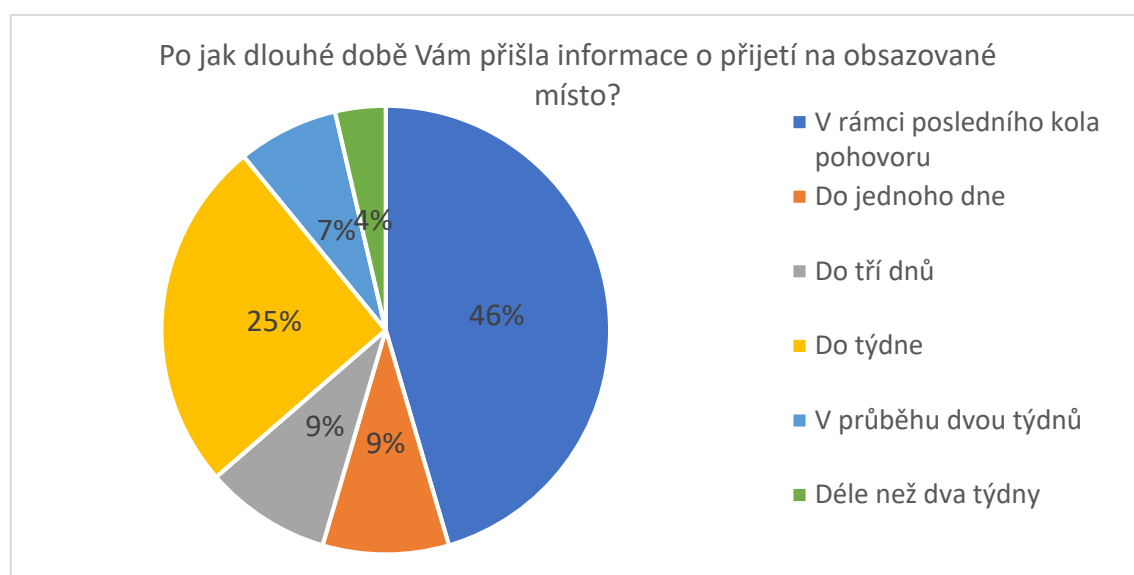


Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 14 ukazuje celkovou časovou náročnost pohovoru, tedy i v případě dvou či tří kol dohromady. Z 55 dotazovaných uvedlo 21 respondentů jako nejčastější odpověď maximální délku jednu hodinu (38 %), dalších 16 respondentů se pohovoru účastnilo 1-2 hodiny (29 %), 2-3 hodiny strávilo na pohovoru 18 % respondentů a více než tři hodiny

strávilo na pohovoru 15 % respondentů. Dle zjištěných údajů od personalisty se pohovory pořádají ve třech kolech, to tedy znamená, že respondent, který zvolil možnost maximálně jednu hodinu, strávil v průměru na každém kole pohovoru 20 min. Tento údaj značně rozporuje tvrzení personálního ředitele, který uvedl, že pohovory jsou nejčastěji v délce 2-3 hodiny. Dle nastudované literatury, jedna hodina pohovoru není dostačující pro posouzení kandidáta, včetně jeho testování.

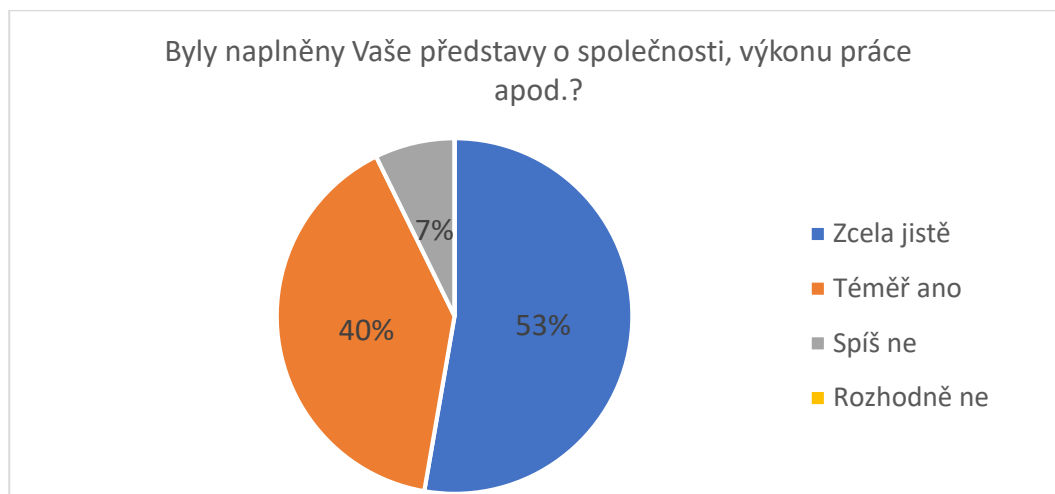
Obrázek 15: Informace o přijetí



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle obrázku 15 se uchazeč o přijetí na pracovní pozici dozvěděl nejčastěji v rámci posledního kola pohovoru (46 %). Čtvrtina uchazečů (25 %) uvedla, že se o přijetí dozvěděla do jednoho týdne. Výjimečně uchazeč získal informaci v průběhu dvou týdnů (7 %), nebo dokonce v delším časovém úseku (4 %). Personální ředitel uvedl, že nejčastěji jsou uchazeči přijati v rámci posledního kola pohovoru, kdy podepisují pracovní smlouvu. Z dotazníkového šetření tuto informaci potvrdila téměř polovina respondentů. Výběrová komise si někdy není stoprocentně jistá výběrem a dává si ještě čas na rozmyšlenou a kontaktuje uchazeče v průběhu jednoho týdne.

Obrázek 16: Splněná očekávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 16 zobrazuje splněná očekávání respondentů. Více než polovině (53 %) se představy o společnosti a výkonu práce naplnily. Téměř splněná očekávání uvedlo 40 % respondentů, pouhých 7 % naplněné představy téměř nemá. Žádný z respondentů neuvedl plně negativní odpověď.

Při nástupu do zaměstnání dostalo 85 % respondentů pracovní smlouvu na dobu neurčitou, zbývajících 15 % na dobu určitou, viz obrázek 23. Personalista uvedl, že ve většině případů nabírají nového zaměstnance na neurčitou dobu, na dobu určitou pouze tehdy, kdy si nejsou něčím jistí. Kariéerní postup je možný dle 78 % respondentů, 22 % respondentů uvedlo, že možnost povýšení nemá, viz obrázek 26. Z 43 respondentů bylo povýšeno 33 osob, tedy 77 % respondentů, viz obrázek 27 (Příloha C).

Mimo jiné, 96 % respondentů uvedlo, že by doporučilo práci právě u společnosti ALFA, viz obrázek 24. Celkem 29 respondentů z 55 v minulosti doporučilo kandidáta na volnou pracovní pozici a za doporučení bylo finančně ohodnoceno, viz obrázek 25 (Příloha C). Jak již uvedl personální ředitel, ALFA odměňuje každého zaměstnance, který doporučí kandidáta na volnou pracovní pozici. Tento doporučený zaměstnanec musí nejprve projít zkušební dobou, aby byl příslušný zaměstnanec finančně odměněn. Dle výsledků dotazníkového šetření je toto tvrzení pravdivé, navíc, nejčastější metodou získávání je právě doporučení.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

V kapitolách 4.2 a 4.3 byl popsán celý proces získávání a výběru zaměstnanců, a to na základě získaných informací od personálního ředitele a z pohledu zaměstnanců organizace. Tato kapitola porovnává získané poznatky, zjišťuje nedostatky a dále navrhuje doporučení pro zlepšení stávajícího procesu.

5.1 Porovnání rozhovoru a dotazníkového šetření

V teoretické části byly sepsány moderní metody používané k získávání zaměstnanců. Dle literatury se mezi moderní trendy řadí online inzerce na pracovních portálech, využívání sociálních a profesních sítí, využívání outsourcingu a využívání moderních technologií, jako je video, mobilní aplikace, nebo chatbot. Na základě rozhovoru a dotazníku bylo zjištěno, že společnost ALFA z moderních trendů nejčastěji využívá inzerci na pracovních portálech, personální agentury a profesní síť LinkedIn. ALFA má k dispozici též video, které slouží k marketingovým a personálním účelům a funguje jako podpůrný nástroj v procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Dle dotazníkového šetření se zaměstnanci o volné pracovní pozici nejčastěji dozvěděli přes doporučení, v inzerátu na pracovních portálech a na webových stránkách organizace. Z rozhovoru vyplývá, že program doporučení je úspěšným a relativně levným kanálem získávání zaměstnanců. Další častou a osvědčenou metodou je inzerování na portále Jobs.cz, kam se na inzerované nabídky hlásí především administrativní pracovníci. Díky budování značky zaměstnavatele se uchazeči začali hlásit na volné pozice i přes webové stránky v sekci *Kariéra*. Překvapivým zjištěním z dotazníku je to, že žádný z respondentů nezískal informaci o volném pracovním místě na sociální síti a na pracovním veletrhu. Sociální sítě jsou využívány především pro marketingové kampaně, inzerování volných pozic nemělo v minulosti téměř žádnou odezvu. Pracovní veletrhy, kterých se zaměstnanci účastní jsou dva, řadí se mezi finančně a časově náročnější a konají se jedenkrát ročně. Hlavním cílem je zaujmout absolventy a v případě oboustranné spokojenosti vybrané pozvat na pohovor.

Mezi požadované dokumenty se řadí zejména životopis a firemní dotazník. Pouze 22 % respondentů spolu s životopisem zaslalo i motivační dopis. Vzhledem k tomu, že personalisté využívají více kanálů pro získávání, ne vždy je motivační dopis podmínkou.

Pokud například personalista vyhledá uchazeče individuálně na základě dohledatelných informací, nelze předpokládat, že budou po uchazeči požadovány dokumenty, jako je životopis, nebo motivační dopis.

Personalisté reagují uchazečům na zaslané životopisy nejpozději do týdne, v průměru do dvou dnů, a to zpravidla telefonicky nebo po e-mailu. Pro urychlení komunikace je uvažováno o zavedení chatbota, který by dokázal odpovídat uchazečům v čase, kdy není žádný personalista k dispozici, tzv. ve večerních hodinách, nebo o víkendu. Chatbot by automaticky reagoval na základní otázky, týkající se náplně práce, benefitů apod.

Mezi trendy v oblasti výběru zaměstnanců se řadí assessment centrum, které společnost ALFA nevyužívá. Vzhledem k nízké nezaměstnanosti se nevyplatí tuto metodu aplikovat. ALFA vybírá zaměstnance klasickou metodou strukturovaného pohovoru, nejčastěji pořádá dvou až tříkolová řízení. Dotazníkové šetření tuto informaci vyvrátilo, neboť 42 % dotazovaných se účastnilo pouze jednoho kola pohovoru. Mimo jiné, 38 % respondentů uvedlo, že celé výběrové řízení trvalo maximálně jednu hodinu. Tento výsledek též vyvrací tvrzení personalisty, který uvedl, že výběrové řízení zabere v průměru 2-3 hodiny, někdy déle než 3 hodiny. Ostatní respondenti se účastnili výběrového řízení v rámci 1-2 hodin a 2-3 hodin, pouze 15 % respondentů strávilo na pohovoru více než 3 hodiny. Časová náročnost pohovoru záleží na obsazované pozici, nicméně jedna hodina pohovoru je považovaná za nedostačující i pro administrativní pozice.

V rámci pohovoru probíhá testování uchazečů, kdy 65 % dotazovaných tuto informaci potvrdilo. Je pravděpodobné, že na některé pozice není testování podmínkou, nicméně tato informace nebyla uvedena. Dle respondentů jsou nejčastěji zadávány odborné testy, někdy psychologické a zřídka jazykové testy. Odborné testování je dle slov personalisty nezbytné, aplikuje se v rámci prvních dvou kol pohovoru. Z dotazníku vyplynulo, že 35 % respondentů nebylo testováno vůbec.

Strukturovaného pohovoru se dle 91 % respondentů účastní nadřízený obsazované pozice a téměř 80 % respondentů se v rámci pohovoru setkalo i s majitelem organizace. Organizace si zakládá na tom, aby uchazeč byl seznámen se všemi důležitými zaměstnanci organizace, někdy se pohovoru účastní i kolegové. Přímý nadřízený a personalista dokáží nejlépe posoudit, zda uchazeč odpovídá svými zkušenostmi a dovednostmi obsazované

pozici, kolegové naopak mohou posoudit, zda uchazeč zapadne do firemní kultury organizace.

Informaci o přijetí se uchazeč nejčastěji dozví v rámci posledního kola pohovoru, kdy odchází s podepsanou pracovní smlouvou, která je na dobu neurčitou. Téměř polovina respondentů byla přijata v rámci posledního kola pohovoru, ostatní respondenti se o přijetí dozvěděli do jednoho týdne. Personalista uvedl, že v případě, kdy si nejsou jistí přijetím člověka, dávají si pár dnů na rozmyšlenou a kandidáta kontaktují telefonicky pár dní po pohovoru.

Respondenti uvedli, že by zaměstnání v organizaci ALFA svým známým doporučili, mimo jiné potvrdili, že za doporučení byli adekvátně odměněni. Tato informace se shoduje s informací, kterou poskytl personální ředitel v rozhovoru. Jak již bylo uvedeno, doporučení je nejčastější metodou získávání zaměstnanců. Tato metoda dlouhodobě funguje a čelí oboustranné spokojenosti.

Organizace využívá i moderních nástrojů jako je např. náborové video, které slouží pro marketingové a personální účely. Proces získávání a výběru též podporuje divize brandu, která má na starost budování značky zaměstnavatele, ale i správu sociálních sítí a tvorbu inzerátů. ALFA tvoří poutavé a zajímavé inzerce práce, drží se stranou od klasických šablon.

Při zkoumání procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci ALFA bylo shledáno, že personální oddělení převážně dodržuje postupy, které byly popsány v teoretické části diplomové práce. Respondenti uvedli, že se jejich představy o výkonu práce naplnily a práci v organizaci by doporučili svým známým. Ti zaměstnanci, kteří v minulosti doporučili kandidáta, byli finančně odměněni. Zaměstnanci mají mimo jiné možnost kariérního postupu a někteří již povýšeni byli. Taková reakce je považována za pozitivní, neboť to nejdůležitější, co každá organizace má, jsou spokojení a motivovaní zaměstnanci, kteří splňují dlouhodobé cíle organizace.

5.2 Návrhy a řešení v procesu získávání a výběru zaměstnanců

Na základě získaných informací byla navržena v procesu získávání a výběru zaměstnanců doporučení v oblasti:

- získávání zaměstnanců;
- komunikace;
- výběru zaměstnanců;
- testování.

Některá doporučení obsahují finanční náklady, podrobněji jsou popsána v podkapitolách níže.

5.2.1 Doporučení v oblasti získávání zaměstnanců

V oblasti získávání zaměstnanců je doporučeno rozšířit inzerování na pracovních portálech a systém doporučení o využívání moderních technologií, a sice mobilní aplikace. Lidé obecně využívají telefon častěji než počítač, mimo jiné mobilní telefon má každý po ruce neustále. Jedna z neznámějších a největších aplikací na českém trhu je mobilní aplikace Práce za rohem. Aplikaci si v České republice stáhlo téměř 1 mil. lidí a každý měsíc reaguje více než 50 tis. uživatelů na uveřejněné inzeráty (LMC, 2019). Mezi výhody používání aplikace se řadí:

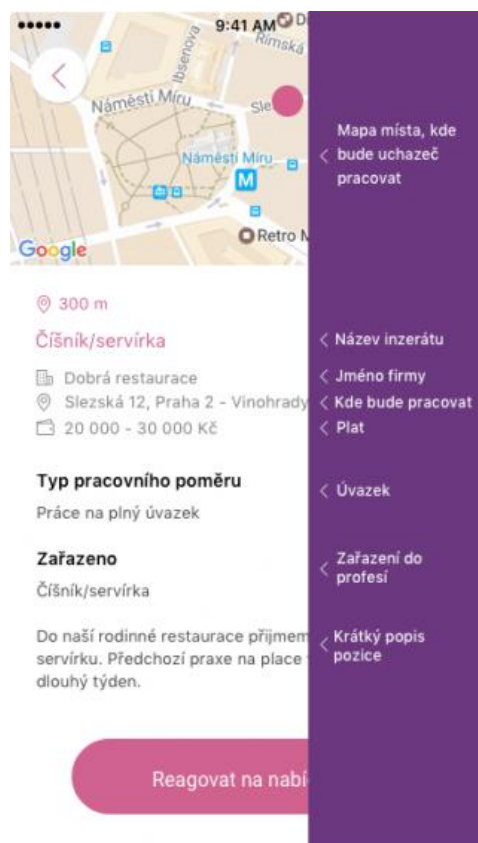
- jednoduchost ovládání;
- přehlednější inzerce;
- rychlá odezva.

Uživatelé aplikace mají ve svém profilu nahraný životopis a krátký popis své praxe či jiných dovedností. V případě zájmu mohou jedním kliknutím reagovat na nabídku, nemusí separátně psát e-mail a připojovat životopis společně s motivačním dopisem. Uživatel tak může reagovat kdykoliv a odkudkoliv, organizace získává odpovědi rychleji přes aplikaci než přes pracovní portály, nebo doporučení.

V případě, že organizace využívá aplikaci Teamio, prostřednictvím které se inzeruje na pracovním portále Jobs.cz, může inzerovat volné pozice prostřednictvím počítače, nicméně inzerovat lze i pomocí telefonu. Inzerce prostřednictvím aplikace

Teamio má více možností a atributů, cena jednoho takového inzerátu je 2 500 Kč, viz tabulka 5.

Obrázek 17: Příklad inzerátu



Zdroj: LMC (2019)

Obrázek 17 zobrazuje příklad inzerované pozice v aplikaci Práce za rohem. Inzerát obsahuje název pozice, jméno organizace, místo výkonu práce, platové ohodnocení, typ úvazku, profese a krátký popis pozice. Jak již z názvu vyplývá, aplikace má přidanou hodnotu ohledně polohy. Je pravděpodobné, že se na volnou pozici budou hlásit takoví kandidáti, kteří bydlí v blízkosti místa výkonu práce. Každý inzerát je zveřejněný po dobu 30 dní.

Tabulka 5: Ceník Práce za rohem

Počet inzerátů	Cena v Kč	Délka inzerce
1	2 500	30 dní
3	4 900	30 dní
10	12 000	30 dní
40	25 000	30 dní
150	66 000	30 dní

Zdroj: Vlastní zpracování dle LMC (2019)

V tabulce 5 jsou uvedeny jednotlivé ceny za balíčky inzerátů. Zatímco 10 inzerátů na pracovním portále Jobs.cz stojí 46 500 Kč, balíček 10 inzerátů v aplikaci stojí 12 000 Kč, inzerce prostřednictvím aplikace je hodnocena jako levnější. ALFA v průměru inzeruje 10 pracovních pozic měsíčně, vyplatilo by se tedy investovat do ročního balíčku neomezené inzerce v hodnotě 129 000 Kč.

Vzhledem k ceně neomezené roční inzerce se doporučuje tento kanál využívat pro všechny obsazované pozice.

5.2.2 Doporučení v oblasti komunikace

Nejčastějším kanálem komunikace s uchazečem je prostřednictvím e-mailů a telefonicky. V případě oslovení pasivních kandidátů, personalista nejprve volí e-mail, poté kandidáta kontaktuje telefonicky. Pasivní kandidát nemusí na telefony reagovat a e-mail může snadno přehlédnout, mnohdy se může komunikace po e-mailu jevit jako pomalá. Ideální kanál pro oslovení je ten, který uchazeč používá denně v běžném životě, doporučuje se tedy oslovovat formou sociálních médií, jako je např. Facebook, WhatsApp, Viber, Instagram, nebo Skype. Existuje větší pravděpodobnost reakce pasivního kandidáta, navíc, oslovení netradiční formou může přidat na atraktivitě zaměstnavatele.

LinkedIn je považovaný za výborný nástroj pro vyhledávání kandidátů, nicméně komunikace prostřednictvím této sítě nemusí být natolik úspěšná. Atraktivní kandidáti mohou denně získat desítky pozvánek na pracovní pohovory, ale na téměř žádnou z nich nereagují, protože jsou buď ve svém stávajícím zaměstnání spokojeni, nebo je nabídka neoslovila, mnohdy LinkedIn pravidelně nepoužívají a pracovní nabídky nesledují.

Z tohoto důvodu se doporučuje pasivního kandidáta kontaktovat netradičním způsobem, prostřednictvím výše zmíněným sociálních médiích. Doporučuje se využívat např. LinkedIn pro vyhledávání uchazečů, ale Facebook pro komunikaci s nimi.

Personální ředitel v rozhovoru zmínil, že uvažují o zavedení chatbota, protože reakce na inzeráty jsou nejčastěji ve večerních hodinách, nebo o víkendu, tedy v době, kdy žádný z personalistů není přítomný v kanceláři, aby uchazeči reagoval. Tato inovace se rozhodně doporučuje zavést, neboť chatbot ušetří čas personalistům a celkově proces náboru urychlí.

Komunikace se dá využít i jako nástroj získávání. V případě, že organizace nalezne zajímavý profil a na e-maily uchazeč nereaguje, doporučuje se kandidátovi zaslat personalizované video. Člověka daleko víc nadchne, pokud je osloven přímo ve videu, než když mu přijde strohý e-mail, který mnohdy ani neotevře.

Postup oslovení uchazeče pomocí videa může být následovný:

1. Zjištění důležitých informací o kandidátovi, např. pracovní zkušenosti, projekty, na kterých pracoval apod.
2. Příprava videa – kdo uchazeče osloví, co bude ve videu říkat – důležité je vyzdvihnout, čím uchazeč zaměstnavatele zaujal, oslovovat uchazeče přímo jménem.
3. Natočení videa, které není delší než 2 minuty.
4. Vložení videa např. na Youtube – video skryt pro veřejnost.
5. Poslat odkaz na video e-mailem, nebo jiným komunikačním kanálem s krátkým průvodním textem.

Předpokládá se, že tato forma oslovení pasivního kandidáta bude efektivní a uchazeče zaujme.

Tato doporučení jsou bez finančních nákladů.

5.2.3 Doporučení v oblasti výběru zaměstnanců

Nejčastější metodou výběru je strukturovaný pohovor, který se koná ve dvou až třech kolech a celkem zabere 2-3 hodiny času. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že kandidáti nejčastěji absolvovali jednokolový pohovor a celkově strávili na pohovoru jednu hodinu. Na základě odborné literatury bylo nastudováno, že by se výběrová komise měla s uchazečem setkat minimálně ve dvou kolech pohovoru. Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření se doporučuje lépe propracovat systém výběru zaměstnanců a sjednotit jeho proces. V organizaci ALFA se výběrová komise nejčastěji skládá z personalisty, přímého nadřízeného, majitele organizace a někdy dalších kolegů. Téměř všichni respondenti (91 %) se setkali a přímým nadřízeným a zhruba 80 % respondentů se setkalo i s majitelem organizace.

Výběr zaměstnanec je klíčový proces, který by neměl být zanedbán. Jedno kolo výběrového řízení nemůže být dostačující pro posouzení kandidáta. V tabulce 6 je navrženo, kdo a v jakém celkovém čase by se měl vzhledem k pozici výběrového pohovoru věnovat.

Tabulka 6: Rozvržení časové náročnosti pohovoru

Pozice	Počet kol	Účastníci pohovoru	Testování	Celkový čas
Juniorní pozice	2 kola	personalista, přímý nadřízený, kolegové	odborné, (psychologické)	2–3 hodiny
Seniorní pozice	3 kola	personalista, přímý nadřízený, kolegové, majitel	odborné, psychologické	3 a více hodin

Zdroj: Vlastní zpracování

U juniorních pozic stačí dvě kola pohovoru, tedy první kolo s personalistou a druhé kolo s přímým nadřízeným, případně s dalšími kolegy z organizace. Předpokládá se, že nadřízený obsazované pozice má dostatek znalostí a kompetencí k tomu, aby sám posoudil, zda kandidát vyhovuje podmínkám přijetí, přítomnost majitele organizace tedy není podmínkou. Celkový čas dvou kol pohovoru je odhadován na maximálně 3 hodiny, kdy v prvním kole pohovoru kandidát absolvuje vstupní pohovor s personalistou (30 min.) a odborné, případně psychologické testy (1 hodina). Druhé kolo pohovoru vede nadřízený

obsazované pozice (30 min), případně se účastní ostatní kolegové, zkoumají se výsledky testování a hodnotitelé pokládají uchazeči dodatečné dotazy. Po celou dobu pohovoru má uchazeč prostor pro své dotazy. Mezi juniorní pozice se řadí především administrativní pracovníci.

Seniorní pozice mají obsáhlejší náplň práce a širší škálu zodpovědnosti, proto je předpokládána náročnost pohovoru delší, tedy tři kola pohovoru. První kolo vede personalista (30 min), kandidát absolvuje psychologické testy (1 hodina) a odborné testy (30 min), druhé kolo vede nadřízený obsazované pozice (30 min), poslední kolo se koná i za přítomnosti majitele organizace (20 min). Celková časová náročnost pohovoru je odhadována na tři hodiny. Mezi seniorní pozice se řadí vedoucí zaměstnanci, vedoucí divize a manažeři.

Toto doporučení je bez finančních nákladů.

5.2.4 Doporučení v oblasti testování

Kandidáti jsou na pohovorech převážně odborně testováni a někdy podstupují psychologické testy. Personalista v rozhovoru uvedl, že někdy při rozhodování o postupu do dalšího kola, nebo při rozhodnutí o přijetí, potřebuje společně s výběrovou komisí více času na rozmyšlenou. V rámci výběrového řízení, konkrétně v prvním kole pohovoru, se doporučuje zavést psychologické testy, které pomohou personalistovi rozhodnout se v rámci procesu výběru zaměstnance, a ušetřit mu tak čas při dalším rozhodování.

Společnost TCC online s.r.o. nabízí škálu psychologických testů, které se zaměřují na lidské zdroje. V nabídce mají nejenom psychodiagnostiku, zaměstnanecký průzkum, ale i nástroj *Job matching*, který dokáže předpovědět, který z kandidátů se z pohledu osobnostních předpokladů hodí na obsazovanou pozici. Tento nástroj umožňuje snadno vybrat kandidáty, kteří mají nejlepší předpoklady pro vykonávání pracovní činnosti a u kterých je pravděpodobnost, že je práce bude bavit a v zaměstnání vydrží. Tento test se dá aplikovat i na stávající zaměstnance, kde je možné odhalit skryté talenty (TCC Online, 2019).

Job matching je flexibilní nástroj, který dokáže identifikovat charakteristiky kandidátů dle předem zadaných kritérií. Díky tomuto nástroji se snižuje fluktuace zaměstnanců a identifikují se skrytí talenti, dá se tedy využít i na stávající zaměstnance,

v případě interního náboru zaměstnanců (TCC Online, 2019). Díky tomuto nástroji lze také zjistit, že např. kandidát, který se hlásí na pozici pracovníka zákaznického centra, se po absolvování psychodiagnostických testů jeví jako nejvhodnější kandidát na pozici konzultanta.

Proces funguje následovně:

1. Sestaví se ideální profil kandidáta odpovídající obsazované pozici, např. konzultant. Vydefinují se stěžejní kompetence, profil může být vytvořen na míru, nebo se použije předpřipravený od TCC online. Zvolí se vhodné psychodiagnostické dotazníky.
2. Kandidát vyplní psychodiagnostiku online, na počítači, nebo v telefonu. Ihned po vyplnění jsou personalistovi k dispozici výsledky.
3. Personalistovi se zobrazí seznam respondentů v pořadí od nejvyšší shody po nejmenší. K dispozici je výstupní zpráva, která hodnotí jednotlivé kompetence.

Výhody testování jsou:

- podpora rychlého a cíleného náboru;
- identifikace skrytého potenciálu;
- detailní a souhrnné výstupní zprávy;
- flexibilní vyhledávání kandidátů.

Využívání nástroje *Job matching* je zcela zdarma, platí se pouze za využitou psychodiagnostiku. V tabulce 7 jsou uvedené ceny za psychodiagnostické testy.

Tabulka 7: Cena produktu

Počet dotazníků	Cena v Kč
3	500
4	600
5	700
6	800

Zdroj: Vlastní zpracování dle TCC Online (2019)

Počet dotazníků se odvíjí od zadaných parametrů, nejčastěji se volí 3-5 testů, které odhalí osobnostní předpoklady pro obsazovanou pozici.

Příklad využití testu – pozice konzultanta

TCC Online nabízí pro pozice konzultantů předpřipravené balíčky, které zahrnují 5 psychodiagnostických testů, a sice:

- multifaktorový osobnostní dotazník, který sleduje způsob rozhodování;
- kariérový kompas, který sleduje pracovní motivaci;
- multifaktorový pracovní dotazník, který mapuje pracovní styl a pracovní cyklus;
- dotazník komunikačního stylu, sleduje asertivní chování, sebeprosazování a zpětnou vazbu;
- test verbální zdatnosti, který sleduje verbální schopnosti a dovednosti (TCC Online, 2019).

Balíček 5 testů stojí 700 Kč, jeden test trvá vyplnit cca 15 minut, celková doba vyplňování testů tedy zabere maximálně hodinu a čtvrt. V případě 5 kandidátů na pozici konzultanta je celkový náklad za psychodiagnostiku 3 500 Kč. Náklady na testy jsou minimální a dokážou ušetřit spoustu času hodnotitelům v rozhodnutí o postupu do dalšího kola výběru, nebo dokonce o přijetí. Na druhou stranu, testy by měly sloužit pouze jako podpůrný nástroj výběru, neměly by být hlavním kritériem přijetí zaměstnance.

6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo identifikovat a zhodnotit nové trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců v podmínkách organizace ALFA a.s. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. Shrnutím názorů jednotlivých autorů na danou problematiku byly získány potřebné informace pro vytvoření praktické části práce. Po následné analýze získávání a výběru zaměstnanců v organizaci ALFA a.s., z níž vzešla navržená doporučení, je cíl práce považovaný za splněný.

Z rozhovoru s personalistou bylo zjištěno, že organizace dodržuje postup získávání a výběru shodný s literaturou. Autorka shledala, že organizace využívá moderní nástroje, jako je nábor přes profesní síť LinkedIn, prezentování se na sociálních sítích, prezentování se prostřednictvím videí a spolupráce s personálními agenturami. Nejúspěšnějším nástrojem získávání zaměstnanců je zde doporučení, což není sice moderní nástroj, nicméně byl vyhodnocen jako nejefektivnější. Nejčastější metodou výběru je pohovor, organizace neaplikuje žádné moderní trendy v této oblasti, jako je např. assessment centrum. V dnešní době probíhá nábor velice rychle, personalistům se nevyplatí čekat na to, než se sejde adekvátní počet uchazečů, kteří by se assesment centra mohli účastnit. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že zaměstnanci jsou v organizaci spokojeni a práci by doporučili i svým známým. Mimo jiné byla většina respondentů v rámci kariérního postupu povýšena.

Organizaci ALFA a.s. bylo navrženo několik doporučení, která mají podpořit efektivnější proces získávání a výběru zaměstnanců. V oblasti získávání bylo doporučeno využívat mobilní aplikaci, jelikož téměř každý člověk ve svém volném čase používá chytrý telefon častěji než počítač. Inzerování prostřednictvím aplikace je levnější než inzerování na pracovním portále, pro uživatele je jednodušší na obsluhu a mohou téměř ihned odpovědět na inzerovanou pozici. Organizace tak může získat hodně reakcí v krátkém čase. V oblasti výběru zaměstnanců bylo doporučeno lépe propracovat systém výběru zaměstnanců, jelikož dle výsledku dotazníkového šetření personalisté nevěnují pohovorům dostatek času. Jedno kolo pohovoru, které trvá maximálně jednu hodinu, nemůže stačit na posouzení kandidátových schopností, zkušeností a dovedností. Bylo doporučeno, aby každý kandidát absolvoval alespoň dvě kola výběrového řízení, včetně podrobnějšího testování, jelikož bylo shledáno, že si hodnotitelé často nejsou jisti rozhodnutím o přijetí,

proto si dávají více času na rozmyšlenou. V rámci prvního kola výběrového řízení bylo doporučeno zavést psychologické testy, které pomohou odhadnout, zda uchazeč splňuje osobnostní podmínky pro výkon práce. Testy mají být pouze podpůrným nástrojem k rozhodování o přijetí kandidáta. Dále bylo doporučeno komunikovat s pasivními kandidáty formou sociálních médií. Je daleko pravděpodobnější, že personalista zastihne uchazeče na takovém kanále, který běžně denně využívá, jako je např. messenger na Facebooku, než na e-mailu.

Velkou změnou v procesu získávání jsou metody, tedy kanály, prostřednictvím kterých se oslovují uchazeči. Nestačí pouze inzerovat na pracovním portále a čekat na odpovědi uchazečů. V tomto odvětví je potřeba být proaktivní, vyhledávat potenciální zaměstnance a snažit se je zaujmout. Recruteři využívají digitální stopy a nebojí se oslovit pasivní uchazeče přímo. V procesu získávání se fantazii meze nekladou, nicméně personalisté by neměli jednat neeticky a dodržovat zákon o ochraně osobních údajů.

Proces získávání a výběru zaměstnanců úzce souvisí se situací na trhu práce. Vzhledem k tomu, že se stále snižuje nezaměstnanost, bude získávání zaměstnanců stále problematičtější, proto by personalisté měli sledovat nejnovější trendy v této oblasti a řídit se podle nich.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 987-80-266-0374-0.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011, 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.

DRÁBOVÁ, Renáta, Jaroslava LEVOVÁ a Tereza FILINOVÁ. *Písemná a elektronická komunikace*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2014, 123 s. ISBN 978-80-253-1802-7.

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

HALBRŠTÁT Jiří. *Siri, najdi mi novou práci. Profí HR*. Praha: A 11, 2018, s. 50. ISSN: 2464_5907.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HORKÁ, Jana. *Jak na pasivní uchazeče? Pomohou Vám technologie. Moderní řízení*. *Economia*, 2017, roč. LII, č. 10, s. 66. ISSN: 0026-8720.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. Brno: MotivPress, 2007, 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KADLEC, Josef. *People as merchandise: crack the code to LinkedIn recruitment*. Prague: Jobs Consulting, 2013, 342 s. ISBN 978-80-260-4174-0.

KAZDOVÁ, Alena. Říkejte pravdu, a získáte tak lepší uchazeče. *Moderní řízení*. *Economia*, 2017, roč. LII, č. 3, s. 65. ISSN: 0026-8720.

KEJHOVÁ, Hana. Videá, chatboti i virtuální realita v náboru. *Moderní řízení*. *Economia*, 2017, roč. LII, č. 2, s. 65. ISSN: 0026-8720.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk, Hana CHÝLOVÁ, Pavel MICHÁLEK a Zuzana GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Vyd. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016, 166 s. ISBN 978-80-213-2664-4.

KOTYZA Pavel. #HackYourCareer. Co se na ČZU děje? *Profi HR*. Praha: A 11, 2018, s. 50. ISSN: 2464_5907.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 280 s. ISBN 80-247-0966-x.

MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 216 s. ISBN 978-80-247-1972-6.

MATYS Filip. Proč se HR bez videa neobejde. *Profi HR*. Praha: A 11, 2018, s. 50. ISSN: 2464_5907.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TEISLER, Lucie. Vybírat lidi podle zkušeností, či způsobu myšlení? *Moderní řízení*. *Economia*, 2016, roč. LI, č. 10, s. 65. ISSN: 0026-8720.

TRACY, Brian. *Hire and Keep the Best People: 21 Practical & Proven Techniques You Can Use Immediately!* Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2001, 127 s. ISBN 978-1-60994-186-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

VALENTOVÁ, Klára. Role sociálních sítí při náboru zaměstnanců. *Moderní řízení*. *Economia*, 2016, roč. LI, č. 4, s. 65. ISSN: 0026-8720.

WEINBERG, Jana. HR Marketing zefektivňuje lov talentů. *Moderní řízení*. *Economia*, 2016, roč. LI, č. 12, s. 65. ISSN: 0026-8720.

Elektronické zdroje

ALFA a.s. *Helpdesk* [online]. 2019. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://www.alfa.eu/sluzby/helpdesk/>

ALFA a.s. *Historie* [online]. 2019. [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://www.alfa.eu/o-firme/historie/>

ALFA a.s. *Hodnoty a poslání firmy* [online]. 2019. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.alfa.eu/o-firme/hodnoty-a-poslani-firmy/>

ALFA a.s. *Konsolidovaná výroční zpráva společnosti ALFA a.s. za hospodářský rok 2018* [online]. (PDF) 2019 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: https://img.alfa.eu/alfa_konsolidovana_vyrocní_zprava_2018.pdf

ALFA a.s. *Konsolidovaná výroční zpráva společnosti ALFA a.s. za hospodářský rok 2017* [online]. (PDF) 2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: https://img.alfa.eu/alfa_konsolidovana_vyrocní_zprava_2017.pdf

ALFA a.s. *Profil společnosti* [online]. 2019. [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://www.alfa.eu/o-firme/>

ALFA a.s. *Produkty* [online]. 2019. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://www.alfa.eu/produkty/>

ALFA a.s. *Služby* [online]. 2019. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://www.alfa.eu/sluzby/>

ALFA a.s. *Výroční zpráva společnosti ALFA a.s. za hospodářský rok 2018* [online]. (PDF) 2019 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://img.alfa.eu/alfa-vyrocní-zprava-2018.pdf>

ALFA a.s. *Výroční zpráva společnosti ALFA a.s. za hospodářský rok 2017* [online]. (PDF) 2018 [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://img.alfa.eu/alfa-vyrocní-zprava-2017.pdf>

GOODCALL. *Chceš práci snů? Pomůžeme Ti ji najít.* [online]. 2019 [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <https://app.goodcall.eu/>

GRAFTON RECRUITMENT. *Assessment centrum: Jak se připravit a uspět* [online]. 2016 [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/pro-uchazece/karierni-zona/pohovory/assessment-centrum-jak-se-pripravit-a-uspět>

HLUŠIČKA, Petr. HR a sociální síť. *Firemní sociolog* [online]. 2015 [cit. 2018-11-24]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/313-hr-a-socialni-site>

JOCHMANOVÁ, Helena. Aplikace Big Dat v HR neznamená dehumanizaci recruitmentu. *HRMIXER* [online]. 2017 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://www.hrmixer.cz/recruitmentacademy/407-aplikace-big-dat-v-hr-neznamena-dehumanizaci-recruitmentu>

JOCHMANOVÁ, Helena. Michal Toman: Sourcing je stále důležitější součástí naboru. *HRMIXER* [online]. 2018 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <https://www.hrmixer.cz/rozhovory/437-michal-toman-sourcing-je-stale-dulezitejsi-soucast-naboru>

KADLEC, Josef. 3 způsoby, jak využít video pro nabor zaměstnanců. *Forbes* [online]. 2017 [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/3-zpusoby-jak-vyuzit-video-pro-nabor-zamestnancu/>

KADLEC, Josef. Pět sociálních sítí, které určitě využijete v recruitmentu. *HRMIXER* [online]. 2014 [cit. 2018-11-24]. Dostupné z: <https://www.hrmixer.cz/recruitmentacademy/132-pet-socialnich-siti-ktere-urcite-vyuzijete-v-recruitmentu>

KNACK CORPORATION. *Join the 21st century gateway to talent and opportunity* [online]. 2018 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <https://www.knackapp.com/>

LMC. Jak zvládnout assessment centre. *Jobs.cz* [online]. 2017 [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/rady/rady-pro-uchazece/jak-zvladnout-assessment-centre/>

LMC. *Práce za rohem*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <http://www.pracezarohem.cz/firmy/>

LMC. *PRÁCE ZA ROHEM: JAK ZÍSKÁTE I TY, KTEŘÍ NECHODÍ NA JOBS.CZ/PRACE.CZ* [online]. 2017 [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/prace-za-rohem-ziskate-i-kteri-nechodi-jobs-czprace-cz/>

PECK, Don. They're Watching You at Work. *The Atlantic* [online]. 2013 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2013/12/theyre-watching-you-at-work/354681/>

PROCHÁZKA, Jaroslav. Velká data vtrhla už i do HR. *HR Kavárna* [online]. 2014 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/hr-human-relations/velka-data-vtrhla-uz-i-do-hr/#.W_umhuTQZPZ

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. *Veletrh pracovních příležitostí* [online]. 2018 [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: <https://jobs.pef.czu.cz/veletrh-pracovnich-prilezitosti>

TCC online s.r.o. *Job matching*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://www.tconline.cz/job-matching/>

TCC online s.r.o. *Přehled doporučených balíčků*. [online]. 2019 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://www.tconline.cz/prehled-balicku/>

8 Přílohy

Příloha A – Dotazník

Příloha B – Rozhovor

Příloha C – Ostatní grafy

Příloha A – dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentka posledního ročníku magisterského studia Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě a momentálně píšu diplomovou práci na téma Moderní trendy v získávání a výběru zaměstnanců. Věnujte prosím pár minut svého času k vyplnění tohoto dotazníku, který má sloužit jako podklad pro praktickou část mé diplomové práce. Dotazník je zcela anonymní. Prosím o jeho vyplnění do pondělí 17. 12. 2018. V případě jakýchkoliv dotazů mě neváhejte kontaktovat na mé e-mailové adrese karolina.maresova1@gmail.com.

Děkuji za Váš čas,

Karolína Marešová

- I. Jste:
 - a) Muž
 - b) Žena

- II. Vaše věková kategorie:
 - a) 18–26
 - b) 27–35
 - c) 36–45
 - d) 46–55
 - e) 56 a více let

- III. V jaké divizi společnosti ALFA pracujete?
 - a) Obchod
 - b) Vývoj
 - c) Delivery
 - d) Péče
 - e) Účetní služby
 - f) Zákaznický servis
 - g) Řízení

- IV. Jaká pracovní skupina je Vašemu výkonu práce nejbližší?
 - h) Administrativní pozice
 - i) Vedoucí pozice (alespoň jeden podřízený)
 - j) Manažerská pozice (více než 5 podřízených)
 - k) Vedoucí divize

- V. Jak dlouho ve společnosti ALFA pracujete?
 - a) Méně než jeden rok
 - b) 1-2 roky

- c) 2-3 roky
- d) 3-4
- e) 4-5
- f) 5 a více

- VI. Jak jste se o pracovní pozici dozvěděl/a?
- a) Na pracovním portále (jobs.cz, aj.)
 - b) Na webových stránkách společnosti
 - c) Na sociální síti
 - d) Na profesní síti (LinkedIn, aj.)
 - e) Na doporučení
 - f) Přes personální agenturu
 - g) Na pracovním veletrhu
 - h) Ve škole
 - i) Jiné:

- VII. Jaké dokumenty byly požadovány od budoucího zaměstnavatele?
- a) Životopis
 - b) Motivační dopis
 - c) Firemní dotazník
 - d) Reference
 - e) Jiné (vypište)

- VIII. Po jak dlouhé době Vám přišla reakce na Váš životopis?
- a) Do jednoho dne
 - b) Do tří dnů
 - c) Do týdne
 - d) V průběhu dvou týdnů
 - e) Déle než dva týdny

- IX. Jak probíhal první kontakt s personalistou?
- a) E-mailem
 - b) Telefonicky
 - c) Jiné

- X. Jakou metodu výběru zvolil budoucí zaměstnavatel?
- a) Pohovor
 - b) Assessment centre
 - c) jiné (vypište)

Otázky pro možnost pohovor

- XI. *Kolik kol měl pohovor, kterého jste se účastnil/a?*
- a) *Pouze jedno kolo*
 - b) *Dvě kola*
 - c) *Více kol (3 a více kol)*

- XII. *Byl/a jste testován/a v průběhu pohovoru?*
a) *Ano*
b) *Ne*
- XIII. *Jaké testy Vám byly zadány?*
a) *Psychologické (testy inteligence, osobnosti a schopností)*
b) *Odborné*
c) *Jazykové*
d) *Jiné (vypište)*
- XIV. *Setkal/a jste se během pohovoru s přímým nadřízeným?*
a) *Ano*
b) *Ne*
- XV. *Setkal/a jste se během pohovoru s majitelem společnosti?*
a) *Ano*
b) *Ne*
- XVI. *Jak hodnotíte připravenost personalisty, případně jiné osoby, která vedla pohovor?*
a) *Zcela připraven*
b) *Částečně připraven*
c) *Nepřipraven*
- XVII. *Měl/a jste při pohovoru prostor pro Vaše dotazy?*
a) *Ano*
b) *Ne*
- XVIII. *Získal/a jste v průběhu pohovoru dostatečné množství informací o pracovní pozici a pracovních podmínkách?*
a) *Ano*
b) *Ne*
- XIX. *Jaká byla celkem časová náročnost pohovoru? (v případě více kol zvolte celkový čas)*
a) *Maximálně jedna hodina*
b) *1-2 hodiny*
c) *2-3 hodiny*
d) *3 a více hodin*

Otázky pro možnost assesment centrum

- XX. *Jak dlouho trvalo assesment centrum?*
a) *Celý den (cca 8 hodin)*
b) *Půl dne (cca 4 hodiny)*
c) *Méně než 4 hodiny*
- XXI. *Kolik hodnotitelů posuzovalo Váš výkon?*
a) *Jeden hodnotitel*

- b) *Dva hodnotitelé*
- c) *Tři hodnotitelé*
- d) *Čtyři a více hodnotitelů*

XXII. *Mezi hodnotiteli byli:*

- a) *Personalista*
- b) *Nadřízený divize*
- c) *Kolega z oddělení*
- d) *Majitel společnosti*
- e) *Jiné (vypište)*

XXIII. *Jak hodnotíte připravenost hodnotitelů AC?*

- d) *Zcela připraveni*
- e) *Částečně připraveni*
- f) *Nepřipraveni*

XXIV. *Kolik uchazečů se společně s Vámi účastnilo assesment centra?*

- a) *1-2*
- b) *2-3*
- c) *3-4*
- d) *4 a více*

XXV. *Jaké aktivity se v rámci AC konaly?*

- a) *Představení*
- b) *Hraní rolí*
- c) *Prezentace zadaných úkolů*
- d) *Skupinová diskuze na dané téma*
- e) *Individuální úkoly*
- f) *Skupinové úkoly (např. ve dvojicích)*
- g) *Jiné (vypište)*

XXVI. *Měl/a jste v rámci AC dostatek času na přípravu prezentace daných úkolů?*

- a) *Ano*
- b) *Ne*

XXVII. *Byl Vám v rámci AC umožněn prostor pro dotazy?*

- a) *Ano*
- b) *Ne*

XXVIII. *Získal/a jste v průběhu AC dostatečné množství informací o pracovní pozici a pracovních podmínkách?*

- c) *Ano*
- d) *Ne*

XXIX. *Setkal/a jste se během AC s přímým nadřízeným?*

- c) *Ano*
- d) *Ne*

- XXX. *Setkal/a jste se během AC s majitelem společnosti?*
c) *Ano*
d) *Ne*
- XXXI. *Po jak dlouhé době Vám přišla informace o přijetí na obsazované místo?*
a) *V rámci třetího kola pohovoru*
b) *Do jednoho dne*
c) *Do tří dnů*
d) *Do týdne*
e) *V průběhu dvou týdnů*
f) *Déle než dva týdny*
- XXXII. *Jaká Vám byla nabídnuta pracovní smlouva?*
a) *Na dobu určitou*
b) *Na dobu neurčitou*
- XXXIII. *Byly naplněny Vaše představy o společnosti, výkonu práce apod.?*
a) *Zcela jistě*
b) *Téměř ano*
c) *Spíš ne*
d) *Rozhodně ne*
- XXXIV. *Doporučil/a byste společnost ALFA svým známým?*
a) *Ano*
b) *Ne*
- XXXV. *V případě, že jste v minulosti doporučil/a kandidáta, který byl posléze přijat, byl/a jste od zaměstnavatele nějakým způsobem ohodnocen/a?*
a) *Ano*
b) *Ne*
- XXXVI. *Máte možnost kariérního postupu?*
a) *Ano*
b) *Ne*
- XXXVII. *Byl Vám nabídnut kariérní postup?*
a) *Ano*
b) *Ne*

Příloha B – Rozhovor

Otázka č. 1: Probíhá ve Vašem podniku plánování lidských zdrojů? Pokud ano, můžete krátce popsat jak?

Personalista: „*Ano, plánování lidských zdrojů probíhá. Na každý fiskální rok, který je vždy od 1. 7. do 30. 6. máme plán, včetně rozpočtu pro každou divizi. Plánování lidských zdrojů nevychází přímo od nás, personálního oddělení, ale od šéfů jednotlivých divizí, kteří reagují podle aktuálního dění. Plán udává rozpočet každé divize, cíle, počet zaměstnanců, jejich mzdové ohodnocení a další údaje. Rozpočet udává, kolik může být maximálně přidáno na hrubé mzdě každému zaměstnanci, jaký může být maximální bonus, včetně toho, kolik mohou přijmout nových zaměstnanců do divize. Důležité je zmínit, že my v divizi HR hledáme zaměstnance až na základě pokynu od šéfa divize. V případě, že chce divize vytvořit nové pracovní místo, musíme skutečnost nahlásit vedení společnosti.*“

Otázka č. 2: Analyzujete pracovní místa a jejich popis?

Personalista: „*Ano, pravidelně. Popis vytváří personalista společně s vedením jednotlivých divizí. Každá divize disponuje směrnici, kde by měly být tyto skutečnosti uvedeny. Nově budeme zavádět kompetenční matici, která bude sledovat a vyhodnocovat jednotlivé pozice na základě předem stanovených požadavků, a to jak na juniorních, tak seniorních pozicích. Na základě matice vyhodnotíme, zda zaměstnanec splňuje požadavky např. pro povýšení. Hodnocení bude probíhat na stupnici od 0 do 10, kdy 0 = zaměstnanec nemá kompetence, 10 = zaměstnanec má dostatečné kompetence a dokáže předávat zkušenosti.*“

Otázka č. 3: Jaký je Váš ověřený postup procesu získávání zaměstnanců?

Personalista: „*Považujeme náš proces získávání za komplexní a ověřený. Máme to rozdělené tak, že lidi, které si umíme najít sami, především juniorní a back office pozice, si hledáme sami. K tomu využíváme inzertní portály, sociální a profesní sítě, ale i doporučení od zaměstnanců. Pro složitější pozice, seniorní nebo jinak specializované, jako jsou vývojáři, programátoři apod. využíváme služeb personálních agentur. Abychom si nepřetahovali klíčové zaměstnance s konkurencí, máme s některými firmami uzavřené tzv. gentleman agreements. V případě, že dostanu CV od člověka z konkurenční firmy, nejprve kontaktuji tu společnost a obeznámím je s tím, že člověk se mi přihlásil sám, nikoliv že se jim snažíme někoho přetáhnout.*

Důležité je zmínit, že sledujeme výtěžnost všech metod získávání, měříme finanční náklady a sledujeme úspěšnost. U každé obsazované pozice se sleduje, kolik na ni přišlo reakcí,

kolik z nich bylo úspěšných, jaké byly náklady na inzerát, na personální agenturu, jaký byl bonus za doporučení, kolik hodin na tom strávil personalista a vedení divize. Právě na základě sledování výtěžnosti můžeme vyhodnotit, jaká metoda získávání je nejefektivnější a jakou metodu získávání naopak do budoucna vynechat.“

Otázka č. 4: Preferujete získávání zaměstnanců z vnitřních, či vnějších zdrojů? Nebo obě metody kombinujete?

Personalista: „Metody kombinujeme. Nejprve zjistíme, zda máme kapacitu uvnitř podniku. Je snadnější hledat externě na nižší pozice. Raději povýšíme zaměstnance z vlastních řad, který má už zkušenosti a chce se učit dál.“

Otázka č. 5: Co obsahuje inzerát? Snažíte se inzerátem vybočovat z řady?

Personalista: „Inzerát tvoří personalista a dále pokračuje do divize brandu, která inzerát doladí. Snažíme se nedělat klasické ve stylu nabízíme, požadujeme. Inzerát obsahuje požadavky na danou pozici, co práce obnáší, nechybí představení společnosti a benefity. Inzerát uveřejňujeme na „jobsech“ a našich kariérních stránkách. V minulosti jsme zkusili netradiční inzerci v podobě video inzerátu. Máme jeden, který hledá kandidáta na pozici konzultanta. Konzultant ve videu popisuje svůj běžný pracovní den, tedy svoji náplň práce, nezapomene zmínit benefity a další důležité informace. To mělo úspěch, bohužel se to nedá aplikovat na úplně každou pozici.“

Otázka č. 6: Jaké dokumenty požadujete od uchazečů? Požadujete reference?

Personalista: „Vždy požadujeme životopis a motivační dopis. Reference nejsou povinné, žádáme si je v případě, že nám něco nesedí nebo si nejsme jistí. Než si kandidáta pozvu na pohovor, snažím se zjišťovat si informace sám, ale to je občas zavádějící, nikdo vám přesně neřekne. Záleží, na koho narazíte, pokud narazíte na někoho, s kým byl kandidát zadobře, slyšíte samou chválu. Když narazíte na někoho, kdo kandidáta z předešlého zaměstnání vyhodil, také podle toho mluví. Dokonce se nám v minulosti stalo, že jsme přes reference získali dalšího kandidáta, protože v dané společnosti nebyl spokojený a ptal se, zda u nás není volné pracovní místo i pro něj. Abych to shrnul, reference nejsou povinné a ani pro nás nemají stoprocentní váhu, slouží pouze jako podpůrný nástroj.“

Otázka č. 7: Za jak dlouho se ozve uchazeči, který se přihlásil na volnou pracovní pozici?

Personalista: „Snažíme se uchazečům reagovat v den přijetí inzerátu, maximálně do druhého dne. V případě, že životopis pošle kandidát na seniorní pozici, což jsou především IT specialisté, vývojáři, programátoři, je nutné reagovat okamžitě, maximálně do 4 hodin. V případě, že reakce probíhá e-mailem, máme nastavený plugin v e-mailu, který upozorní, když kandidát otevře přijatý e-mail. Uchazeče kontaktujeme nejčastěji telefonicky, na LinkedInu dáváme nejprve přednost e-mailu. Do budoucna chceme prohloubit digitalizaci tím, že zavedeme chatbota. Reakce na inzeráty jsou nejčastěji ve večerních hodinách nebo o víkend, kdy už žádný z personalistů není přítomný, aby reagoval. Proto uvažujeme o zavedení této inovace, kdy by uchazeči mohli odpovídat předem nastavený robot. Hlavním cílem je především urychlení získávání zaměstnanců a ušetření času.“

Otázka č. 8: Přibližte jednotlivé metody získávání zaměstnanců. Jako jednu z metod jste označil používání sociálních sítí. Jaký je hlavní cíl využívání těchto sítí?

Personalista: „Ano, máme profil na Facebooku. Hlavním cílem je komunikace směrem ke klientům, nábor má až sekundární účel. Na Facebooku jsme zkoušeli kampaň a mělo to docela velký dosah. Desetidenní kampaň nás vyšla na 1500 korun, inzerát vidělo 15 tisíc lidí, cca 200 lidí nějakým způsobem reagovalo, komentovalo, sdílelo apod. Ve finále se nám na pozici přihlásil jeden člověk. Hodnotíme to tak, že za 1500 korun to splnilo minimálně marketingový účel.“

Otázka č. 9: Využíváte k náboru i webové stránky společnosti?

Personalista: „Webové stránky mají spíš produktový účel. Panel Kariéra je bohužel uveden až v zápatí. V rámci webových stránek se provádí tzv. heat mapování a webová analytika, která sleduje, kam návštěvník klikal, co hledal, kam se díval apod. Nicméně i tato analytika slouží spíš pro klientské účely, ne pro HR. V sekci kariéra inzerujeme právě obsazované pozice.“

Otázka č. 10: Zmínil jste i používání profesních sítí, LinkedIn využíváte?

Personalista: „Ano, využíváme. LinkedIn sice není levný, ale na výtěžnost je asi nejlepší. Je pro nás výhodnější než personální agentura. Momentálně máme zaplacenou službu na půl roku v hodnotě 10 tisíc EUR, která mi nabízí uchazeče splňující parametry, které mám zadané v inzerátu. LinkedIn mi vyhodnotí uchazeče do čtyř kategorií od nejpříjemnějších, tak mám zúžený výběr a mohu začít oslovovat. Další skvělá věc je funkce „landing page“. Firemní profil vidí jinak vývojář a jinak obchodník, stránka je přizpůsobená různým pracovním pozicím.“

Otázka č. 11: Popište, jak funguje spolupráce s personálními agenturami.

Personalista: „Nyní spolupracujeme se čtyřmi personálními agenturami, přičemž každá z nich se zaměřuje na jiný obor, a sice na obchodníky, vývojáře, seniorní pozice vyžadující headhuntery, a dále využíváme všeobecnou agenturu, která doplňuje ostatní tři agentury. Agentury využíváme pouze tehdy, když sami nemůžeme najít odpovídajícího kandidáta, často se jedná o složitější IT pozice, jako je PHP programátor nebo JavaScript Developer apod. Dalším z důvodů využívání personálních agentur je čas. V případě, že máme málo času na vyhledávání specifické pozice, volíme personální agenturu. Proces funguje tak, že seznámíme agenturu s inzerátem a popisem pracovního místa, včetně popisu osoby, kterou hledáme. Agentura navrhne odpovídající počet kandidátů a pošle slepé životopisy, tedy životopisy, kde není uvedené jméno uchazeče. My si je projdeme a poté agentuře sdělíme, o které máme zájem. Agentura by měla každého kandidáta vidět nejprve osobně na pohovoru, než si jej pozveme my. Žádáme si to především u obchodních pozic nebo pozic, kde je každodenní kontakt s klientem. O organizaci dalších pohovorů se staráme sami, jednáme s kandidátem na přímo.“

Otázka č. 12: Jak funguje doporučení zaměstnanců?

Personalista: „V podstatě jakýkoliv zaměstnanec může doporučit kandidáta na volnou pracovní pozici, a to zpravidla po skončení zkušební doby. Zaměstnanec je v organizaci sice stále nový, ale už může zapadat do firemní kultury, zná se s kolegy, je seznámený se svým pracovním místem a už ví, koho by teoreticky mohl doporučit. Výhodou je, že zaměstnanec většinou doporučuje takového kandidáta, za kterého se může sám zaručit, nikdy nebude doporučovat někoho, kým by si nebyl jistý. Odměna je 15 tisíc pro doporučení juniorní pozice a 30 tisíc pro doporučení seniorní pozice.“

Otázka č. 13: Navštěvujete pracovní veletrhy? Co je cílem návštěvy?

Personalista: „Ano, navštěvujeme, momentálně jsme zúčastnili návštěvy pouze na jeden, a sice na veletrh iKariéra na Českém vysokém učení technickém. Preferujeme účast na takových veletrzích, které jsou zaměřeny oborově, tedy na technické obory. Veletrhy navštěvujeme pouze v Praze, neboť tu máme hlavní sídlo organizace. Návštěva veletrhu je úspěšná tehdy, když získáme alespoň jednoho kandidáta na pohovor.“

Otázka č. 14: Spolupracujete s vysokými školami?

Personalista: „Ano, spolupracujeme, konkrétně s fakultou informačních technologií na ČVUT a s Technickou univerzitou v Liberci. Student dochází do organizace v rámci

jednoho nebo více semestrů, záleží na domluvě s danou fakultou. Tato spolupráce má řadu výhod, na jedné straně student získává praxi v oboru, my naopak získáme absolventa, kterého si sami vychováváme. Pokud byla spolupráce úspěšná, po studiu u nás může student nastoupit na plný úvazek. Stáž je oficiálně bezplatná, univerzitě dáváme za spolupráci účelový dar. Do budoucna plánujeme spolupráci i se Západočeskou univerzitou v Plzni.“

Otázka č. 15: Jaké metody výběru využíváte nejčastěji?

Personalista: „Výběr probíhá téměř vždy pomocí strukturovaného pohovoru společně s testováním. Máme tříkolový pohovor, když nestíháme, tak pohovor zúžíme do dvou kol. První kolo vede personalista a společně s kandidátem prochází životopis, zjišťuje motivaci uchazeče a mzdové ohodnocení. Kandidát dostane odborný písemný test, který se týká náplně práce. Písemný test proto, že nám jde o postup, ani ne tak o výsledek. V případě, že kandidát postoupí do druhého kola, setkává se s nadřízeným obsazované pozice. Pokud jsou nějaké nejasnosti, znovu prochází životopis, ale i test, a probíhá další testování. Třetí kolo je s generálním ředitelem a majitelem, kteří mají při rozhodování o výběru kandidáta právo veta. V případě, že jsme v časovém presu, spojíme první a druhé kolo do jednoho dne. Celý proces výběru by neměl překročit dva týdny. Pohovor trvá celkem asi 2-3 hodiny, záleží na obsazované pozici. Pro pozici vývojáře upozorňujeme předem, že pohovor může trvat déle než tři hodiny.“

Otázka č. 16: Využíváte někdy assessment centrum?

Personalista: „Assessment centrum aplikujeme minimálně, a to vzhledem k dnešní rychlé době. Čekat na to, než se sejde adekvátní počet kandidátů, je pro nás ztrátou času, navíc mnohdy nepřijde kandidát ani na pohovor, AC v tomto pohledu tedy ztrácí smysl.“

Otázka č. 17: Kdo rozhoduje o přijetí kandidáta a jaká jsou hlavní kritéria výběru?

Personalista: „Mezi kritéria výběru patří kromě splnění kvalifikačních dovedností také měkká kritéria, a především to, aby kandidát zapadl do firemní kultury. K tomu pomáhá si k pohovoru přizvat i některé z kolegů, aby oni sami posoudili, zda jim kandidát zapadne do jejich týmu. Při rozhodování má pan majitel právo veta. Pokud uchazeč projde všemi třemi koly a v posledním se nebude líbit přímo majiteli – ať už je důvod jakýkoliv, majitel může rozhodnout za všechny o jeho nepřijetí.“

Otázka č. 18: Do kdy dáte uchazeči vědět o jeho přijetí či nepřijetí, a jak?

Personalista: „Uchazeč se o přijetí dozví už ve třetím kole. Proces funguje tak, že po úspěšném absolvování druhého kola uchazeč obdrží pracovní smlouvu, kterou má přinést na třetí kolo podepsanou. Tím prokáže skutečný zájem o obsazovanou pozici. Pokud uchazeč projde třetím kolem pohovoru, odchází už přijatý. V případě, že uchazeč neprojde prvním nebo druhým kolem pohovoru, je odmítnut telefonicky.“

Otázka č. 19: Na jaký typ pracovní smlouvy přijímáte zaměstnance?

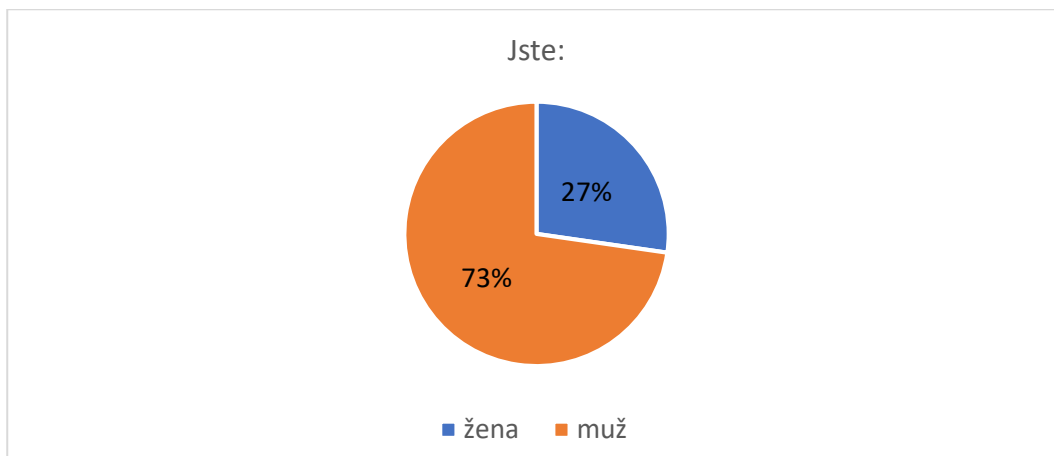
Personalista: „Nejčastěji na dobu neurčitou, zkušební doba činí tři měsíce, u vedoucích pozic pak šest měsíců. Výjimečně, když si nejsme stoprocentně jistí, dáváme smlouvu na dobu určitou, např. na rok.“

Otázka č. 20: Budujete povědomí o vaší organizaci?

Personalista: „To má na starost divize brandu. Divize též buduje komunikaci se zákazníky, stará se o informační materiály, newslettery a v neposlední řadě také o již zmíněnou inzerci. Tato divize má na starost především komunikaci, spravuje společně s online marketingovou agenturou také sociální sítě. Díky této divizi sledujeme zlepšení i v našich webových stránkách – před třemi lety se přes kariérní stránky nikdo na volnou pozici nepřihlásil, dnes už ano. Dále máme celofiremní video, které slouží nejenom pro PR účely, ale i pro účely personální, tedy pro podporu náborem zaměstnanců. Jednotliví zaměstnanci včetně vedení organizace popisují organizaci a vyzdvihují její klady a důvody, proč pracovat právě u nás.“

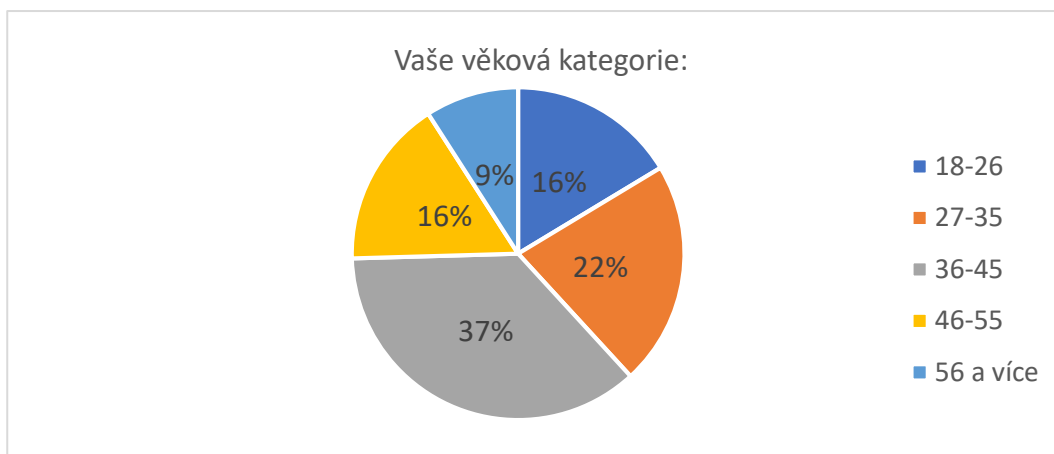
Příloha C – ostatní grafy

Obrázek 18: Pohlaví respondenta



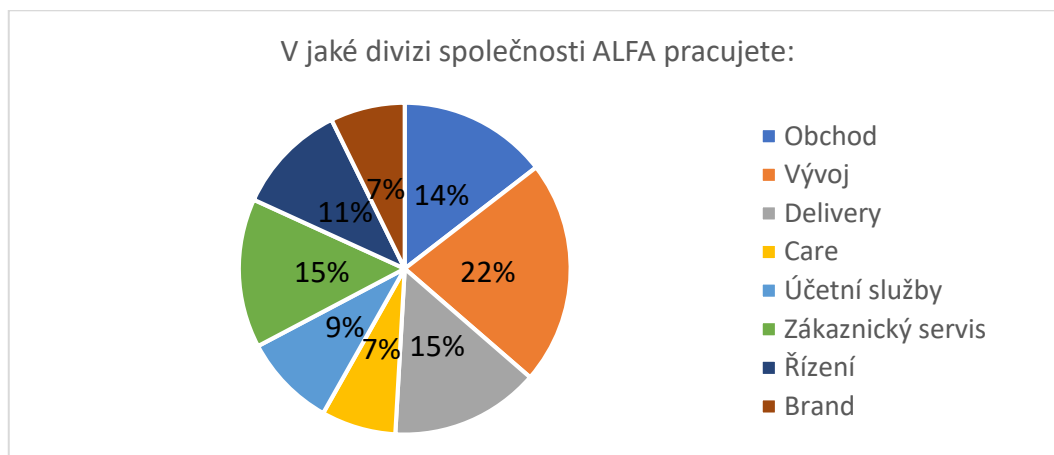
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 19: Věk respondenta



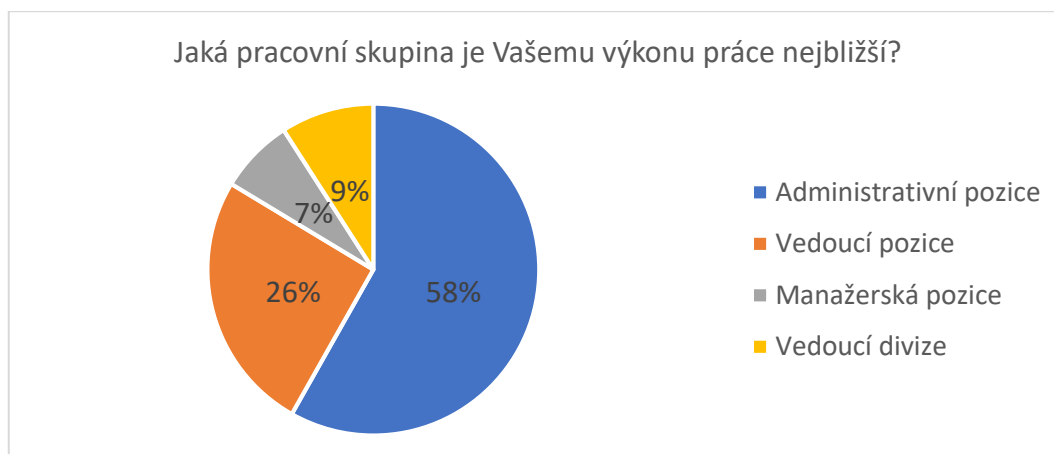
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 20: Pracovní odvětví



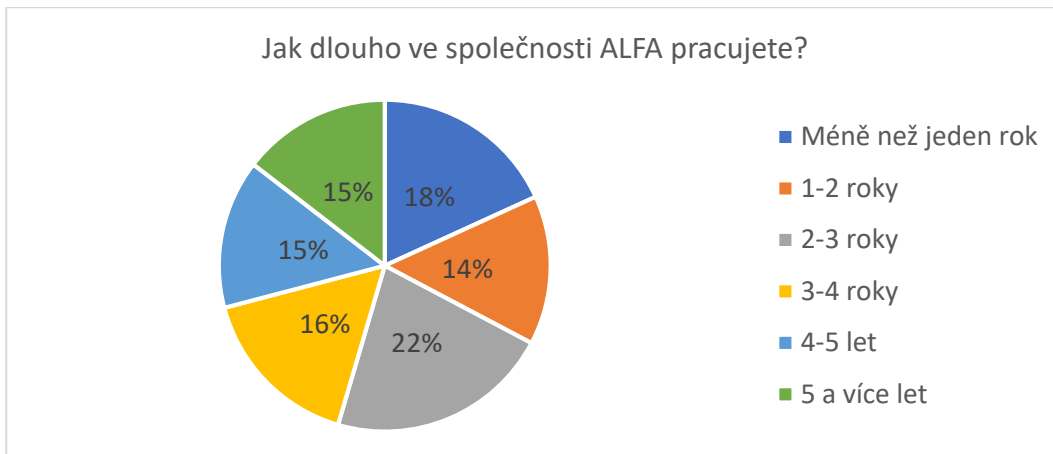
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 21: Pracovní pozice



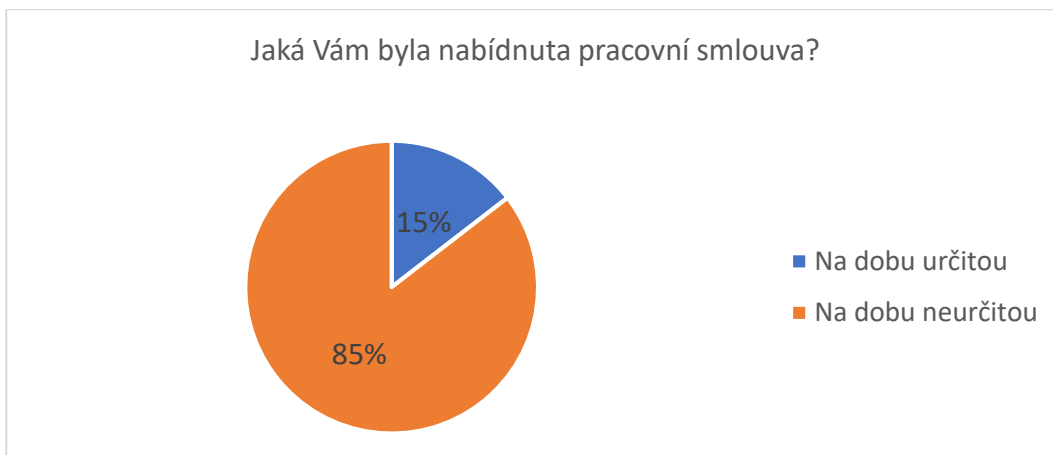
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 22: Délka zaměstnání



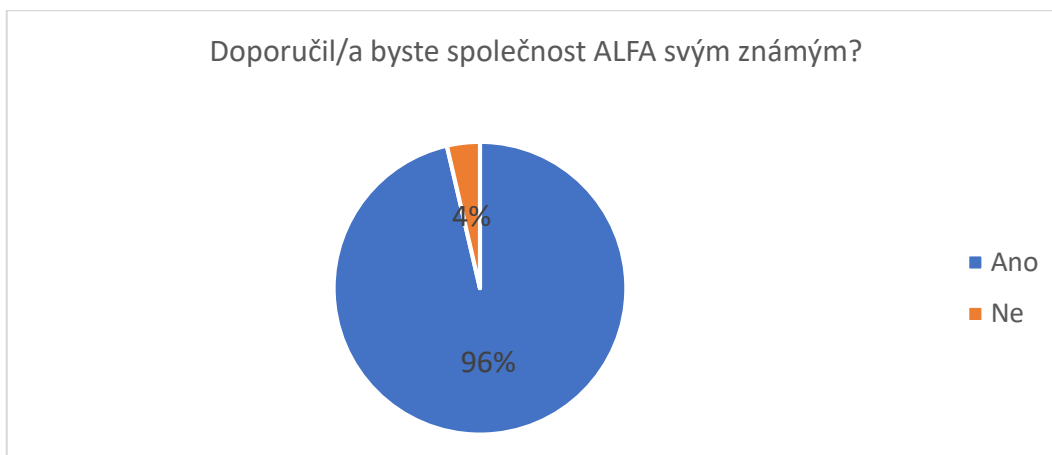
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 23: Typ pracovní smlouvy



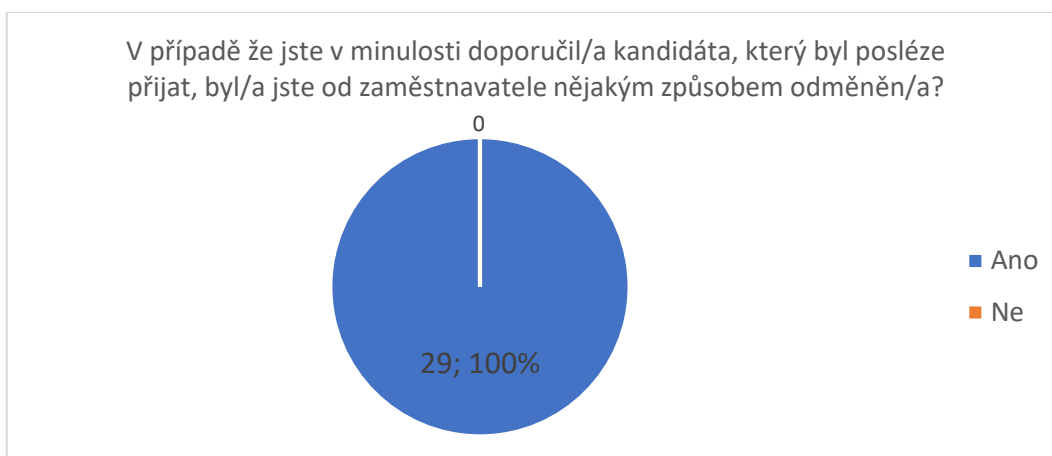
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 24: Doporučení



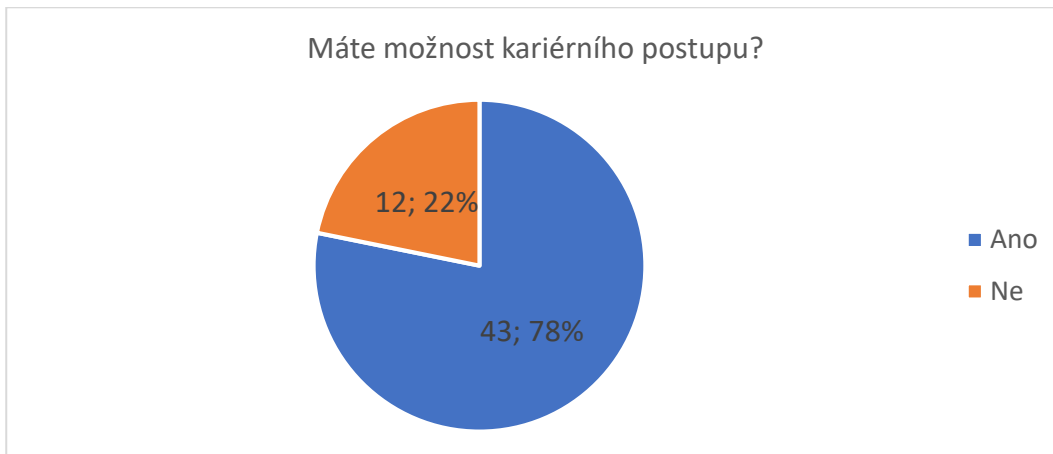
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 25: Odměna za doporučení



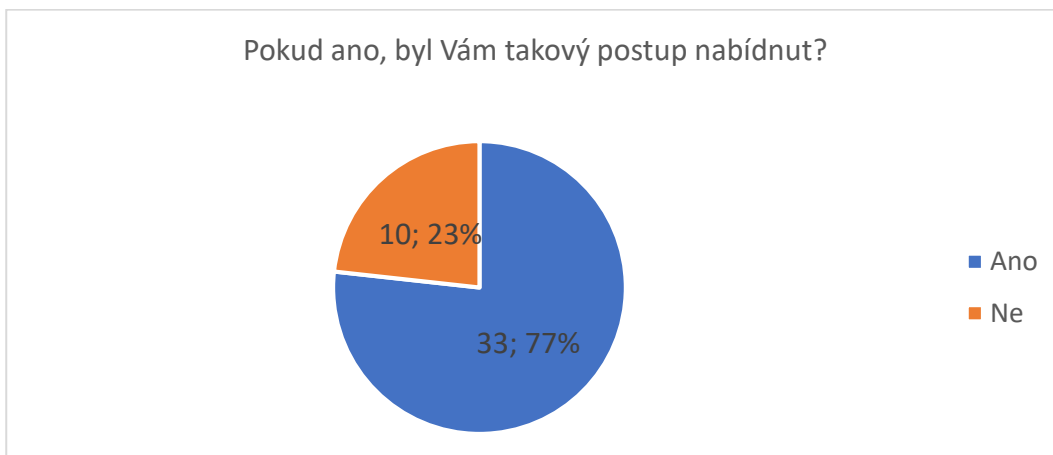
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 26: Kariérní postup



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 27: Povýšení



Zdroj: Vlastní zpracování