

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015-2017

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vojtěch Šmíd

Firemní komunikace a metody výběru zaměstnanců

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Marcela Pikálková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015-2017

DIPLOMA THESIS

Vojtěch Šmíd

**Corporate communication and methods of selecting
employees**

Prague 2017

Diploma Thesis Work Supervisor: Mgr. Marcela Pikálková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne: 12.12.2016

Jméno autora

Poděkování

Děkuji Mgr. Marcele Pikákové za cenné rady, připomínky, ochotu a vstřícný přístup při vedení diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce pojednává o vztahu mezi firemní komunikací a řízením lidských zdrojů – zejména v problematice získávání nových zaměstnanců. Detailně se zabývá metodami výběru zaměstnanců s odkazem na aktuální stav trhu práce. V úvodu se zabývá firemní komunikací, kterou zasazuje do kontextu personalistiky, dále popisuje koncepci řízení lidských zdrojů s důrazem na personální činnosti související s náborem zaměstnanců. Problematiku obsazování pracovních pozic z hlediska interní personalistiky i personálních agentur popisuje v souvislosti s aktuální situací pracovního trhu v ČR.

Cílem diplomové práce je analyzovat nejčastěji používané metody výběrových řízení a posoudit jejich efektivitu z hlediska vynaloženého času v kontextu obsazování různých pracovních pozic; porovnat interní personalistiku s personalistikou zprostředkovanou (v personálních agenturách) zejména v kontextu komunikace v rámci výběrového řízení.

Klíčová slova

assessment centre, firemní komunikace, komunikace, lidské zdroje, personální agentury, pracovní pozice, recruitment, řízení lidských zdrojů, sociální sítě, trh práce, výběrové řízení

Annotation

This diploma thesis discusses the relationship between corporate communication and human resources management – especially in the issue of recruitment. The thesis concerns in detail methods of recruiting employees with reference to the labor market situation. The introduction deals with corporate communication, which is put into the context of human resources management, then describes the concept of human resources management with emphasis on HR activities related to recruitment. The thesis describes the problematics of recruiting in terms of internal HR as well as recruitment agencies with regard to the current situation of labour market in Czech Republic.

The aim of this thesis is to analyse the most common methods of selection procedure and assess their effectiveness in terms of time demand in the context of recruiting; compare internal HR and external HR (recruitment agencies) in context of communication linked to selection procedure.

Keywords

assessment centre, communication, corporate communication, human resources, human resources management, job post, labour market, recruitment, recruitment agencies, selection procedure, social networks

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 FIREMNÍ KOMUNIKACE.....	11
1.1 VYMEZENÍ POJMU KOMUNIKACE	11
1.2 FIREMNÍ ZNAČKA A FIREMNÍ IDENTITA	14
1.3 INTERNÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE	15
1.3.1 Cíle interní komunikace.....	17
1.3.2 Komunikační plán a strategie interní firemní komunikace	18
1.3.3 Vybrané druhy vnitrofiremní komunikace.....	18
1.4 VYBRANÉ DRUHY EXTERNÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE A JEJICH IMPLEMENTACE PRO POTŘEBY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	19
1.4.1 Reklama.....	20
1.4.2 Přímý marketing.....	21
1.4.3 Public relations	22
2 KONCEPCE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	23
2.1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	24
2.2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	25
2.3 KDO SE PODÍLÍ NA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	26
3 TRH PRÁCE V ČESKÉ REPUBLICCE	27
3.1 SITUACE NA ČESKÉM TRHU PRÁCE POSLEDNÍCH LET	27
3.1.1 Míra ekonomické aktivity	28
3.1.2 Míra nezaměstnanosti.....	29
3.1.3 Průměrná mzda v ČR a její vývoj.....	30
4 OBSAZOVÁNÍ VOLNÝCH PRACOVNÍCH POZIC Z HLEDISKA INTERNÍ PERSONALISTIKY	31
4.1 DEFINOVÁNÍ PRACOVNÍ POZICE	31
4.2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	32
4.2.1 Získávání z vnějšího trhu práce.....	34
4.2.2 Získávání z vnitropodnikového trhu práce	38
4.2.3 Předvýběr uchazečů o zaměstnání	39
4.3 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	40
4.3.1 Hodnocení životopisu	41
4.3.2 Výběrový pohovor.....	41

4.3.3	<i>Testování uchazečů</i>	43
4.3.4	<i>Assessment centre</i>	44
4.3.5	<i>Zjišťování a prověřování referencí</i>	46
4.4	MĚŘENÍ EFEKTIVITY VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	47
4.4.1	<i>Míra fluktuace</i>	48
4.4.2	<i>Vyhodnocení nákladů na výběrové řízení</i>	49
5	PERSONÁLNÍ AGENTURY - EXTERNÍ DODAVATELÉ PRACOVNÍ SÍLY...	50
5.1	HISTORIE PERSONÁLNÍCH AGENTUR	51
5.2	VYBRANÉ SLUŽBY PERSONÁLNÍCH AGENTUR	51
5.3	POHOVOR V PERSONÁLNÍ AGENTUŘE	55
5.4	DŮVODY KE SPOLUPRÁCI S PERSONÁLNÍ AGENTUROU	57
	PRAKTICKÁ ČÁST	59
6	PRŮZKUM – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	59
6.1	CÍLE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	59
6.2	PRŮZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY	59
6.3	PRŮZKUMNÁ METODIKA A ČASOVÉ VYMEZENÍ	60
6.4	PRŮZKUMNÝ VZOREK	60
6.5	VÝSLEDKY KVANTITATIVNÍHO PRŮZKUMU	61
6.6	INTERPRETACE A DISKUSE VÝSLEDKŮ KVANTITATIVNÍ ČÁSTI PRŮZKUMU	75
7	PRŮZKUM – ŘÍZENÉ ROZHOVORY	78
7.1	CÍLE PRŮZKUMU FORMOU ŘÍZENÝCH POHOVORŮ	78
7.2	PRŮZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY	78
7.3	PRŮZKUMNÁ METODIKA A ČASOVÉ VYMEZENÍ	79
7.4	PRŮZKUMNÝ VZOREK	79
7.5	VÝSLEDKY PRŮZKUMU	80
7.6	INTERPRETACE A DISKUSE VÝSLEDKŮ ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ	84
	ZÁVĚR	88
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	92
	SEZNAM ZKRATEK	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	95
	SEZNAM PŘÍLOH	97

ÚVOD

Efektivní způsob, jakým lze získat vhodné pracovníky, je obzvlášť v době ekonomické konjunktury velmi aktuálním tématem, které řeší mnoho společností. Počet uchazečů, kteří jsou nezaměstnaní a aktivně hledají práci, nestačí uspokojovat potřeby pracovního trhu. Společnosti, respektive jednotlivá personální oddělení zastoupeny nejčastěji specialisty pro nábor (tzv. recruiters), jsou odkázány na přímé oslovení osob, které jsou v zaměstnaneckém poměru u jiné, často konkurenční firmy. Zejména pro dynamiku trhu práce a nedostatek pracovních sil napříč všemi obory, považuje autor této práce zvolené téma za velmi aktuální.

Cílem této diplomové práce je analyzovat nejčastěji používané metody výběrových řízení a posoudit jejich efektivitu z hlediska vynaloženého času v kontextu obsazování různých pracovních pozic; porovnat interní personalistiku a zprostředkovanou (personální agentury) s důrazem na odlišnosti v komunikaci v rámci výběrového řízení. Autor práce se však rozhodl pojmout celou práci komplexněji s důrazem na aktuální trendy ve výběru zaměstnanců, a tak se ve své práci zaměřuje i na firemní komunikaci, jejíž forma přímo ovlivňuje úspěšnost získávání nových zaměstnanců (externí komunikace), ale i udržení si svých zaměstnanců (interní komunikace).

První kapitola se věnuje vývoji personalistiky od počátků tzv. personální administrativy, až po dnešní činnost moderních „HR“ oddělení (z angl. pojmu Human Resources = lidské zdroje). Následující kapitola je zaměřena na firemní komunikaci, a to jak interní, tak i externí. Autor práce zde poukazuje na důležitost firemní komunikace nejen při hledání nových zaměstnanců, ale také pro motivaci stávajících zaměstnanců. Další, v pořadí třetí kapitola, se zabývá vyhledáváním vhodných zaměstnanců (tzv. recruitmentem) a porovnává aktivity interních a externích recruiterů. Poslední kapitola je zaměřena na samotné výběrové řízení a jeho formy.

Na teoretickou část práce navazuje část praktická. Autor práce se rozhodl pro kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření a kvalitativní výzkum formou řízených rozhovorů. Pro kvantitativní část výzkumu autor sestavil dotazník, v němž pokládal respondentům otázky týkající se jejich zkušeností s jednotlivými formami

výběrových řízení, které v minulosti absolvovali, včetně zkušeností s personálními agenturami. Autor tak chtěl získat odpovědi na otázky, které si stanovil v úvodu praktické části. Samotnou efektivitu výběrových řízení autor posuzoval na základě odpovědí z hloubkových rozhovorů, ve kterých se dotazoval zástupců konkrétních společností. Výstupem této části byly zjištěny odpovědi na zbylé výzkumné otázky a některá odůvodnění výzkumných hypotéz byla obohacena o pohled ze strany zaměstnavatelů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KOMUNIKACE

Z podstaty kterékoliv firmy vyplývá její komunikace s okolím. Dobře fungující komunikace je pak silnou stránkou dané společnosti a podílí se na jejím celkovém rozvoji.

Firemní komunikaci můžeme rozdělit na komunikaci interní a externí. Hovoříme-li o interní komunikaci, máme tím na mysli komunikaci uvnitř společnosti mezi jednotlivými zaměstnanci. Naopak externí komunikací rozumíme komunikaci společnosti s okolním světem (se zákazníky, s dodavateli, ale i například s uchazeči o zaměstnání). Oba druhy komunikace jsou ve společnosti koordinované marketingové činnosti. Některé podniky mají k účelům externí komunikace specializované oddělení pro vztahy s veřejností, tzv. „PR“ oddělení.

Z hlediska lidských zdrojů je firemní komunikace (ať už interní či externí) velmi důležitá. Pomocí interní komunikace se společnosti snaží motivovat své zaměstnance, vytvářet jim příjemné pracovní prostředí a tím zajistit co možná nejlepší pracovní podmínky. Nové zaměstnance pak společnosti mohou najít díky dobře zvolené a fungující externí komunikaci.

1.1 Vymezení pojmu komunikace

Předtím, než přejdeme ke specifickým firemní komunikace, je potřeba definovat samotný pojem „komunikace“, který pochází z latinského slova „*communicare*“ což v překladu znamená sdělit, svěřovat.¹

Jednotná definice komunikace, která by byla všeobecně akceptovatelná, prakticky neexistuje, neboť každý vědní obor chápe pojem komunikace různě zpravidla dle svého zaměření.

¹ KÁBRT, J. *Latinsko-český slovník*. 3. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1991, s. 89. ISBN 80-04-26000-4

Milan Mikuláščík uvádí definici komunikace jako: „*silný potenciál umožňující přežit, být úspěšný, poradit se, porozumět i pomáhat jiným*“.² Dodává také, že v psychologii není komunikace chápána pouze jako přenos informací mezi sdělujícím a příjemcem, nýbrž jde také o sebeprezentaci a sebepotvrzování se.

Steven Drozdeck tvrdí, že komunikaci známe jako písemnou, mluvenou, obrazovou, či činnostní a ve všech případech probíhá pomocí symbolů. Zmiňuje také účinky komunikace jako: emoce, poznání a motivaci. „*Efektivní komunikace je dvousměrná ulice*“.³

Josef Musil komunikaci definuje takto: „*Komunikace je přenos informace pomocí znakového systému, uskutečňovaný mezi lidmi přímo nebo pomocí technicko-organizačních prostředků*“.⁴

Komunikační proces

Komunikační proces znázorňuje průběh komunikace a obsahuje pět základních složek:

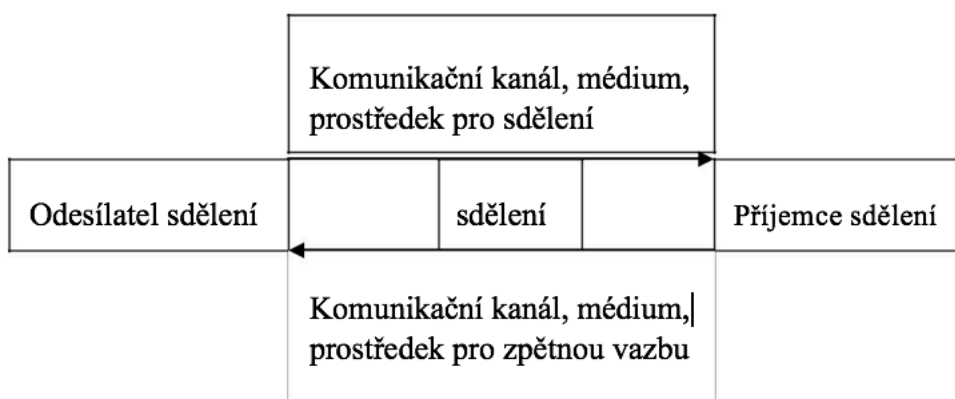
1. odesílatel sdělení (komunikátor),
2. samotné sdělení (zpráva - komuniké),
3. příjemce sdělení (posluchač – komunikant),
4. komunikační kanál (médiu či prostředek pro sdělení),
5. zpětná vazba (forma komunikačního kanálu, média či prostředku pro sdělení)

Schéma komunikačního procesu názorně představuje jednotlivé složky komunikačního procesu:

² MIKOLÁŠČÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 4. ISBN 978-80-247-2339-6

³ DROZDECK, Steven R.; GRETZ F. Karl. *Psychologie prodeje*. Praha: Victoria Publishing, 1992, s. 312. ISBN 80-815605-03-1

⁴ MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 11. ISBN 978-80-7452-001-0



Obrázek č. 1 – Základní schéma komunikačního procesu⁵

1. Odesílatelem sdělení může být jednotlivec nebo skupina lidí, kteří se podílí na produkci projevu.
2. Sdělení je soubor verbální a nonverbální komunikace a skládá se z obsahu (postoje, emoce, názory) a z formy (dotaz, žádost, přesvědčování).
3. Médium představuje nositele sdělení.
4. Příjemce má velký vliv na průběh sdělení a jeho účinky. Příjemce můžeme vnímat ve třech rovinách: příjemce jako osobnost (příjem komunikovaného sdělení může být ovlivněno individuálními názory a postoji); příjemce jako člen skupiny (člověk bývá zařazen do určité sociální skupiny, která vytváří určité normy, které pak jednotlivec v takové skupině uplatňuje při posuzování sama sebe i okolního světa); příjemce jako člen společnosti (společnost do značné míry ovlivňuje nejen obsah sdělení, ale i jeho přijímání a zpracování samotnými jedinci).

Funkce komunikace z hlediska personalistiky

Komunikace má mnoho funkcí. Každý pracovní obor vnímá funkce komunikace do určité míry specificky pro své potřeby.

Z hlediska personalistiky jsou nejdůležitější tyto funkce komunikace:

⁵ HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 170. ISBN 80-251-1250-0

1. **Informativní** (předávání informací ať již uvnitř společnosti či s okolím – důležitá zejména pro komunikaci se zaměstnanci a při hledání nových pracovníků).
2. **Instruktivní** (předávání instrukcí, popisů, návodů – překrývá se s funkcí informativní).
3. **Poznávací** (výměna informací, zážitků a zkušeností - důležitá zejména u nových zaměstnanců).
4. **Vzdělávací a výchovná** (důležitá zejména ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců).
5. **Funkce osobní identity** (poznání sama sebe – sebereflexe, ohodnocení a posouzení sebe samotného, zhodnocení vlastních schopností a dovedností).
6. **Socializační** (vztahy mezi lidmi, přijetí pracovním kolektivem – důležitá pro každého zaměstnance z hlediska začlenění se do kolektivu či pracovní skupiny).
7. **Přesvědčovací** (jde zejména o ovlivňování názorů, chování atp. – z hlediska personalistiky je důležitá zejména ve výběrovém řízení a také při sjednávání pořádku na pracovišti).
8. **Motivační** (motivace zaměstnanců např. k lepším výkonům, obchodním výsledkům, ale také motivace uchazečů – získání nových zaměstnanců pro svou společnost).
9. **Zábavná** (neméně důležitá funkce komunikace, která je potřebná zejména pro dobrou náladu, chuť do práce a celkové uvolnění).

1.2 Firemní značka a firemní identita

Firemní značka

Firemní značka je tvořena jménem, logem, popřípadě užitými symboly, které ji odlišují od konkurenčních firem a činí firmu jedinečnou.⁶

⁶ HORÁKOVÁ, I. a kol. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 57. ISBN 978-80-7261-178-2

Firemní značka je ve vzájemném vztahu s více cílovými skupinami a musí tak vycházet vstříc nejrůznějším očekáváním ze strany zákazníků, dodavatelů, investorů, zaměstnanců, tvůrců veřejného mínění atp.

Dobře profilovaná a známá firemní značka posiluje důvěru nejen v hodnotu svých výrobků nebo služeb, ale i u samotných zaměstnanců či uchazečů o zaměstnání.

Firemní identita

Firemní identita je soubor nejdůležitějších složek, kterými se společnost prezentuje nejen navenek, ale také směrem dovnitř podniku. Smyslem firemní identity je okamžité určení „totožnosti“ subjektu navenek a posílení sounáležitosti uvnitř celku. Z těchto důvodů by měla být firemní identita výrazná, dobře zapamatovatelná, originální.

Firemní identitu tvoří:

1. **Firemní filosofie** – může mít podobu jednoduchého motta, ale i komplexně formulovaných zásad (co je cílem a smyslem činnosti společnosti a v čem nalézají zaměstnanci smysl své práce...).
2. **Firemní osobnost** – zosobnění společnosti (firemní osobnost je tou částí firmy, která vědomými prostředky vyjadřuje poslání společnosti).
3. **Firemní kultura** – vychází z hodnot stanovených ve firemní filosofii a shrnuje cíle, styl chování, žebříček hodnot, určité rituály, atp.
4. **Firemní komunikace** – interní i externí (viz kapitoly 1.3 a 1.4).
5. **Firemní design** (tj. vizuální identita) – logo, styl písma, barevné označení, vizuální či dokonce zvukové symboly.

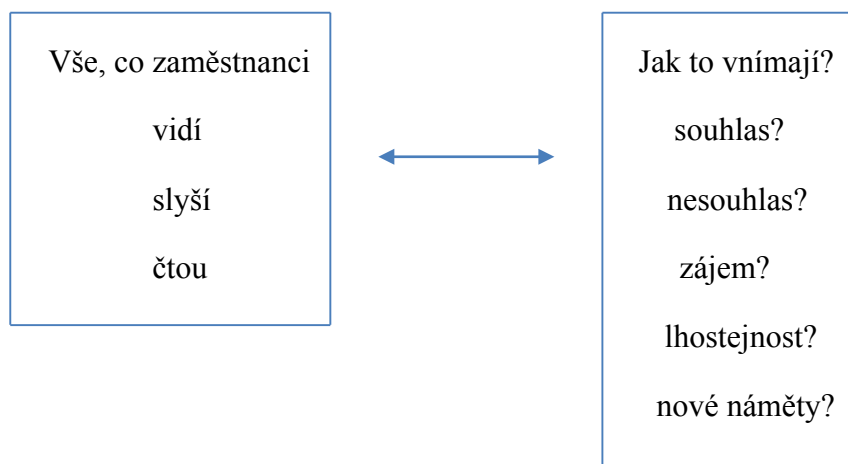
1.3 Interní firemní komunikace

Interní firemní komunikace v posledních letech nabývá na důležitosti. Tvoří nedílnou součást firemní kultury a přímo ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Dobrá komunikace se zaměstnanci podporuje udržování loajality zaměstnanců vůči společnosti. Součástí vnitrofiremní komunikace je i vliv firemní kultury na zaměstnance. Aby byl spokojený zákazník, je potřeba, aby byl nejdříve spokojený zaměstnanec, který společnost

reprezentuje. Tento kontrast rozvíjí Patrik Janda: „*Cílem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník*“.⁷

Nefungující komunikace může mít mnoho dopadů jakými jsou například demotivace zaměstnanců či snížení produktivity společnosti. V případě, že se nedostatky neřeší, může mít tento problém až fatální následky pro celou společnost. „*Neinformovanost v organizaci je brzdou iniciativy, snižuje produktivitu, zvyšuje hladinu kolujících fám a pověstí, je zdrojem nedůvěry a odporu*.“⁸

Je důležité si uvědomit, že i v případě interní komunikace jde o obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb, jak naznačuje následující schéma:



Obrázek č. 2 – Schéma interní komunikace⁹

Do interní firemní komunikace patří:

1. firemní nástěnky,
2. brainstormingy,
3. intranet,

⁷ JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 128. ISBN 80-247-0781

⁸ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 322. ISBN 978-80-247-2614-4.

⁹ HORÁKOVÁ, I. a kol. *Strategie firemní komunikace*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 126. ISBN 978-80-7261-178-2

4. interní časopisy,
5. memoranda,
6. firemní porady,
7. různé podnikové akce a večírky.

Mimo tento výčet sem však můžeme zařadit veškeré aktivity, které zaměstnance nějakým způsobem ovlivňují a působí na jejich názor na společnost, pro kterou pracují.

V širším pohledu můžeme do interní komunikace zařadit také vybavení kanceláří a celkově pracovní prostředí, sociální podmínky jako například možnost občerstvení na pracovišti, rozsah a atraktivnost dalších poskytovaných benefitů nebo způsob vedení společnosti – nakolik je management společnosti otevřený a přístupný, nakolik podporuje týmovou práci a otevřenou výměnu názorů, jak odpovědně se společnost staví k vlivům své činnosti na životní prostředí atd.¹⁰

Podobu interní firemní komunikace vytváří každý pracovník společnosti. Jeho role a význam stoupají s tím, jak vysoko stojí v hierarchii společnosti a do jaké míry ovlivňuje ostatní.

1.3.1 Cíle interní komunikace

Každá společnost si může definovat své konkrétní cíle sama. Takové cíle jsou pak zpracovávány do tzv. komunikačního plánu. Z hlediska personalistiky rozlišujeme tyto nejpodstatnější cíle interní komunikace:

1. zajištění informačních potřeb zaměstnanců,
2. zajištění vzájemného pochopení a spolupráce,
3. upevnění loajality pracovníků,
4. poskytování zpětné vazby a neustálé zdokonalování vnitrofiremní komunikace.

¹⁰ HORÁKOVÁ, I. a kol. *Strategie firemní komunikace*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 125. ISBN 978-80-7261-178-2

Aby mohla společnost dostat těmto základním cílům interní komunikace, je zapotřebí zejména zajistit plynulost komunikace a možnost zpětné vazby mezi vedením společnosti a samotnými pracovníky.

Pro tyto účely zavádíme pojem „manažerská komunikace“. Manažer je spojkou mezi společností, resp. jejím vedením a pracovníky. Předkládá pracovníkům požadavky společnosti, úkoly a cíle na straně jedné, na straně druhé pak od pracovníků směrem k vedení společnosti předkládá výsledky a požadavky zaměstnanců.

1.3.2 Komunikační plán a strategie interní firemní komunikace

Strategie vnitrofiremní komunikace by neměla být v rozporu se strategií společnosti. Je nutné, aby zaměstnanci dostávali aktuální a úplné informace. Pokud tato komunikace selhává, vznikají problémy v rámci pracovněprávních vztahů.

Interní firemní komunikace je zpracována do tzv. komunikačního plánu. Ten obsahuje aktivity, cíle a odpovědi. Při sestavování komunikačního plánu musí zodpovědný manažer brát v úvahu postoje a názory svých zaměstnanců, stejně tak i oficiální informační zdroje, kterými jsou například porady či nástěnky.

1.3.3 Vybrané druhy vnitrofiremní komunikace

Porady

Během porad je nutné zapojit do konverzace všechny zúčastněné. Cílem porad je kontrola plnění stanovených cílů a zadání nových. Porady jsou založeny na komunikaci nadřízených s podřízenými. Měly by být věcné, motivační a informativní.

Brainstorming

Tzv. „bouře mozků“ je metoda založena na skupinové komunikaci, která by měla napomáhat k nalezení nových způsobů pro řešení problémů. Důležitým aspektem v této komunikaci je uvědomění si odlišných názorů účastníků, což souvisí s vyšší mírou názorové tolerance a nižší konfliktností uvnitř společnosti.

Firemní meetingy

Specifický typ vnitrofiremní komunikace, která má za cíle:

1. zhodnocení dosavadních výsledků společnosti, ale i jednotlivců,
2. zdůraznění především úspěchů, kterých bylo dosaženo za uplynulé období,
3. odměňování nejlepších zaměstnanců,
4. seznámení s chystanými změnami pro nadcházející období.

Firemní meetingy se konají většinou na začátku roku či na jeho konci a mívají zpravidla přátelskou atmosféru. V mnoha případech jsou takové meetingy doprovázeny nějakou společenskou akcí.

Společenské a sportovní akce

Tyto akce jsou známy také pod hromadným názvem „teambuildingy“. Mají za cíl především stmelení kolektivu, posilování týmové spolupráce, adaptaci nových kolegů atp. Během těchto akcí panuje většinou uvolněná a přátelská atmosféra. Do těchto akcí bývají často zapojováni i další členové rodin příslušných zaměstnanců. Jedná se např. o firemní plesy, vánoční besídky, dny dětí zaměstnanců, aj.

1.4 Vybrané druhy externí firemní komunikace a jejich implementace pro potřeby řízení lidských zdrojů

Vzhledem k současnému stavu trhu práce (viz kapitola 3) je externí firemní komunikace zejména při hledání nových zaměstnanců velice důležitá. V posledních dvou letech trh práce zaznamenává vysoký nárůst pracovních pozic. Kontraindikací tohoto faktu je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Získání potřebných zaměstnanců řeší každá společnost individuálně. Jedním z prostředků, bez kterých se obejde jen několik renomovaných společností, je bezesporu externí komunikace v podobě např. marketingových aktivit, PR či reklamních kampaní na sociálních sítích.

Společnosti se předhánají v nabídkách, investují nemalé finanční prostředky do externí komunikace se snahou oslovit co nejvíce potenciálních uchazečů potřebné cílové skupiny.

Externí komunikace může probíhat buď ve formě ústní (telemarketing, osobní konzultace), ve formě písemné (tiskové reklamy, reklamní poutače, katalogy), nebo ve formě elektronické (internetové bannery, reklama na sociálních sítích). Společnost tímto způsobem komunikuje s potenciálními uchazeči, personálními agenturami, médii, atp.

Komunikační politika

Komunikační politikou se rozumí soubor marketingových nástrojů, zahrnující všechny typy komunikace, prostřednictvím kterých se snaží společnost ovlivnit potenciální uchazeče a přimět je, aby si vybrali pro svou další kariéru právě onu společnost. Důležitým aspektem je pak samotná komunikace s uchazeči o povolání, prostřednictvím které se společnost snaží získat ty správné pracovníky. Dalším účelem komunikační politiky je šíření dobrého jména společnosti na trhu práce, zviditelnění se, atp. Řadíme sem například reklamu, PR, přímý marketing a další.

1.4.1 Reklama

Reklama je nejviditelnějším komunikačním nástrojem. Jde o placenou formu nepřímé komunikace, která je šířena hromadnými sdělovacími prostředky (televize, tisk, outdoorová média, internet, rozhlas...) a také prostřednictvím alternativních médií (prostory kina, školy, zdravotnická zařízení, reklamní plochy v MHD...).¹¹

Hlavní úlohu sehrává reklama při utváření a posilování povědomí o společnosti. Z hlediska personalistiky je však reklama v mnoha případech již přímým nástrojem k oslovení potenciálních uchazečů. Tato forma reklamy je fenoménem posledních dvou let, kdy se většina společností potýká s nedostatkem zaměstnanců pro velmi nízkou úroveň nezaměstnanosti.

Podoba a forma reklamy jsou úzce spjaty s cílovou skupinou lidí, kterou mají oslovit. Běžnou reklamou pro oslovení potenciálních uchazečů je propagace na pracovních inzertních serverech (jobs.cz, práce.cz, pracezaroheem.cz, monster.cz atp.). Tato forma

¹¹ HORÁKOVÁ, I. a kol. *Strategie firemní komunikace*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 107. ISBN 978-80-7261-178-2

placené reklamy však není v dnešní době příliš efektivní, neboť oslovuje zpravidla pouze uchazeče, kteří jsou volní na pracovním trhu nebo hledají změnu. S trendem klesající nezaměstnanosti samozřejmě počet lidí, kteří aktivně hledají práci, rapidně klesá, a tak musí jednotlivé společnosti volit jiné formy reklamy, jakými jsou například televizní spoty, reklamy v MHD nebo stále častěji se vyskytující formy propagace na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn a dalších).

1.4.2 Přímý marketing

Přímý marketing je vysoce cílenou formou komunikace s velmi přesně identifikovanou potenciální cílovou skupinou. Jejím cílem je dosáhnout přímé odezvy – v personalistice nejčastěji vzbuzením zájmu o pracovní pozici nebo uskutečnění osobního kontaktu s potenciálním vhodným uchazečem o zaměstnání.

Nezbytnou podmínkou přímého marketingu je existence kvalitních databází. Jejich důležitost si dnes uvědomují prakticky všechny podniky, neboť kontakty na vhodné uchazeče jsou cennější, než kdy předtím.

„Know how“ přímého marketingu v personalistice využívají již mnoho let personální agentury, jejichž existence stojí z velké části právě na kvalitních databázích, prostřednictvím kterých jsou pracovníci agentur schopni vyhledat vhodné uchazeče pro konkrétní pracovní pozici.

V personalistice se nejčastěji setkáváme se dvěma druhy přímého marketingu:

1. **Telemarketing** – oslovení uchazeče prostřednictvím telefonního hovoru, představení pracovní pozice, vzbuzení zájmu o nabízenou pozici; velmi častá forma, kterou hojně využívají personální agentury či jednotlivá personální oddělení společností, které si vedou vlastní databázi uchazečů.
2. **E-mail marketing** – oslovení uchazeče probíhá prostřednictvím e-mailové korespondence, která slouží k totožným účelům jako telemarketing, avšak personalista nemůže tak obratně argumentovat jako při mluveném rozhovoru po telefonu.

1.4.3 Public relations

*„Public relations představují plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytváření a upevňování důvěry, porozumění a dobrých vztahů konkrétní společnosti s klíčovými, důležitými skupinami veřejnosti“.*¹²

Účinky Public Relations (dále jen „PR“) jsou dlouhodobé. Mezi základní nástroje PR řadíme vztahy s médii, vztahy s veřejností (tedy i s potenciálními uchazeči o pracovní pozice), krizovou komunikaci, sponzorství či vztahy se samosprávou a státními orgány.

Pod zkratkou PR se skrývá mnoho aktivit, jakými jsou například:

- tvorba pozitivního povědomí o společnosti (zejm. dlouhodobá),
- zájem o produkty společnosti,
- zvládání krizové komunikace,
- informování veřejnosti,
- tvorba pozitivního image společnosti a jeho udržení,
- koordinace firemní politiky.

Je zřejmé, že PR aktivity a jejich úspěšné zvládnutí, do velké míry ovlivňují „atraktivitu“ společnosti pro potenciální uchazeče o povolání. Jinými slovy čím lepší postavení v očích veřejnosti společnost má, tím je zajímavější pro uchazeče o zaměstnání.

¹² FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Masarykova univerzita, 1997, s. 77. ISBN 80-210-1461-X

2 KONCEPCE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pojem „řízení lidských zdrojů“, odvozený od anglického Human Resource Management (HRM), se používá ve dvou souvisejících významech. V prvním významu označuje personální práci (personalistiku), která se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci. Ve druhém významu označuje současné pojetí personální práce a současné přístupy k řízení a vedení lidí v určité organizaci.¹³ Tato kapitola pojednává o personální práci v jejím současném pojetí, označovaném jako řízení lidských zdrojů.

Samotný pojem „lidské zdroje“, odvozený z anglického Human Resources (HR), se používá v různých významech, Obvykle označuje osoby pracující v organizaci, avšak rovněž označuje personální práci týkající se řízení a vedení lidí v organizaci, personální útvar zastřešující řízení a vedení lidí v organizaci nebo personalisty zajišťující řízení a vedení lidí v organizaci.¹⁴

Michael Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“.¹⁵

Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit organizaci dostatek kvalifikovaných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů společnosti. Úkol řízení lidských zdrojů je naplňován prostřednictvím jednotlivých činností řízení lidských zdrojů, jakými jsou zejména:

- plánování lidských zdrojů,
- analýza a vytváření pracovních pozic,
- obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,

¹³ NĚMEC, O. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, s. 9. ISBN 978-80-7408-083-8

¹⁴ ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 40. ISBN 978-80-247-3058-5

¹⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3

- odměňování zaměstnanců,
- personální rozvoj zaměstnanců,
- péče o zaměstnance,
- formování příjemného pracovního prostředí a zdravých mezilidských vztahů,
- zajištění všestranného rozvoje zaměstnanců (osobního i pracovního).

2.1 Personální činnosti

Činnosti vykonávané k realizaci cílů a úkolů v oblasti řízení lidských zdrojů se souhrnně nazývají personální činnosti či personální služby. Mezi tyto činnosti patří:

- **Analýza a popis pracovní pozice** – v této činnosti personalisté analyzují obsah práce, pracovní prostředí a na základě těchto informací konkrétně specifikují požadavky na pracovníka.
- **Personální plánování** – zahrnuje plánování potřeby zaměstnanců, pokrytí potřeby zaměstnanců a plánování rozvoje zaměstnanců za účelem dosahování strategických cílů společnosti, ale i uspokojování specifických potřeb zaměstnanců.
- **Získávání a výběr zaměstnanců** – tato činnost zahrnuje určení způsobů pokrytí potřeb zaměstnanců a metody výběru zaměstnanců.
- **Hodnocení zaměstnanců** – činnosti, které mají za cíl identifikovat pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců za účelem kontrolování, ale i motivace.
- **Vzdělávání zaměstnanců** – zjištění potřeb vzdělávání, následně plánování a samotná realizace.
- **Odměňování a zaměstnanecké výhody** – činnost, při níž je tvořen mzdový systém a systém zaměstnaneckých výhod (benefitů). Jde o významnou činnost s primární funkcí motivovat zaměstnance.
- **Péče o zaměstnance** – aktivity zaměřené na zajištění vhodného a bezpečného pracovního prostředí (pracovní doba, stravování zaměstnanců na pracovišti, životní podmínky zaměstnanců. Základní povinná péče o zaměstnance je dána ze zákona.
- **Komunikace a informování zaměstnanců** s ohledem na personální informační systém při správě personální administrativy.

2.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů nebo také personální plánování či plánování zaměstnanců zahrnuje plánování pokrytí potřeby zaměstnanců a také plánování personálního rozvoje zaměstnanců za účelem dosahování stanovených strategických cílů společnosti, ale také uspokojování specifických potřeb zaměstnanců. „*Plánování lidských zdrojů stanovuje cíle a realizuje opatření v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku i uvnitř podniku, v oblasti využívání pracovních schopností lidí a jejich osobního rozvoje.*“¹⁶ Cílem je mít zaměstnance s potřebnými kvalifikačními předpoklady ve správný čas na správných místech.

Plánování potřeby zaměstnanců

Při plánování potřeby zaměstnanců společnost předvídá, kolik a jaké zaměstnance bude krátkodobě i dlouhodobě potřebovat, aby zajistila požadovanou práci a tím i dosáhla stanovených cílů. S tím souvisí i řešení nadbytečnosti zaměstnanců, kdy společnost v důsledku změn vnějšího či vnitřního podnikatelského prostředí omezuje nebo zcela ruší některé pozice. Sníženou potřebu zaměstnanců by měl podnik řešit postupně.

Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců

U plánování pokrytí potřeby zaměstnanců společnost předvídá, kolik zaměstnanců a jaké bude mít pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě k dispozici, aby uspokojila plánovanou poptávku po zaměstnancích a zajistila požadovanou práci. Takovou potřebu zaměstnanců uspokojuje z vnitřních i vnějších zdrojů.

Plánování personálního rozvoje zaměstnanců

Tento typ plánování souvisí se sestavením plánu kariérního rozvoje zaměstnanců a plány následnictví v manažerských funkcích. Plán kariéry se zpracovává pro každého zaměstnance individuálně a stanovuje možnosti odborného rozvoje a kariérního postupu zaměstnance ve společnosti.

¹⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, s. 93. ISBN 978-80-7261-168-3

Odhady celkové potřeby zaměstnanců a odhady pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců se promítají do jednotlivých plánů personálních činností (výběru, hodnocení, odměňování, vzdělávání, kariéry, apod.), které podnik postupně realizuje a hodnotí tak, aby je mohl včas upravit podle vývoje vnějších podmínek a strategických cílů.¹⁷

2.3 Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů

Plnění cílů v oblasti řízení lidských zdrojů je primárně v kompetenci personálního útvaru, avšak některé úkoly jsou také součástí pracovní náplně prakticky všech vedoucích pracovníků společnosti.

V malých společnostech (do 20 zaměstnanců) je personální práce často zajišťována samotným majitelem, či ředitelem společnosti. Většina středně velkých společností má své specialisty v oblasti řízení lidských zdrojů – tzv. personalisty. U větších korporací (nad 100 zaměstnanců), které si dobře uvědomují význam lidských zdrojů, bývá zpravidla zřízeno samostatné specializované oddělení.

Personální útvar

Personální útvar je specializované pracoviště určené pro řízení a rozvoj zaměstnanců ve společnosti. Vytváří a realizuje personální strategie a vykonává personální činnosti (viz kap. 2.1). Armstrong uvádí, že „*úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejich cílů tím, že předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejich pracovníků*“.¹⁸ Personální útvar tedy nabízí rady a služby, které organizaci umožní dosáhnout stanovených cílů prostřednictvím zaměstnanců.

¹⁷ NĚMEC, O. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, s. 36. ISBN 978-80-7408-083-8

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 65. ISBN 978-80-247-1407-3

3 TRH PRÁCE V ČESKÉ REPUBLICE

„Trh práce je místem, na němž jsou utvářeny podmínky zaměstnanosti vč. mezd a platů prostřednictvím nabídky a poptávky po práci.“¹⁹

Předmětem směny na tomto trhu je práce. Ta je neoddělitelná od osobnosti člověka. Ti, kdo svou práci prodávají (zaměstnanci), i ti, kdo práci kupují (zaměstnavatelé), uplatňují nejrůznější preference. Uchazeči o zaměstnání se nerozhodují jen podle ceny práce (mzdy, platu), ale např. podle řady dalších skutečností (prestiž pracovní pozice, rizikovost práce, dobré jméno společnosti a další). Důležité jsou tedy vedle ceny práce i neekonomické preference.²⁰ Znalost pracovního trhu je pro obě zúčastněné strany velmi důležitá.

Trh práce můžeme rozdělit na:

- **Primární trh práce** – je typický lepšími a atraktivnějšími pracovními příležitostmi, od čehož se také odvíjí relativně vyšší mzda a možnosti kariérního postupu. Taková pracovní místa jsou zpravidla stabilnější a zaměstnanec se tak nemusí příliš obávat ztráty zaměstnání.
- **Sekundární trh práce** – na tomto pracovním trhu se objevují méně atraktivní nabídky s nižším finančním ohodnocením. Kladem tohoto trhu je možnost najít si práci v relativně krátkém čase, záporem pak zpravidla nižší stabilita pracovního místa a prakticky nulový kariérní postup. Na sekundárním trhu práce se koncentrují nevzdělaní či málo kvalifikovaní lidé, osoby s tělesným handicapem či příslušníci etnických menšin.

3.1 Situace na českém trhu práce posledních let

Trh práce v České republice prošel od zahájení transformace ekonomiky v roce 1990 velkými změnami, které souvisely například se vstupem ČR do Evropské unie roku 2004 nebo s celosvětovou ekonomickou krizí, která v roce 2008 neminula ani Českou

¹⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 65. ISBN 978-80-7400-347-9

²⁰ WINKLER, J. – WILDMANNOVÁ, M. *Evropské pracovní trhy a průmyslové vztahy*. 1. Vyd. Brno: Ekopress, 1999, s. 9,10. ISBN 80-7226-195-9

republiku. Rok 2008 můžeme označit jako dobu hromadného propouštění, a to zejména v exportně orientovaných společnostech, což mělo za následek nárůst nezaměstnanosti mezi lety 2008 – 2010 o téměř tři procenta (dle zdroje ČSÚ – stará metodika výpočtu). Počet pracovních míst začal postupně narůstat až po roce 2010.

Pro přesnou charakteristiku situace na pracovním trhu je možno používat řadu základních ukazatelů, mezi které patří například: míra ekonomické aktivity, míra nezaměstnanosti, atp.

3.1.1 Míra ekonomické aktivity

Tento údaj sleduje aktuální počet ekonomicky aktivních lidí v ČR. Řadí se sem jak zaměstnaní lidé, tak i nezaměstnaní.

Období	Míra ekonomické aktivity (v %)
2006	70,1
2007	69,7
2008	69,7
2009	70,2
2010	70,3
2011	70,5
2012	72,1
2013	73,0
2014	74,0
2015	74,1
2016	75,6

Tabulka 1: Vývoj ekonomické aktivity mezi lety 2006 – 2016 (stavy ke konci období)²¹

Počet ekonomicky aktivních lidí od roku 2009 (po světové ekonomické krizi) v České republice stoupá. Největší nárůst můžeme pozorovat mezi lety 2011 – 2012, kdy

²¹ Český statistický úřad. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – prosinec 2016*. [online]. © 2017 [cit. 2017-31-01]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2016>

vzrostla míra ekonomické aktivity o 1,6 % a také v období 2015 – 2016, kdy byl pozorován nárůst tohoto ukazatele o 1,5%.

3.1.2 Míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti měří podíl nezaměstnaných na celkové pracovní síle. Jde o nejdůležitější a nejsledovanější statistiku trhu práce. Míra nezaměstnanosti vyjadřuje procentuální podíl počtu registrovaných nezaměstnaných a počtu ekonomicky aktivních obyvatel.

Období	Obecná míra nezaměstnanosti (v %)
2006	6,4
2007	4,9
2008	4,7
2009	6,9
2010	7
2011	6,6
2012	7,2
2013	6,8
2014	5,9
2015	4,5
2016	3,6

Tabulka 2: Vývoj míry nezaměstnanosti mezi lety 2006-2016²²

Obecná míra nezaměstnanosti je v současné době historicky níže, než kdy předtím. Tak nízká hranice je typická pro ekonomickou konjunkturu, kterou nyní Česká republika zažívá. Zajímavé je srovnání s rokem 2012, kdy byla míra nezaměstnanosti dvojnásobná oproti té dnešní.

²² Český statistický úřad. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – prosinec 2016*. [online]. © 2017 [cit. 2017-31-01]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2016>

Tento ukazatel také vysvětluje nedostatek vhodných uchazečů při obsazování pracovních pozic. Lidí, kteří jsou volní na pracovním trhu rapidně klesá a společnosti se mnohdy dostávají až do problémů v oblasti řízení lidských zdrojů.

3.1.3 Průměrná mzda v ČR a její vývoj

Vzhledem k velmi dynamickému prostředí, které současný pracovní trh vytváří, je přirozené, že se společnosti o vhodné uchazeče doslova „přetahují“ s konkurencí. Pro uchazeče, který se rozhoduje mezi několika nabídkami od různých společností, je často důležitým aspektem pro závěrečné rozhodnutí mzdové ohodnocení. I v tomto aspektu se jednotlivé společnosti předhánají a tím nevědomky navyšují průměrnou mzdu.

Období	Průměrná mzda (v Kč)
Q2/14	25569
Q3/14	25279
Q4/14	27261
Q1/15	25361
Q2/15	26279
Q3/15	26051
Q4/15	28142
Q1/16	26493
Q2/16	27297
Q3/16	27220

Tabulka 3: Vývoj průměrné mzdy od 2. kvartálu 2014 do 3. kvartálu 2016.²³

Ve třetím čtvrtletí roku 2016 vzrostla průměrná hrubá měsíční mzda na přepočtené množství zaměstnanců v národním hospodářství proti stejnému období předchozího roku o 4,5%. Průměrná mzda je také navyšována ze stran zaměstnavatelů, a to zejména kvůli nedostatku potřebné pracovní síly (viz výše).

²³ Český statistický úřad. *Průměrné mzdy –3. čtvrtletí 2016*. [online]. © 2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2016>.

4 OBSAZOVÁNÍ VOLNÝCH PRACOVNÍCH POZIC Z HLEDISKA INTERNÍ PERSONALISTIKY

Volnou pracovní pozicí se rozumí nově vytvořená pracovní pozice, která vznikla například v souvislosti s rozšířením činnosti zaměstnavatele, uvolnění pracovní pozice (např. v důsledku plánovaného odchodu zaměstnance na mateřskou dovolenou, neplánovaného ukončení pracovního poměru zaměstnance...), které se zaměstnavatel rozhodl obsadit.

Je na každém zaměstnavateli, jaký postup při obsazování pracovních pozic zvolí, není stanoven žádným právním předpisem a zpravidla vychází z interních postupů, které stanovuje v menších společnostech nejčastěji sám majitel či jednatel společnosti a ve větších společnostech obvykle oddělení řízení lidských zdrojů (HR oddělení) nebo vyšší management. Tyto postupy vycházejí ze zkušeností každodenní praxe a měly by vycházet z aktuální situace na trhu práce.

Zaměstnavatel tedy může uplatnit libovolný postup, který vyhovuje danému účelu – to znamená obsadit nově vytvořenou nebo uvolněnou pracovní pozici uchazečem o zaměstnání, který bude vyhovovat stanoveným požadavkům vykonávané práce. Takový postup má většinou tyto části:

- přesné definování pracovní pozice,
- získávání vhodných uchazečů,
- výběr uchazečů,
- přijímání nových zaměstnanců,
- adaptace nových zaměstnanců.

4.1 Definování pracovní pozice

Správná a přesná definice volné pracovní pozice je klíčová pro získání vhodných uchazečů, ale také pro následné udržení nových zaměstnanců ve společnosti během adaptačního procesu.

Samotnému definování pracovní pozice předchází tzv. analýza pracovní pozice. Taková analýza zkoumá údaje o pracovních pozicích (zejména o pracovních úkolech, pracovních podmínkách či o požadavcích dané pozice na zaměstnance (zejména z hlediska odborné kvalifikace).

Analýza pracovního místa je podkladem pro zpracování popisu a specifikace konkrétní pracovní pozice, jež známe také pod anglickým názvem „job description“ nebo jen zkráceně „JD“.

Popis pracovní pozice shrnuje údaje o ní – to znamená název, organizaci, odpovědnosti, podmínky apod. Specifikace pracovní pozice pak shrnuje údaje o požadavcích konkrétní pozice na zaměstnance, to znamená dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti, požadované chování a motivace, zdravotní způsobilost atd.

Výsledky analýzy pracovní pozice v podobě popisu a specifikace využívají vedoucí zaměstnanci a personalisté při vytváření a změně pracovních míst, plánování zaměstnanců, získávání, výběru a adaptaci zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělání a rozvoji, atp.²⁴

4.2 Získávání zaměstnanců

„Získávání zaměstnanců je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“²⁵

Získávání zaměstnanců je – vzhledem k současnému stavu trhu práce – velmi nelehkým úkolem většiny společností. Nezaměstnanost je v současné době na velmi nízké úrovni – počet uchazečů, kteří jsou volní, na pracovním trhu rapidně ubývá, a tak jsou společnosti nuceny investovat mnohem více času a finančních prostředků na aktivity spojené se získáváním zaměstnanců než v minulých letech.

Tradičním cílem získávání pracovníků je přilákat co nejvíce žadatelů o práci. Toho lze dosáhnout v dnešní době prakticky jen za předpokladu, pokud zaměstnavatel poskytne

²⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 142. ISBN 978-80-7400-347-9

²⁵ Tamtéž, s. 145

realistickou představu o nabízené práci a požadavcích na uchazeče, který si tak může srovnat své pracovní priority a očekávání se skutečností. Zaměstnavatel by proto měl zveřejnit úplné, korektní a jasné požadavky na pracovníka a představit svou organizační kulturu.

Proces získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je dvoustranný proces. Na jedné straně stojí společnost a konkuruje si s ostatními společnostmi o žádanou a v některých odvětvích doslova „vzácnou“ pracovní sílu. Na druhé straně vystupují uchazeči o zaměstnání, kteří hledají práci a vybírají si mezi nabídkami, které jim poskytuje dnes velmi dynamický a na pracovní nabídky bohatý trh práce.

O oboustranném úspěchu rozhoduje mnoho faktorů. Z pohledu uchazeče o zaměstnání jde zejména o tyto aspekty:

- atraktivita, stabilita a dobré jméno společnosti,
- délka pracovní smlouvy,
- finanční ohodnocení a firemní benefity,
- sladěnost s pracovní pozicí a zájem o ni,
- pracovní prostředí a kolektiv,
- možnost kariérního postupu,
- možnost vzdělávání (kurzy cizích jazyků apod.).

Společnost si pak vybírá své budoucí zaměstnance zejména podle těchto kritérií:

- kvalifikace uchazeče (zejm. v oblasti vzdělání),
- získaná praxe v oboru,
- zájem o pracovní pozici,
- potřebné znalosti a dovednosti k pozici (znalost cizích jazyků, práce na PC...),
- finanční požadavky kandidáta,
- zájem o společnost a její činnost,
- nejbližší možný termín nástupu uchazeče,
- osobnost uchazeče (zejména pokud jde o strategické pozice).

Samotný proces získávání završený výběrem vhodného zaměstnance zahrnuje následující postup:

1. plánování lidských zdrojů,
2. analýzu práce, identifikaci znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče,
3. zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu,
4. výběr vč. vytvoření metodiky výběru, tj.
 - předvýběr uchazečů na základě zaslaných materiálů,
 - testování uchazečů,
 - výběrový pohovor / assessment center...
5. hodnocení efektivnosti získávání a výběru.²⁶

Proces získávání pracovníků má začít plánováním, které vymezuje, kolik a jakou pracovní sílu společnost potřebuje a v jakém časovém horizontu. Od toho se odvíjí načasování okamžiku, kdy je třeba začít s oslovením vnějšího trhu práce nebo vnitřních lidských zdrojů. Personální útvar může strategické úvahy o využití lidských zdrojů a rozhodování v oblasti získávání podložit:

- analýzou vnějšího trhu práce a spádového území dojížděky do zaměstnání, aby se odhadla demografická, sociální, kvalifikační a profesní struktura uchazečů o zaměstnání,
- analýzou vnitřních lidských zdrojů, např. podle druhu práce nebo klasifikace zaměstnání; jejím účelem je zjistit vývoj fluktuace nových zaměstnanců, fluktuaci dlouhodobě zaměstnaných pracovníků, vnitřní mobilitu a povyšování.

4.2.1 Získávání z vnějšího trhu práce

Pracovní síla z vnějšího trhu přináší společnosti „novou krev“, jejíž jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro společnost inspirací a vést ke změnám. Lidskými zdroji jsou absolventi škol, ženy vracející se z mateřské či

²⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 146. ISBN 978-80-7400-347-9

rodičovské dovolené, uchazeči o zaměstnání vedení v evidenci úřadu práce, občané se zdravotním postižením, občané v postproduktivním věku, cizinci, ale i pracovníci, kteří jsou zaměstnaní u jiné (často konkurenční) společnosti. Právě tato poslední zmíněná kategorie potenciálních uchazečů bývá oslovována čím dál tím častěji. Je to dáno zejména ekonomickou konjunkturou se kterou souvisí i vytváření nových pracovních pozic. Společnosti tedy obecně zaměstnávají více lidí a úměrně s tím klesá i nezaměstnanost.

Při získávání z vnějších zdrojů musí pracovník personálního oddělení (popř. osoba zodpovědná za tyto procesy) uvážit:

- termín zveřejnění nabídky pracovního místa,
- termín uzávěrky žádostí o účast ve výběrovém řízení,
- termín pro uzávěrku vyhledávání náborovými pracovníky a personálními agenturami,
- termín výběrového řízení,
- termín oznámení výsledků výběrového řízení jeho účastníkům,
- termín nástupu do zaměstnání a délku zkušební doby.

Společnost určuje, jaká metoda získávání zaměstnanců je pro ni efektivní vzhledem ke konkrétní obsazované pozici. Záleží přitom na požadavcích pracovní pozice a finančních prostředcích zaměstnavatele, které může použít na získávání uchazečů. V úvahu připadají tyto metody získávání:

- nabídka práce na místní vývěsce,
- nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,
- on-line nabídka prostřednictvím pracovních serverů nebo na vlastních webových stránkách společnosti,
- inzerce v rozhlasu, tisku či televizi,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- přímé oslovování uchazečů na pracovních veletrzích,
- spolupráce s profesními organizacemi,
- využití služeb personální agentury,

- e-recruitment (sociální sítě, pracovní servery...),
- samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání,
- doporučení stávajícím nebo bývalým zaměstnancem.

Nabídka práce na místní vývěsce nebo desce úřadu práce

Jde o levný způsob, kterým se oslovují především uchazeči o řemeslné a manuální pracovní pozice s nižší kvalifikací. Může jít i o nižší administrativní a technické pozice, kde se vyžaduje základní až střední vzdělání ukončené maturitou.

Nabídka práce prostřednictvím internetových inzertních serverů či webových stránek společnosti

Dnes má již většina společností své webové stránky, na kterých může inzerovat i volné pracovní pozice. Tyto nabídky mohou uchazeči najít nejčastěji pod záložkou „kariéra“ či „staň se součástí naší společnosti“ nebo jinak nazvanou kategorií na webu konkrétní společnosti. Touto formou lze oslovit návštěvníky webu (často uchazeče, kteří mají o práci v dané společnosti zájem, a proto sledují jejich webové stránky).

Nabídka práce prostřednictvím internetových inzertních serverů je dnes asi nejrozšířenější metoda vyhledávání zaměstnanců. Tyto servery umožňují zacílení na konkrétní skupiny lidí, které chce společnost oslovit. Výhodou je zejména vysoká míra návštěvnosti těchto serverů (u nás např. jobs.cz, práce.cz) a také rozmanitost lidí, kteří tyto webové stránky navštěvují. Firmy touto metodou oslovují uchazeče od nejnižších pozic po ty nejvyšší. Výhodou je, že na tyto pracovní nabídky reagují nejčastěji lidé, kteří jsou volní na trhu práce. Počet takových lidí však ubývá, a tak se také snižuje množství reakcí uchazečů na tyto on-line nabídky.

Recruitment (on-line získávání zaměstnanců)

V posledních letech velmi žádaná metoda získávání zaměstnanců. Náborář (recruiter) má za úkol oslovit uchazeče, kteří sdílí své osobní údaje na některém z pracovních serverů či sociální sítí. Na pracovních serverech hledají nejčastěji uchazeče, kteří aktivně hledají práci – tzn. že v nedávné době např. nahráli svůj životopis na daný

server a čekají na oslovení ze strany potenciálních zaměstnavatelů či personálních agentur.

Vedle pracovních serverů, jakými jsou například jobs.cz, práce.cz, moster.cz a další, sdílí čím dál tím více lidí své osobní údaje (zejména o dosud získaných pracovních zkušenostech) na sociálních sítích. Tou nejznámější a nejpoužívanější sociální sítí pro účely recruitmentu je síť LinkedIn.

Zkušení „recruiteři“ zde na základě klíčových slov a zvolených filtrů (lokalita bydliště, název společnosti, obor, odvětví, vzdělání...) dokážou nalézt ty profilově nejvhodnější uchazeče z pracovního trhu, kteří by se hodili na konkrétní obsazovanou pozici.

Tento způsob vyhledávání uchazečů je však časově velmi náročný a vyžaduje zručnost samotného recruitera, který musí vědět, jak efektivně vyselektovat vhodné profily uchazečů. Dalšími úskalími jsou pak samotná oslovení a zpětná vazba ze strany potenciálních uchazečů či svolnost takto oslovených lidí k telefonnímu či osobnímu pohovoru za účelem představení vybrané společnosti a seznámení se s konkrétní pracovní nabídkou.

V tomto případě recruiteři ve většině případů nachází profily lidí, kteří jsou zaměstnáni u jiné společnosti. Dalším úkolem recruitera je navázat kontakt, motivovat potenciálního uchazeče k vyslechnutí pracovní nabídky, získat od něj co nejvíce informací zejména o jeho požadavcích (výše mzdy, ideální lokalita práce, typ pozic, které by rád vykonával nebo jej zajímají...) a ty následně prezentovat vedení společnosti, která výběrové řízení vypsala. V případě, že je uchazeč svolný k samotnému výběrovému řízení, je zapotřebí informovat vedení společnosti o představách uchazeče, aby mu (v případě, že zaujme) mohla být připravena nabídka „na míru“ dle jeho požadavků. Tato poslední fáze je nejdůležitější, neboť takto získaný uchazeč většinou nemusí měnit práci a když tak činí, je to většinou proto, že mu jiná společnost nabídne lepší a výhodnější podmínky.

Inzerce v rozhlasu, tisku či televizi

Inzerce v lokálním tisku, rozhlasové stanici nebo televizi se hodí zejména pro získání uchazečů o místo, kde se požaduje základní až střední vzdělání s maturitou. U

pracovních pozic vyžadujících vysokoškolské vzdělání je účinnější využít masmédiu s celostátním rozsahem.

Veletrhy pracovních příležitostí

Známými příklady jsou veletrhy práce organizované při vysokých školách. Prezentují se zde většinou velké a známé společnosti, které lákají uchazeče atraktivními vyhlídkami na rozvoj kariéry, možnostmi dalšího vzdělávání, zajímavým obsahem práce a nadprůměrnými mzdami s mnoha zaměstnaneckými benefity.

Výhodou těchto veletrhů je první kontakt s budoucími absolventy škol a popř. možnost provést rychlý rozhovor s těmi, kteří by mohli být pozváni do výběrového řízení.

Samostatné přihlášení

Zaměstnavatel dostává nevyžádané a neočekávané žádosti o zaměstnání. Uchazeči jej posílají tzv. naslepo a nereagují na konkrétní zveřejněnou nabídku práce. Se samostatným přihlášením se v dnešní době setkáváme již jen zřídka, a to většinou u studentů či absolventů vysokých škol.

Doporučení zaměstnancem

Tato metoda získávání nových zaměstnanců je v současné době velmi rozšířena. Často jsou ve společnostech nastaveny procesy tak, aby zaměstnanec, který doporučil uchazeče, jenž obstál ve výběrovém řízení a nastoupil do společnosti, dostal finanční odměnu za doporučení takového člověka. Tím se zaměstnavatelé snaží motivovat své zaměstnance k tomu, aby dali vědět o svých kontaktech a tím tak získat další uchazeče pro výběrového řízení.

4.2.2 Získávání z vnitropodnikového trhu práce

Vnitřními lidskými zdroji jsou zaměstnanci organizace. Jejich získávání je výhodné zejména z těchto důvodů:

- zaměstnavatel má lepší znalost interních uchazečů a může činit spolehlivější rozhodnutí o vnitřní mobilitě zaměstnanců,

- zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců,
- zlepšuje pracovní morálku, klima v organizaci, iniciativu a angažovanost, protože zaměstnanci dostávají nabídky učit se a příležitost růst,
- pozitivně působí na snížení fluktuace ve společnosti a stabilizuje zaměstnance,
- manažeři z vnitřních zdrojů posilují zachování organizační kultury a její komunitu.²⁷

Získávání z vnitřního trhu práce musí být pečlivě integrováno s ostatními personálními činnostmi, jakými jsou plánování následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a hodnocení pracovníka.

Mezi nástroje získávání z vnitřních zdrojů patří:

- řízení následnictví – jde o identifikaci a řízený rozvoj zaměstnanců s vysokým pracovním potenciálem (talent management); součástí a východiskem řízeného následnictví je plánování následnictví zaměřené na výběr talentů pro současné a budoucí klíčové manažerské pozice,
- interní výběrové řízení na uvolněná nebo nově vytvořená pracovní místa,
- vnitřní mobilita zaměstnanců (povýšení nebo přeřazení na jinou pozici)

4.2.3 Předvýběr uchazečů o zaměstnání

Předběžný výběr vhodných uchazečů vykonává personalista v souvislosti s odezvou potenciálních uchazečů o zaměstnání na uveřejněnou nabídku zaměstnání. Zpravidla na základě hodnocení životopisů, popřípadě žádostí o zaměstnání rozhoduje, kteří z potenciálních uchazečů jsou způsobilí k vykonávání požadované práce a mohou být pozváni k dalším výběrovým procedurám, zejména pak k samotnému výběrovému řízení.

Výsledkem předvýběru je rozdělení uchazečů do dvou skupin:

- vhodní uchazeči, kteří splňují nezbytné požadavky pro výkon práce,

²⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 149. ISBN 978-80-7400-347-9

- nevhodní uchazeči, kteří nesplňují nezbytné požadavky pro výkon práce.

Seznam vhodných uchazečů obsahuje ideálně pět až deset jmen (podle okolností více i méně) potenciálních uchazečů, kteří splňují nezbytné požadavky pro výkon práce. Tito uchazeči jsou následně pozváni k výběrovému řízení.

Naopak seznam nevhodných uchazečů obsahuje jména těch, kteří o danou pracovní pozici projeví zájem, ale nesplňují nezbytné požadavky pro výkon práce. Všichni tyto uchazeči by měli být o zamítnutí jejich žádosti o pracovní pozici zdvořilou formou informováni.

4.3 Metody výběru zaměstnanců

Výběr zaměstnanců představuje personální činnost, která navazuje na získávání pracovníků. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o pracovní pozici takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, jenž snižuje produktivitu a kvalitu práce. Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokáží předpovědět efektivnost pracovníka. Jedná se o proces porovnání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa.²⁸

Mezi běžné metody výběru zaměstnanců patří:

- hodnocení životopisu, popř. i motivačního dopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- assessment centre,
- prověřování referencí.

²⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 151. ISBN 978-80-7400-347-9

4.3.1 Hodnocení životopisu

Hodnocení životopisu uchazečů o zaměstnání je základní a univerzální metoda výběru zaměstnanců, jejíž použití je možné jak pro předběžný výběr uchazečů, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče. Hodnocení životopisu personalistovi umožňuje posoudit, zda potenciální uchazeči splňují nezbytné požadavky pro výkon práce, a rozhodnout, zda jsou vhodnými uchazeči, kteří by měli být pozváni k dalším kolům výběrového řízení.

Pracovníci personálního útvaru mohou posuzovat životopis jak z formální, tak i obsahové stránky. Zejména u pracovních pozic, o které je mezi uchazeči velký zájem (např. „juniorní“ absolventské pozice), je z pohledu uchazeče o zaměstnání velmi důležité i grafické zpracování životopisu, které musí být snadno přehledné a ideálně co nejkratší (ideálně jedna strana formátu A4). Důvodem je velké množství životopisů, které musí personalista projít a v omezeném čase, který má na tuto činnost stanoven. U nepřehledných a příliš obsáhlých životopisů se v případě velkého převisu poptávky po konkrétní pozici může stát, že je personalista záměrně „přeskočí“ a vybere ty uchazeče, s jejichž životopisy bude mít „méně práce“.

Uchazeč by měl svůj životopis pokaždé přizpůsobovat konkrétní pracovní pozici, na kterou se hlásí. Zároveň by měl být také co nejaktuálnější.

Stejně jako životopis může personalista v rámci prvních kol výběrových řízení posuzovat i motivační dopisy. Ty by neměly shrnovat informace, které jsou obsaženy v životopise, ale naopak je rozšiřovat. Motivační dopis by neměl být dlouhým slohovým útvarem, ale krátkou a dobře cílenou propagací vlastní osoby se všemi formálními náležitostmi, které k formálnímu dopisu patří (adresa zaměstnavatele, datum, oslovení, podpis...).

4.3.2 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je osobní setkání odpovědných reprezentantů zaměstnavatele s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří prošli procedurou předběžného výběru a na základě hodnocení životopisu (resp. motivačního dopisu) splňují nezbytné požadavky pro výkon práce.

Podle Josefa Koubka je výběrový pohovor „nejpoužívanější a podle názoru rozhodující věšiny teoretiků i praktiků nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků“. Dodává však: „aby byl nejlepší metodou výběru pracovníků, musí být dobře připraven“.²⁹

Výběrový pohovor je všeobecně považován za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců, protože umožňuje komplexní a efektivní prozkoumání a posouzení způsobilosti vhodných uchazečů vykonávat požadovanou práci. Účelem výběrového pohovoru je:

- ověřit a doplnit rozhodné údaje o uchazečích,
- posoudit způsobilost, chování a motivaci uchazečů,
- informovat uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání,
- zjistit představu uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání.³⁰

V ideálním případě by se měl výběrového pohovoru účastnit potenciální přímý nadřízený (manažer či vedoucí zaměstnanec) posuzovaného uchazeče, neboť právě on by měl rozhodovat o jeho přijetí či zamítnutí.

V praxi se nejčastěji používá tzv. strukturovaný výběrový pohovor, kdy si personalista či vedoucí pracovník dopředu připraví otázky a modelové odpovědi, pořadí otázek a čas na ně, resp. celý výběrový pohovor. Každému uchazeči jsou pokládány stejné otázky a na základě odpovědí je pak vyhodnocováno, který uchazeč se svými odpověďmi nejspíše blížil ideálnímu modelu, který byl tazateli dopředu stanoven. Takový pohovor trvá obvykle od 30 do 90 minut v závislosti na struktuře pohovoru.

V případě použití nestrukturovaného pohovoru, který se vede bez předchozí přípravy a plánování, pouze na základě vymezení hlavního cíle výběrového pohovoru, závisí volba otázek a jejich pořadí na aktuálním vývoji pohovoru a reakcích uchazeče.

Co do počtu zúčastněných osob na pohovoru, můžeme výběrové pohovory rozdělit na:

²⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 168, ISBN 80-7261-033-3

³⁰ NĚMEC, O. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, s. 54. ISBN 978-80-7408-083-8

- individuální pohovor – s uchazečem vede pohovor pouze jeden představitel společnosti; využívá se zejména u nižších pracovních pozic; výsledky z takového pohovoru mohou být do značné míry zkreslené subjektivním pohledem tazatele,
- pohovor před komisí – s jedním uchazečem vedou pohovor 2 nebo více osob; pro uchazeče jde často o stresující prvek, avšak tento typ osobního pohovoru umožňuje objektivnější posouzení uchazeče; tato metoda je využívána zejména při obsazování vyšších pracovních pozic;
- skupinový pohovor – u skupinového rozhovoru proti sobě stojí skupina uchazečů na straně jedné a jeden či více posuzovatelů na straně druhé; tato metoda je výhodná pro úsporu času a nabízí přímou možnost komparace všech uchazečů.

4.3.3 Testování uchazečů

Metoda testování uchazečů se nejčastěji používá u předvýběru či v pokročilé fázi výběrového řízení. Jednotlivé testy poskytují pouze doplňkové údaje, které personalista následně porovnává s výsledky hodnocení životopisu, výběrového pohovoru či ostatních metod výběru zaměstnanců.

Jak uvádí František Hroník: „*Výběrové testy nebo testy pracovní způsobilosti se používají za účelem zabezpečení a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru*“.³¹

V rámci výběrového řízení rozlišujeme nejčastěji tyto typy testů:

- testy inteligence – umožňují prozkoumat a posoudit duševní schopnosti uchazečů, prověřují verbální a abstraktní myšlení či krátkodobou paměť uchazečů,

³¹ HRONÍK, F. *Jak najít zaměstnání*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2009, s. 77-79. ISBN 978-80-904-333-7

- testy osobnosti (psychologické testování) – tyto testy umožňují prozkoumat a posoudit charakteristiky osobnosti uchazečů nezbytné pro výkon požadované práce; testování probíhá formou dotazníku, kdy z odpovědí uchazečů vyplývají jak dílčí charakteristiky, tak i celková struktura osobnosti,
- testy schopností – testy schopností umožňují prozkoumat a posoudit specifické znalosti uchazečů nezbytné pro výkon požadované práce; testování probíhá formou modelových situací, kdy například uchazeč dostane za úkol vytvořit analýzu určitého objemu dat ve stanoveném čase a přitom se sleduje, jak pracuje s informacemi, jak stanovuje priority a jak zvládá pracovat pod stresem.

4.3.4 Assessment centre

Použití metody assessment centre (AC) jako metody výběru zaměstnanců je založeno na zkoumání a posuzování výsledků a chování uchazečů při individuálních i skupinových řešení modelových úkolů a případových studií. Uchazeči prokazují jak odbornou způsobilost pro výkon práce, tak i potřebný rozvojový potenciál pro odborný rozvoj. Řešení modelových úkolů je obvykle doplněno pohovory, testy nebo simulacemi, které prověří skutečné schopnosti a motivaci uchazečů.³²

Margaret Dale definuje assessment centre takto: „*Je to metoda pro výběr nových zaměstnanců, která využívá soubor úkolů a testů sestavených tak, aby ověřily kritéria uvedená v profilu pracovníka.*“³³

Mezi základní techniky užívané v assessment centre patří:

- Individuální prezentace – je zaměřena na schopnosti uchazeče vysvětlit a obhájit svůj názor či jak je schopen sdělit informace zejména pod vlivem stresu. Hodnotitelé posuzují formu projevu, jeho plynulost, úroveň a obsah.
- Skupinová diskuse – tato technika se užívá zejména pro posouzení povahových charakteristik a chování v kolektivu (dominantnost – submisivnost, schopnost

³² NĚMEC, O. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, s. 54. ISBN 978-80-7408-083-8

³³ DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 72. ISBN 978-80-251-1522-0

prosadit svůj názor – schopnost akceptovat cizí názor a pracovat s ním, ochota přebírání zodpovědnosti, organizační schopnosti, atp.).

- Řízení porady – v tomto případě hovoříme o metodě skupinové diskuse s hraním rolí. Tato technika je používána zejména u uchazečů o pozice středního a vyššího managementu, kde je řízení porad obvyklou činností.
- Manažerské hry – metoda založena na řešení tzv. „case study“ neboli případových studiích, které mohou být různorodé a většinou souvisí s činnostmi, které jsou běžné pro danou pracovní pozici. Může jít například o řízení tiskové konference, vyřizování reklamací zákazníků, komunikaci s obchodními partnery... Primárními faktory, které zde hodnotitelé posuzují jsou: schopnost práce ve stresujících podmínkách, schopnost kooperace, samostatnost, prosazení se...
- Řízený pohovor s uchazečem – jde o účelný pohovor vedený odborníkem (nejčastěji psychologem či zkušeným personalistou), který má za cíl zjištění dodatečných informací o uchazeči a to zejména v oblasti zájmů a motivace pro konkrétní pracovní pozici. Řízený pohovor může být takovým zakončením assessment centre, kde se odborník snaží zjistit důvod některých reakcí a chování během jednotlivých úkolů.

Výhodami metody assessment centre z pohledu personalisty jsou zejména:

- možnost okamžitého porovnání všech uchazečů zároveň,
- zjistit reakce uchazečů a jejich chování v různých modelových situacích,
- prověření schopností v praxi – zejména zvládnutí stresu, komunikace, aj.,
- detailnější zjištění povahových rysů a motivací pro pracovní pozici,
- ve většině případů získání nejvhodnějšího uchazeče, který vzejde jako vítěz AC,
- časová úspora oproti osobním pohovorům zejména v případě většího počtu uchazečů,
- administrativní nenáročnost oproti zařizování individuálních pohovorů se zástupci společnosti.

Z pohledu uchazeče je metoda Assessment Centre výhodná v těchto aspektech:

- velký prostor pro seberealizaci,
- možnost ukázat své schopnosti s okamžitým porovnáním s ostatními uchazeči,
- zjištění „soupeřů“ výběrového řízení,
- možnost ověření si svých schopností a možností,
- kvalitní a relativně rychlá zpětná vazba s jasným výsledkem.

Naopak nevýhodou může být časová náročnost této metody výběrového řízení (uchazeči, kteří jsou zaměstnání a chtějí se AC zúčastnit, jsou v mnoha případech nuceni čerpat dovolenou, aby se mohli tohoto výběrového procesu zúčastnit).

Z metody assessment centre vychází i metoda zvaná development centre (DC), která slouží k posouzení odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu klíčových zaměstnanců v rámci plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

4.3.5 Zjišťování a prověřování referencí

Reference poskytují osoby, které uchazeče znají ze zaměstnání (většinou nadřízení spolupracovníci či kolegové). Tyto osoby oslovuje personalista pouze se souhlasem uchazeče. Personalista by měl prostřednictvím referencí posuzovat a prověřovat pouze pracovní chování a výsledky, nikoli osobní život uchazeče.

Prověřování referencí probíhá ve většině případů ke konci výběrového řízení, kdy má společnost vyselektovány nejvhodnější uchazeče a potřebuje se mezi nimi finálně rozhodnout.

Poskytnutí referencí je však někdy i prvním kontaktem s uchazečem, zejména pokud jde o doporučení z vnitřní struktury společnosti. Na základě pozitivních referencí může být proveden i předvýběr uchazečů.

Ze strany uchazečů je také velmi důležité, aby své referenční kontakty informovali o možném kontaktování za účelem poskytnutí referencí. I lépe připravená výpověď ze strany referenční osoby může být klíčová pro úspěch ve výběrovém řízení.

4.4 Měření efektivity výběrového řízení

Pro dokončení celého procesu výběrového řízení je také potřeba zjistit, zda konkrétní výběrové řízení proběhlo efektivně – tedy zda byla pracovní pozice obsazena za použití přiměřených nákladů a času. K zjištění efektivity jednotlivých výběrových řízení je zapotřebí mít k dispozici číselné hodnoty jakými jsou např. průměrná fluktuace na dané pozici, vynaložené náklady spojené s výběrovým řízením atd.

„Kvalitně provedené výběrové řízení by se mělo projevit optimální mírou fluktuace, zvýšením výkonnosti firmy, případně její části, snížením nákladů na pracovní sílu.“³⁴

Ukazatelů, prostřednictvím kterých je možné vyhodnocovat efektivitu v souvislosti s organizací výběrového řízení, je několik. Jedním z přístupů vedoucím k efektivnímu výběrovému řízení, je zaměřením se na kritické otázky výběrového procesu. Zde je potřeba nejdříve analyzovat celý proces jako celek a všechny kroky zajištění zdrojů (zachytit vnější faktory, vnitřní podmínky, potřebný čas k provedení každého procesu). Následná provedená analýza spolu s vyhodnocením měřítek efektivnosti pak vedou k efektivnímu výběrovému řízení. Takovými měřítky mohou být:

- ukazatele fluktuace – tedy náklady na výběrové řízení, náklady na fluktuaci zaměstnanců, míra fluktuace, čas k zaplnění volného místa, průměrná délka zaměstnání,
- ukazatele náboru – jde o dobu neobsazeného pracovního místa, zhodnocení výkonu nově přijatých zaměstnanců a jejich adaptací, spokojenost vedoucího pracovníka s výběrem zaměstnance, míra fluktuace nových zaměstnanců, finanční dopad nepovedeného výběru,
- ukazatele míry stability – jde o ukazatele celkové fluktuace, fluktuace, které šlo zabránit a fluktuace spojená s různorodostí zaměstnanců, finanční dopady.

Efektivitu je možno také měřit porovnáním dvou výběrových metod z hlediska rozdílu v jejich finančních hodnotách návratnosti. Možných měřítek je velké množství.

³⁴ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007, s. 376. ISBN 978-80-254-0698-4

Získávání dat a vyhodnocování všech ukazatelů však může být velmi nákladné. Cílem měření efektivity není sledování maximálního množství ukazatelů, ale zaměření se jen na ty podstatné ukazatele, které jsou charakteristické pro dané metody výběrových řízení, jejichž efektivita je předmětem sledování. Takovými ukazateli mohou být:

- analýza zdroje – společnost by měla zjišťovat, z jakých zdrojů se uchazeč o volném místě dozvěděl,
- míra stability zaměstnanců – míru tzv. retence lze spočítat srovnáním míry fluktuace konkrétního pracovního místa s rychlostí míry fluktuace v konkrétním útvaru společnosti,
- počet volných pracovních míst versus počet zaplněných míst – tato metrika měří počet volných pracovních míst s nedávno zaplněnými pracovními místy; ukazatele lze měřit v různých časových periodách – měsíčně či čtvrtletně a ukazatele by měly naznačovat shodný vývoj; ty společnosti, které kladou důraz na získávání talentů, budou mít pravděpodobně nižší množství volných pozic ve srovnání s pozicemi aktuálně zaplněnými,
- míra přijetí – tento ukazatel měří, kolik nabídek společnost uchazečům dala, než byla pracovní pozice skutečně obsazena; tento ukazatel může být doplněn o náklady na nové výběrové řízení v případě odmítnutí nabídky vybraným uchazečem;
- mix pohlaví (genderový mix) – mnoho studií se shoduje na tom, že smíšený pracovní tým má vyšší výkonnost; v rámci efektivnosti je v některých případech vhodné doplnit měřítka vyváženosti pohlaví v jednotlivých úrovních managementu.

4.4.1 Míra fluktuace

Míra fluktuace je základním a většinou nejčastěji sledovaným ukazatelem při výběru zaměstnanců. Určitou míru fluktuace je možno považovat za přínosnou, neboť přináší do společnosti nové nápady a myšlenky, jiné úhly pohledu na řešení problémů atp. Na druhé straně však stojí často nemalé finanční náklady spojené s fluktuací zaměstnanců, ztráta kvalifikovaných a zaškolených pracovníků či například únik citlivých informací. Míru fluktuace můžeme snadno, neboť je podílem mezi počtem pracovníků, kteří

během sledovaného období odešli a průměrným počtem pracovníků ve sledovaném období vynásobený stem.

V minulých letech byl názor na fluktuaci mezi vedoucími pracovníky odlišný, než je nyní. Zatímco dříve vedoucí pracovníci věřili, že fluktuace zaměstnanců je ospravedlnitelným nákladem a žádné kroky k jejímu snížení nepodnikali s odkazem na fakt, že je na trhu práce dostatek uchazečů, nyní je názor na fluktuaci diametrálně odlišný. Společnosti se snaží všemi možnými prostředky snížit fluktuaci na všech pracovních pozicích, neboť zjišťují, že získání nových pracovníků je časově i finančně velmi nákladné pro velmi nízkou úroveň nezaměstnanosti. Jednotlivé společnosti se tak doslova předhánjí v lepších mzdových podmínkách a benefitech pro své zaměstnance a dělají mnohem více ústupků vůči zaměstnancům než kdy předtím.

4.4.2 Vyhodnocení nákladů na výběrové řízení

V případě standardně nastavených procesů výběrového řízení je možno spočítat přímé a nepřímé náklady spojené s výběrovým řízením. Návratnost efektivního výběru je pak možno spočítat na základě znalostí nákladů na procento fluktuace.³⁵

Je logické, že se náklady společností na procento fluktuace zvyšují, neboť úměrně se zvýšenou poptávkou po nové pracovní síle a nízkou úrovní nezaměstnanosti rostou náklady spojené se samotným výběrem. Společnosti častěji využívají služeb inzertních serverů a také mnohem více investují do marketingových kampaní v oblasti řízení lidských zdrojů. Společnosti se také čím dál častěji uchylují ke spolupráci s externími dodavateli pracovní síly – tedy personálními agenturami, jejichž ceny za personální služby v době ekonomické konjunktury také rostou.

³⁵ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007, s. 376. ISBN 978-80-254-0698-4

5 PERSONÁLNÍ AGENTURY - EXTERNÍ DODAVATELÉ PRACOVNÍ SÍLY

Personální agentury můžeme definovat jako zprostředkovatelny práce, které spolupracují s firmami při získávání nových zaměstnanců. Pro společnosti bývá výhodné spolupracovat s personálními agenturami, neboť znají specifika a podmínky konkrétního pracovního trhu a často disponují databází zájemců o zaměstnání. Jsou tedy většinou schopny poměrně rychle zajistit vhodné uchazeče o danou pracovní pozici. Navíc dokáží zastoupit interní personální oddělení zejména v korespondenci a organizaci výběrového řízení.³⁶

Personální agentury se také zabývají poradenskými aktivitami, které mohou souviset s dílčími nebo komplexními aktivitami v oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci. Nabízí odborný přístup, jenž je zajištěn nejčastěji vysokoškolsky vzdělanými personálními konzultanty, kteří mají praktické zkušenosti.

Odměna personálních agentur se pohybuje u běžných pozic mezi dvou až třinásobkem nástupní mzdy zaměstnance. Služby jednotlivých agentur se liší zejména podle jejich velikosti, specializace a zaměření. Nejvíce personálních agentur se soustřeďuje v Praze a Brně.

Působnost personálních agentur můžeme dělit dvěma způsoby:

- vertikální dělení (personální agentury jsou rozděleny podle toho, jaké pracovní pozice nabízejí:
 - dělnické a manuální profese,
 - pozice nižšího a středního managementu,
 - pozice vyššího managementu.

³⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007, s. 85. ISBN 978-80- 7179-893-4

- horizontální dělení (personální agentury jsou rozděleny podle toho, z jakých pracovních oborů pracovní pozice nabízejí:
 - administrativa,
 - farmacie a potravinářství,
 - finance a bankovníctví,
 - IT obory a komunikace,
 - marketing,
 - strojírenství.

5.1 Historie personálních agentur

Personální agentury se začaly objevovat v bývalé Československé republice po roce 1989. Počátkem 90. let byly na našem území zakládány pobočky zahraničních personálních agentur, které na českém trhu viděly nové možnosti uplatnění a rozšíření své působnosti. Vznikaly ale také ryze české personální agentury, jejichž zakladatelé viděli v tomto oboru novou příležitost k uplatnění na trhu. Ať už zahraniční či české agentury, obé se formovaly a rozvíjely podle situace na pracovním trhu. Některé menší, lokální agentury zanikly například vlivem celosvětové finanční krize v roce 2008, kdy rapidně klesla poptávka po pracovní síle, jiné vznikly naopak po krizi, kdy se začala vytvářet nová pracovní místa.

V současné době dominují na českém pracovním trhu velké zahraniční personální agentury, které pracují s velkým finančním rozpočtem a investují do marketingových aktivit, díky kterým se zviditelňují nejen svým klientům, ale i uchazečům o zaměstnání. Avšak ani menší a lokální personální agentury nezůstávají příliš upozaděny, a to zejména kvůli velmi nízké míře nezaměstnanosti. Tyto menší agentury konkurují těm největším zejména cenou, úzkou specializací či osobnějším přístupem.

5.2 Vybrané služby personálních agentur

Personální agentury jsou na rozdíl od úřadů práce právnické osoby, které podnikají za účelem zisku. Aby mohla právnická osoba poskytovat personální služby, musí od živnostenského úřadu získat odpovídající oprávnění. Pokud chce personální agentura zprostředkovávat zaměstnání, musí obdržet navíc i povolení ke zprostředkování práce,

kteřé uděluje Ministerstvo práce a sociálních věcí. O povolení si musí zařádat i tehdy, pokud chce svou činnost rozšířit o další služby.

Nabídka personálních agentur obsahuje řadu služeb. Množství poskytovaných služeb závisí na velikosti konkrétní agentury a jejímu zaměření. Mezi nejběžnější služby poskytované personálními agenturami patří:

Získávání pracovníků do trvalého pracovního poměru – permanent placement

Permanent placement je v dnešní době nejčastěji využívanou službou personálních agentur. Tato služba zpravidla znamená vyhledání a výběr vhodných uchazečů do trvalého pracovního poměru na plný úvazek. Zahrnuje poradenský servis při specifikaci požadavků na profil pracovníka, který vychází z analýzy a popisu pracovní pozice a měl by zahrnovat i výši mzdy, benefity, možnost kariérního postupu, požadavky na znalost cizích jazyků atd.

Služba může zahrnovat například i tvorbu a stylizaci inzerátů a komunikaci s médii, přijímání a vyhodnocování písemných žádostí, rozhovory s vybranými uchazeči, přezkoumání referencí, předvýběr uchazečů, prezentace uchazečů a provedení výběrového řízení – různé druhy testů, psychodiagnostika, assesment centre, atd., shrnutí výsledků, administrace odesílání zamítavých zpráv apod.³⁷

Personální konzultant k účelům vyhledání vhodných uchazečů používá více metod – např. zadání inzerce na pracovní servery, procházení databází životopisů na internetu, hledání v interní databázi, hledání na základě klíčových slov na sociálních sítích, aj. Cílem je získat co nejvíce vhodných uchazečů pro výběrové řízení. Personalista musí brát na vědomí, že společnost si chce vybrat z několika uchazečů, a tak je nutné „dodat“ alespoň několik uchazečů, aby bylo možné jejich srovnání.

Vzhledem k velmi nízké úrovni nezaměstnanosti, jsou personální agentury najímány i proto, aby pro společnost našly alespoň jednoho vhodného uchazeče. Tento trend lze spatřit u velmi specifických pozic v méně atraktivních regionech. V těchto případech je

³⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007, s. 86. ISBN 978-80-7179-893-4

pak běžnou praxí postupné snižování požadavků na uchazeče ze strany společnosti a naopak navyšování motivačních prvků (mzda, benefity..). Samotné výběrové řízení je pak zpravidla velmi rychlé a efektivní, tak, aby společnost o uchazeče nepřišla např. pro nabídku od jiné firmy.

Získávání pracovníků do přechodného pracovního poměru (temporary placement)

Tato služba znamená vyhledání vhodných pracovníků do přechodného pracovního poměru – většinou na dobu určitou či zkrácený úvazek. Tuto službu nejčastěji využívají společnosti, které výrazně pociťují sezónní špičky (např. výrobní firmy, sklady...) a potřebují sehnat pracovní sílu, aby pokryly potřeby trhu. Temporary placement využívají firmy také v době dlouhodobější nepřítomnosti zaměstnance (odchod na mateřskou dovolenou, dlouhodobá nemoc, atp.). Termín temporary placement bývá v praxi někdy chybně zaměňována za službu personální leasing. U služby temporary placement jde však o pracovní poměr, který vzniká mezi zaměstnancem a konkrétní společností, kdežto u personálního leasingu se pracovník stává zaměstnancem personální agentury a ke konkrétní firmě je pouze přidělen.

Personální leasing (pracovní agentury a personální agentury)

Podstatu této služby představuje smluvní vztah o provádění služby mezi objednatelem zakázky a personální agenturou. V podstatě jde o dočasný nájem zaměstnanců na dobu určitou, popř. na splnění předem definovaného úkolu. Objednatel pak personální agentuře nabízející personální leasing platí práci zaměstnance, zdravotní a sociální pojištění, ziskovou marži i částečně dobu, po kterou je tento zaměstnanec nevyužit z důvodu nepřítomnosti aktuálních zakázek.³⁸

Personální leasing využívají nejen společnosti, které potřebují najmout určitý počet zaměstnanců, aby naplnily stav zaměstnanců odpovídající aktuální situaci ve společnosti (sezónnost, získání nového projektu..), ale také společnosti, které potřebují zaměstnat více pracovníků, než jim dovoluje schválený počet pracovníků centrálou společnosti pro dané kalendářní období (tzv. headcount).

³⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007, s. 86. ISBN 978-80- 7179-893-4

Na personální leasing se specializují tzv. pracovní agentury. Aby mohla pracovní agentura poskytovat služby personálního leasingu, musí mít platnou certifikaci, která je udělována Ministerstvem práce a sociálních věcí za předem stanovených podmínek, které musí společnost žádající společnost o takovou licenci beze zbytku splnit.

Většina větších personálních agentur jsou také držiteli této licence, avšak personální leasing není jejich primárním zájmem na rozdíl od agentur práce. Z pohledu personálních agentur jde spíše o rozšíření portfolia nabízených služeb.

Executive search

Executive search představuje metodu vyhledávání pracovníků na vyšší manažerské pozice cestou přímého oslovení potenciálních uchazečů, kteří se zpravidla aktivně nepohybují na pracovním trhu. Jde o přímé zaměření na cílovou skupinu hledaných manažerů a odborníků a oslovení těch nejlepších z nich. Tuto metodu často využívají společnosti, které potřebují najít zaměstnance, jenž vykonávají stejnou či obdobnou funkci u konkurenční firmy. Nabídka pro takového uchazeče bývá většinou tak atraktivní, aby jej dokázala zaujmout a přesvědčit ho o podání výpovědi u stávající společnosti. Jde zejména o pracovní podmínky a mzdové ohodnocení.

Headhunting

Headhunting reprezentuje metodu executive search pro vrcholové manažerské pozice. Typické pro headhunting je to, že nevyhledává vhodné typy vedoucích pracovníků či specialistů, ale obrací se na pracovníky, kteří jsou v pracovním poměru a zastávají úspěšně určitou pracovní pozici.³⁹

Outplacement

Jedná se o proces výpomoci zaměstnancům, jejichž pracovní poměr ve společnosti byl ukončen pro nadbytečnost, který má za cíl pomoci zaměstnancům při hledání nového zaměstnání a zahajování nové kariéry. Personální agentury v rámci této služby nabízí identifikaci pracovních příležitostí, pomoc při sestavování materiálů uchazeče o

³⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007, s. 87. ISBN 978-80-7179-893-4

zaměstnání (životopis, motivační dopis, aj.), trénink přijímacího pohovoru atp. Služba je v tomto případě financována společností, ze které zaměstnanec z výše uvedeného důvodu odešel.

Assessment centre (AC)

Některé personální agentury umožňují svým klientům i službu tzv. assessment centre. Jde o metodu výběrového řízení (viz kap. 4.3.4) resp. o přípravu materiálů, vymyšlení strategie a průběhu konkrétního AC na přání klienta. Při AC jsou uchazeči sledováni v jednom prostoru a čase, při samostatných i společných úkolech často pod časovým tlakem. Touto metodou se dosahuje poměrně validní predikce reálného pracovního jednání.

Kariérní poradenství

Kariérní poradenství je služba personální agentury, která je určena pro uchazeče o pracovní pozici. Tuto službu si hradí sám uchazeč, který chce pomoci zorientovat se na trhu práce, sestavit životopis či motivační dopis, zhodnotit své možnosti uplatnění na trhu práce atp.

Personální audit

Další službou, kterou nabízejí některé personální agentury, je personální audit. Cílem personálního auditu je prověření funkčnosti procesů v oblasti managementu lidských zdrojů u klienta (společnosti) vzhledem k jeho strategickým cílům a existujícím překážkám (omezením). Jde o kontrolu a ověření postupů a procesů personální politiky ve vztahu ke strategii a cílům společnosti, dodržování pracovněprávní legislativy, situaci na pracovním trhu, účinnosti motivačních prvků, atd.

5.3 Pohovor v personální agentuře

Základním know-how každé personální agentury je kvalitní databáze uchazečů o zaměstnání. Databáze uchazečů je pro personální agentury také primárním zdrojem pro vyhledávání vhodných uchazečů a jejich obsazování na volné pracovní pozice u svých klientů. K tomu, aby personalista mohl relevantně zhodnotit profil uchazeče o

zaměstnání a doporučit jej na konkrétní pracovní pozice, musí zjistit o uchazeči co nejvíce informací. Ty získává na základě kvalitně vedeného vstupního pohovoru s každým uchazečem o zaměstnání.

Pohovor v personální agentuře vede zpravidla zkušený náborář (recruiter), který zná aktuální situaci na pracovním trhu. V případě, že uchazečům nabízí konkrétní pracovní pozice, je potřeba, aby byl také dobře informován o společnosti, která výběrové řízení pořádá a tyto informace předložil uchazečům v co možná nejsrozumitelnější podobě s důrazem na každou podrobnost.

Pohovor v personální agentuře se značně liší od pohovoru u zadávající společnosti. Z hlediska komunikace volí personalisté v agenturách přátelštější tón. Spíše než aby uchazeče zkoušeli z konkrétního pojmosloví, které se pojí s danou pracovní pozicí či oborem, se snaží opsat otázku tak, aby na ni uchazeč v klidu našel odpověď. Uchazeči jsou v personálních agenturách zpravidla více uvolnění, nepůsobí na ně tolik stresových faktorů a jsou také k personálním konzultantům sdílnější – dovolí si říci i to, co by při pohovoru u zaměstnavatele neřekli. Uchazeči o povolání se na pohovor v personální agentuře většinou nepřipravují, a tak jsou jejich reakce na kladené otázky většinou spontánní a „nestrojené“. Recruiter také díky tomu může zjistit, jaký přehled má uchazeč o oboru, ve kterém hledá uplatnění (jaký má přehled o konkurenci, nových trendech, technologiích, postupech, atp.) a tím také posoudit jeho nadšení pro obor.

Recruiteři v personálních agenturách mají denně několik pohovorů, a tak musí efektivně pracovat s časem. Pohovory jsou v agenturách většinou kratší než přímo u klientů, a tak většinou nezbyvá čas zacházet s uchazeči o zaměstnání do přílišných detailů. Hlavním úkolem personálního konzultanta je identifikovat možnosti uchazeče, ale i jeho představy o hledané pracovní pozici a pokusit se mezi těmito proměnnými najít shodu. Následně pak zhodnotit osobnostní, kariérní i vzdělanostní profil uchazeče a porovnat jej s představami klientů z hlediska požadavků u konkrétních pracovních pozic.

Na základě pohovoru s uchazečem pak personální konzultant většinou sepisuje hodnocení. To tvoří přidanou hodnotu k profesnímu životopisu, který (byť většinou v jiné grafické podobě) předkládá personální konzultant klientovi (tedy společnosti, která výběrové řízení realizuje) za účelem doporučení uchazeče.

5.4 Důvody ke spolupráci s personální agenturou

Organizace spolupracují na trhu práce s personálními agenturami z mnoha důvodů. Jedním z rozhodujících je požadavek na snižování nákladů. V řadě případů, zejména u malých a středních podniků, chybí potřebné know-how, technické a administrativní zázemí. Mnohé personální agentury umí řešit problémy a úkoly výrazně efektivněji, rychleji a s minimálně stejnými náklady. Personální agentury disponují znalostmi a zkušenostmi, přehledem o aktuálním stavu na relevantním trhu práce, tedy informacemi, které organizace často nemá k dispozici.⁴⁰

Konkrétní důvody ke spolupráci s personální agenturou lze rozdělit do dvou skupin, podle toho, kdo o spolupráci s agenturou usiluje – zda uchazeč o zaměstnání či společnost obsazující pracovní pozice.

- **Důvody pro uchazeče:**

- nabídka více pracovních pozic napříč obory,
- rychlé vyřízení administrativy spojené s umístěním do společnosti,
- možnost kariérního poradenství,
- možnost odborné konzultace s personálními konzultanty,
- možnost rychle najít přechodné zaměstnání před nalezením odpovídajícího zaměstnání či pozice,
- zaevidování uchazeče v databázi agentury a být tak osloven agenturou v případě nových pracovních pozic.

- **Důvody pro společnost:**

- znalost pracovního trhu,
- rozsáhlá databáze uchazečů o pracovní pozice,
- úspora nákladů a času spojených s výběrovým řízením,
- diskrétní jednání,
- poskytnutá garance na pracovníky získané přes personální agenturu,
- možnost získání rychlé náhrady za dočasně nepřítomného zaměstnance (mateřská dovolená, dlouhodobá nemoc...),

⁴⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007, s. 87. ISBN 978-80- 7179-893-4

- možnost outplacementu pro nadbytečné zaměstnance,
- možnost porovnání zprostředkovaných uchazečů s interními,

PRAKTICKÁ ČÁST

6 PRŮZKUM – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Praktická část je rozdělena do dvou kapitol (dotazníkové šetření a řízené rozhovory). V dotazníkovém šetření se autor práce dotazoval uchazečů o zaměstnání a zjišťoval od nich, s jakými metodami výběrového řízení se nejčastěji setkali, jak přistupují k pohovorům v personálních agenturách a u potenciálních zaměstnavatelů nebo jak se na tyto pohovory připravují.

6.1 Cíle dotazníkového šetření

Cílem tohoto průzkumu je zjistit, jakou metodu výběrového řízení společnosti nejčastěji využívají a jak uchazeči přistupují k pohovorům v personálních agenturách ve srovnání s pohovory u potenciálních zaměstnavatelů. Pro tento účel autor práce vyhotovil dotazník o čtrnácti otázkách. Smyslem dotazníku bylo zjistit, s jakými výběrovými metodami se uchazeči o práci ve výběrových řízeních nejčastěji setkávají a jaká z metod je pro ně nejvíce stresující; jakou vážnost uchazeči přikládají pohovorům v personálních agenturách a u potenciálních zaměstnavatelů. Potvrzení nebo vyvrácení níže stanovených hypotéz je podrobně analyzováno v kapitole Interpretace a diskuse výsledků.

6.2 Průzkumné otázky a hypotézy

Otázka č. 1: *Jaká metoda výběrového řízení, resp. její typ je nejpoužívanější?*

Otázka č. 2: *Která z metod výběrového řízení je pro uchazeče o zaměstnání nejvíce stresující?*

Otázka č. 3: *Kolik uchazečů o zaměstnání se připravuje na pohovory v personálních agenturách?*

Otázka č. 4: *Kolik uchazečů uvádí při pohovorech u potenciálních zaměstnavatelů jen pravdivé a nezkreslené informace?*

Hypotéza č. 1: Nejpoužívanější metodou výběrového řízení je individuální pohovor.

Hypotéza č. 2: Nejvíce stresující metodou pro uchazeče o zaměstnání je assessment centre.

Hypotéza č. 3: Na pohovory v personálních agenturách se připravuje méně než polovina uchazečů o zaměstnání.

Hypotéza č. 4: Více než polovina uchazečů o zaměstnání uvádí při pohovorech u potenciálních zaměstnavatelů jen pravdivé a nezkreslené informace.

6.3 Průzkumná metodika a časové vymezení

Pro první část průzkumu byla využita metoda dotazníkového šetření. Autor práce sestavil dotazníky o čtrnácti uzavřených otázkách. Tyto dotazníky byly následně předkládány uchazečům o zaměstnání přímo v personální agentuře. Tím se autorovi podařilo zacílit na respondenty, kteří aktuálně hledají pracovní uplatnění na pracovním trhu. Aby bylo dosaženo vyšší validity výzkumu, předkládal autor práce dotazníky respondentům z různých věkových skupin, a také s odlišným profesním zaměřením. Sběr dat probíhal v období od 4.10. 2016 do 8.12. 2016. Po získání dostatečného množství respondentů byly všechny odpovědi na výzkumné otázky v dotazníku zapsány do datové matice (viz příloha B). Na základě analýzy dat byly jednotlivé výsledky na průzkumné otázky vyhodnoceny a tyto pak znázorněny v přehledných grafech. Na základě odpovědí respondentů byly hypotézy stanovené na začátku průzkumu potvrzeny či vyvráceny.

6.4 Průzkumný vzorek

V souvislosti se stanoveným cílem bakalářské práce byl dotazník předkládán pouze respondentům, kteří v minulosti absolvovali alespoň 3 výběrová řízení. Toto kritérium bylo zajištěno první selektivní otázkou – v případě, že respondent označil odpověď, že má zkušenost s méně než třemi výběrovými řízeními, s ním byl dotazník předčasně ukončen. Takto byly předčasně ukončeny pouze 3 dotazníky. Zkušenost s pohovorem v personální agentuře byla zajištěna místem sběru dat (personální agentura), kde byly dotazníky uchazečům předkládány až po absolvování individuálního pohovoru. Celý dotazník vyplnilo celkem sto třináct respondentů. Dotazník byl anonymní.

6.5 Výsledky kvantitativního průzkumu

Otázka č. 1: *Kolika výběrových řízeních jste se již účastnil/a?*

Graf 1: Počet absolvovaných výběrových řízení jednotlivými respondenty



⁴¹Zdroj

První otázka byla selektivní a jejím cílem bylo zvýšení validity celého průzkumu. Se třemi respondenty, kteří odpověděli, že v minulosti absolvovali méně než 3 výběrová řízení, bylo dotazníkové šetření předčasně ukončeno.

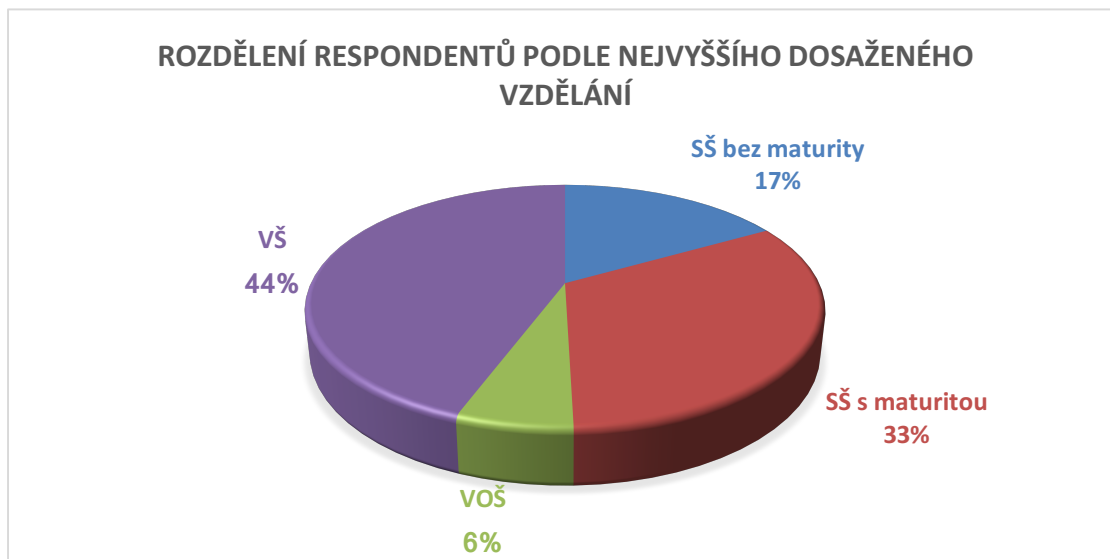
Nejvíce respondentů uvedlo, že se zúčastnili již více než deseti výběrových řízení. Vzhledem k tomu, že tento údaj uvedlo i 9 respondentů s vysokoškolským vzděláním do třiceti let, lze usuzovat, že i tato skupina lidí má možnost ucházet se hned o několik pracovních pozic, byť jde zejména o čerstvé absolventy bez praxe nebo s krátkodobou pracovní zkušeností.

V dotazníkovém šetření po první selektivní otázce dále pokračovalo 113 respondentů.

⁴¹ Autor práce, vlastní šetření

Otázka č. 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 2: Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání



⁴²Zdroj

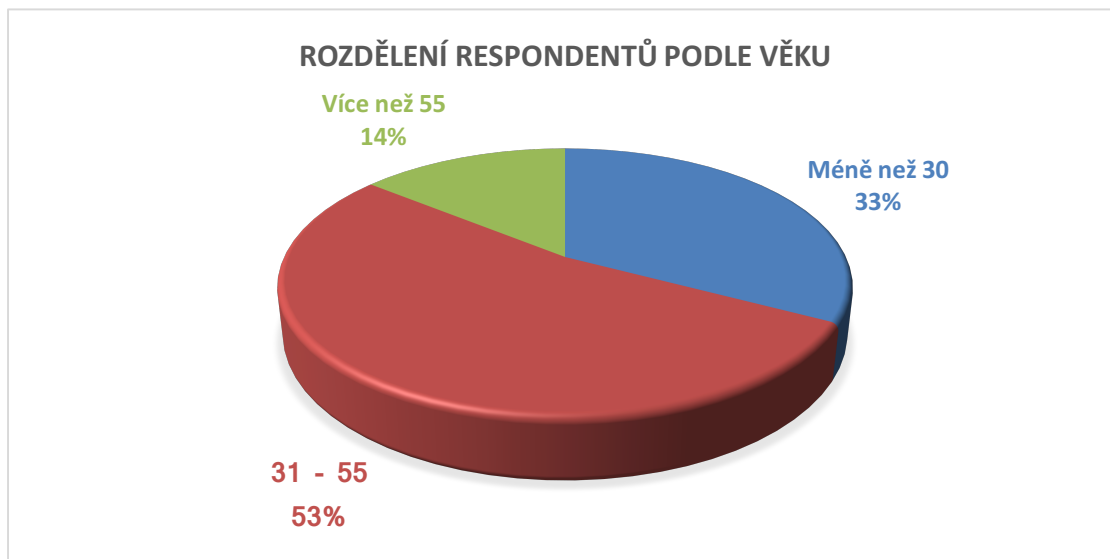
Aby bylo dosaženo co nejvyšší validity průzkumu, je nutné zastoupení respondentů s různým vzdělanostním základem. Nejpočetněji zastoupenou skupinou v tomto průzkumu jsou vysokoškolsky vzdělaní uchazeči o zaměstnání.

Do průzkumu autor záměrně nezařazoval skupinu lidí se základním vzděláním, neboť tato skupina se od většiny především svými pracovními návyky. Pracovníci se základním vzděláním, kteří nejčastěji zastávají manuální a dělnické pracovní pozice (skladník, obráběč kovů, pracovník úklidu, atp.) zpravidla mnohem častěji fluktuují a jejich motivace k práci bývá pevně spojena s odměnou – tedy mzdou za vykonanou práci. Výběrová řízení na takové pozice buď neprobíhají vůbec, nebo mají banální charakter. Z těchto důvodů se autor rozhodl tuto část obyvatelstva do průzkumu nezahrnout.

⁴² Autor práce, vlastní šetření

Otázka č. 3: Kolik Vám je let?

Graf 3: Rozdělení respondentů podle věku



⁴³Zdroj

I třetí otázka přímo odkazuje na validitu průzkumu. Dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce respondentů ve věku od 31 do 55 let. Naopak nejméně početnou skupinou byli respondenti starší 55-ti let.

Při průzkumu, který se zaměřuje na metody výběrových řízení, je potřeba znát pohled všech věkových kategorií (od absolventů, přes nejproduktivnější část populace, ale i uchazečů starších 55 let). U lidí nad 55 let věk lze pozorovat mnohem nižší míru fluktuace než například u mladších lidí. Je to dáno zejména tím, že lidé ve starším věku jsou již vyzrálejší, mají větší přehled o pracovním trhu a jednotlivých společnostech (ve svém oboru), a dokáží si najít takovou práci, která jim po všech stránkách vyhovuje. Dalšími faktory, které ovlivňují fluktuaci jsou také např. zaměstnatelnost uchazeče, potřeba finanční stability, atp...

⁴³ Autor práce, vlastní šetření

Otázka č. 4: Jakého jste pohlaví?

Graf 4: Rozdělení respondentů podle pohlaví



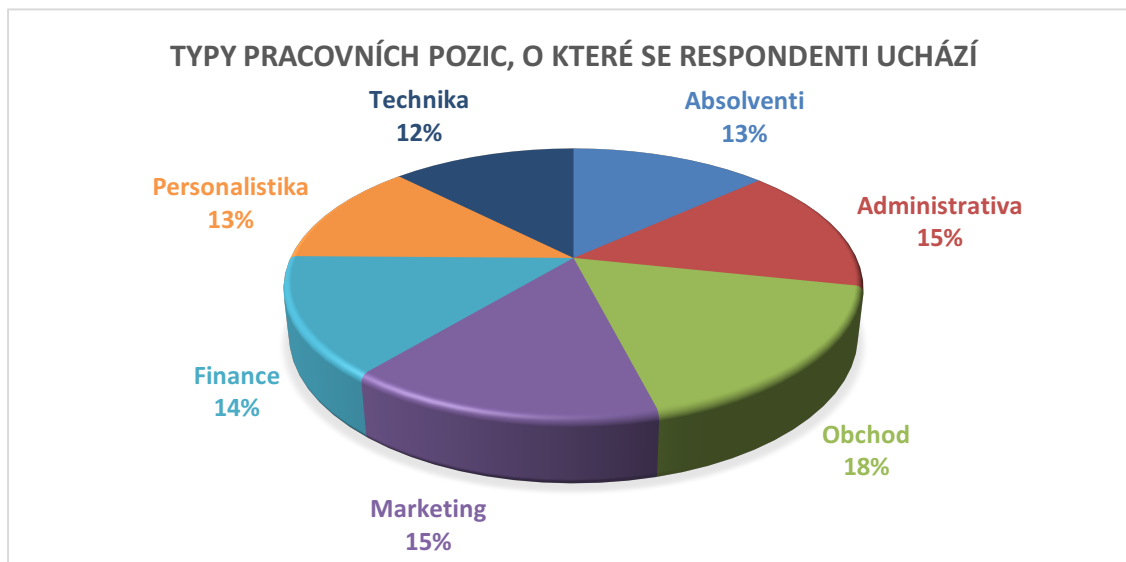
⁴⁴Zdroj

Čtvrtá otázka se také týkala rozdělení respondentů. Průzkumu se zúčastnilo 52 žen a 61 mužů. Pro tento výzkum je důležitý názor obou pohlaví, neboť vyváženost respondentů z hlediska pohlaví opět přidává na validitě celého průzkumu

⁴⁴ Autor práce, vlastní šetření

Otázka č. 5: O jaké pozice se ucházíte?

Graf 5: Typy pracovních pozic, o které se respondenti uchází



⁴⁵Zdroj

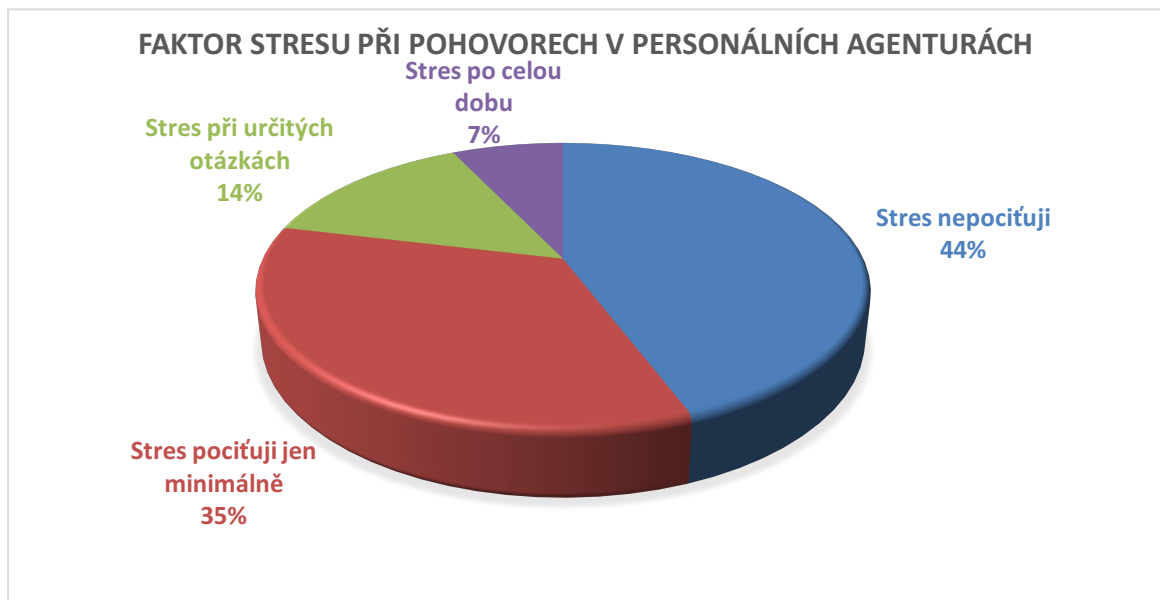
Další průzkumná otázka se týkala typů pracovních pozic, o které se respondenti uchází. Autor práce záměrně předkládal dotazníky respondentům, kteří se ucházeli o nejrůznější pracovní pozice. Cílem bylo získat vyvážený vzorek uchazečů tak, aby byly zastoupeny všechny základní typy nejčastěji obsazovaných pracovních pozic.

Z těchto skupin autor záměrně vyňal pracovní pozice zaměřené na sektor výpočetní techniky a programování (IT sektor) a dělnické a manuální profese. Důvodem byl zejména zcela odlišný postup při hledání uchazečů na tyto typy pracovních pozic.

⁴⁵ Autor práce, vlastní šetření

Otázka č. 6: *Do jaké míry jsou pro Vás pohovory v personálních agenturách stresující?*

Graf 6: Faktor stresu při pohovorech v personálních agenturách



⁴⁶Zdroj

Z průzkumu plyne fakt, že 89 dotazovaných (tedy celkem 79%) uvedlo, že při pohovorech v personálních agenturách nepociťují žádný stres (50 respondentů), nebo jsou ve stresu jen minimálně (39 dotazovaných).

Tyto výsledky podtrhují fakta zmíněná teoretické části. Potvrzují zejména rozdíl ve vedení pohovoru – uchazeči o zaměstnání považují personální agenturu jako svého „partnera“ při hledání nového zaměstnání. Samotné pohovory v personálních agenturách jsou přátelštější a cílem uchazeče není vždy primárně zaujmout personalistu, ale informovat jej o všech skutečnostech – tedy poskytnout mu co nejpodrobnější informace, aby mohl objektivně vyhodnotit, jaké typy pracovních pozic uchazeči nabídnout a následně jej doporučit přímo do společnosti.

⁴⁶ Autor práce, vlastní šetření

Otázka č. 7: *Do jaké míry jsou pro Vás stresující pohovory u potenciálních zaměstnavatelů?*

Graf 7: Faktor stresu při pohovorech u potenciálních zaměstnavatelů



⁴⁷Zdroj

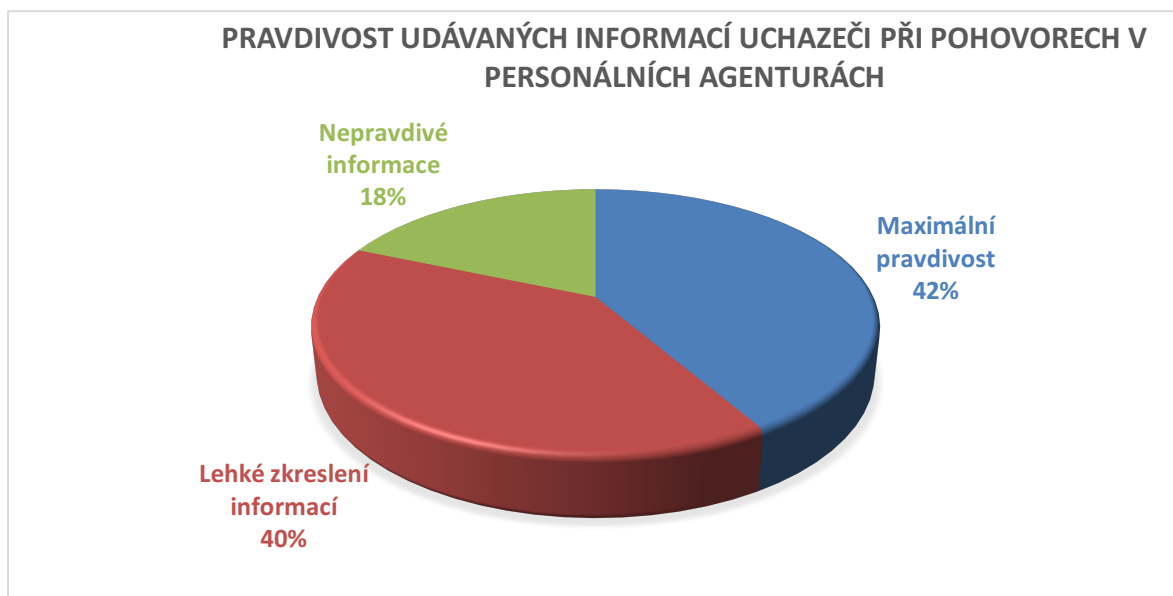
Zatímco v předchozí otázce, která se týkala stresu u uchazečů při pohovorech v personálních agenturách, byly výsledky jasné – 79% respondentů uvedlo, že na ně stres při pohovorech v personálních agenturách nepůsobí nebo působí jen minimálně, v případě této otázky, která měla za cíl prozkoumat, zda na uchazeče o zaměstnání působí stres během pohovorů přímo u potenciálních zaměstnavatelů, již výsledky tak jasné nejsou.

Stres dobře zvládá „pouze“ 60% respondentů a celých 40% uvedlo, že na ně stres působí a tím také (nepřímou řečeno) částečně ovlivňuje jejich výkon. Pokud srovnáme zvládání stresu mezi muži a ženami, pak lze mezi tyto dvě skupiny vložit rovnítko. Ovlivněno stresem u pohovoru – dle výsledků průzkumu – je 21 žen a 24 mužů.

⁴⁷ Autor práce, vlastní šetření

Otázka č. 8: *Do jaké míry jste při pohovorech v personálních agenturách upřímní a poskytujete o sobě personalistovi pouze pravdivé a nezkreslené informace?*

Graf 8: Pravdivost udávaných informací uchazeči při pohovorech v personálních agenturách



⁴⁸Zdroj

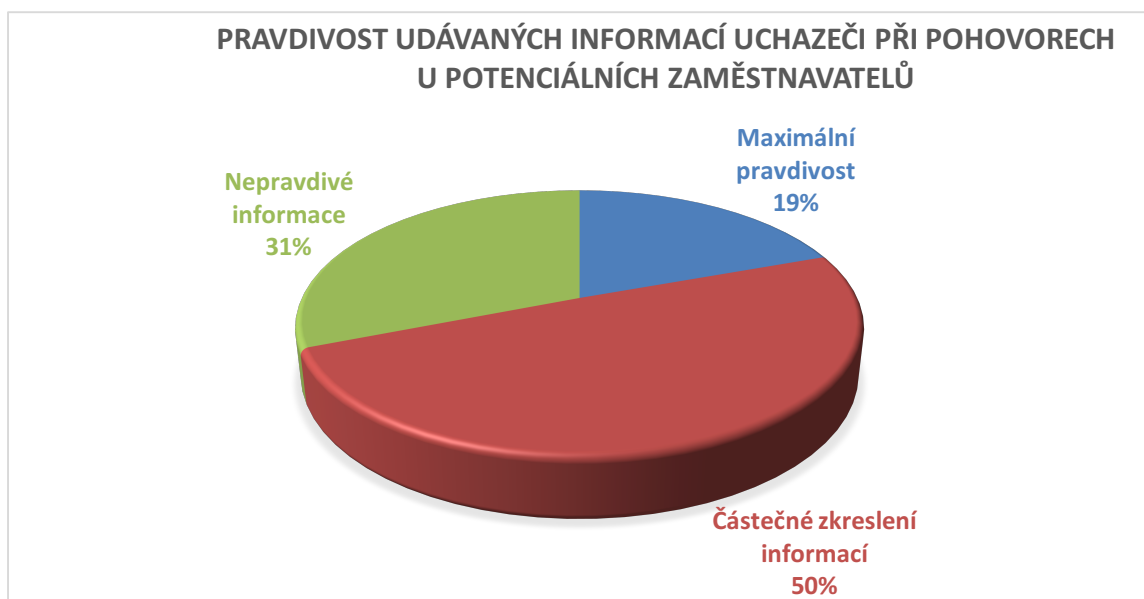
Tuto otázku do dotazníku autor zařadil záměrně, neboť se během své praxe na pozici personálního konzultanta v personální agentuře setkal s mnoha případy lži a nepravdivých či záměrně zkreslených informací, které někteří uchazeči o zaměstnání vydávají za pravdu, aby měli více šancí sehnat právě to pracovní uplatnění, po kterém se poohlízejí. Nejčastějšími „triky“ jsou například: prodloužení působnosti u jedné nebo více společností za účelem snížení dojmu vysoké fluktuace uchazeče, vymyšlení nebo záměrné zkreslení názvu pozice, kterou v minulosti uchazeč zastával, aj.

Výsledky průzkumu této otázky podle autora kopírují realitu. Ze 113 dotazovaných jich 66 přiznalo, že informace o svém pracovním profilu záměrně více či méně zkreslují. Přibližně lze tvrdit, že každý druhý životopis nekopíruje zcela pravdivě realitu.

⁴⁸ Autor práce, vlastní šetření

Otázka č. 9: *Do jaké míry jste při pohovorech u potenciálních zaměstnavatelů upřímní a poskytnete pracovníkovi, který výběrové řízení vede, pouze pravdivé a nezkreslené informace?*

Graf 9: Pravdivost udávaných informací uchazeči při pohovorech u potenciálních zaměstnavatelů



⁴⁹Zdroj

Výsledky, které autor práce shromáždil k této otázce, považuje autor za alarmující. 56 respondentů se přiznalo, že při pohovorech u potenciálních zaměstnavatelů záměrně zkresluje některé informace, nicméně 35 respondentů uvedlo, že při své sebeprezentaci uvádí lživé informace, tak, aby na pohovorech zaujali protějšší stranu.

Pouze 22 respondentů uvedlo, že poskytuje pouze pravdivé a nezkreslené informace. V době, kdy se uchazeči prezentují společnosti nejčastěji nejprve formou zaslání životopisu, se množí případy uvádění zkreslených nebo nepřavdivých informací ze strany uchazečů. Zde je důležité, aby personalista veškeré nesrovnalosti v životopisu nebo jiném dokumentu či výpovědi uchazeče, řádně prověřil.

⁴⁹ Autor práce, vlastní šetření

Otázka č. 10: Připravujete se na pohovory v personálních agenturách?

Graf 10: Příprava uchazečů na pohovory v personálních agenturách



⁵⁰Zdroj

Desátá otázka zkoumala, do jaké míry se uchazeči o zaměstnání připravují na pohovory v personálních agenturách. Tuto otázku autor práce do dotazníku zařadil záměrně, neboť se v praxi osobně setkal s mnoha uchazeči, kteří na pohovor u personální agentury nebyli vůbec připraveni.

Přitom je potřeba uvědomit si, že mnoho společností nemá své vlastní oddělení lidských zdrojů, a tak výběry zaměstnanců organizují právě prostřednictvím personálních agentur. Příprava na pohovory v personálních agenturách je zejména v těchto případech klíčová pro úspěch uchazeče ve výběrovém řízení.

Autor práce považuje výsledky za kritické – zejména u věkových skupin absolventů – ti totiž nejčastěji odpovídali, že se na pohovory vůbec nepřipravují nebo jen sporadicky (20). Naopak největší zodpovědnost v sobě mají uchazeči ve věkové skupině nad 55 let.

⁵⁰ Autor práce, vlastní šetření

Otázka č. 11: *S jakou metodou výběrového řízení jste se setkal/a nejvícekrát?*

Graf 11: Nejčastěji používané metody výběrového řízení



⁵¹Zdroj

Odpovědi na jedenáctou otázku jsou zajímavé především tím, že možnost „výběrový test“ a „assessment centre“ zvolilo dohromady 19 respondentů, z nichž všichni spadají do věkové kategorie pod 30 let. Je zřejmé, že jde o odpovědi absolventů či uchazečů s kratší praxí, kteří se ucházeli o pozice ve velkých korporátních společnostech, jenž tyto metody výběrového řízení nejčastěji používají – redukuje tím tak často velké množství uchazečů, kteří se do výběrového řízení přihlásili.

Většina respondentů, konkrétně 94 z dotazovaných udává, že se nejčastěji setkali s výběrovým řízením formou výběrového pohovoru. Autor práce tyto výsledky očekával – i přes modernizaci současných procesů výběrových řízení zůstává výběrový pohovor na prvním místě v pomyslném žebříčku nejčastěji používaných metod výběrového řízení.

⁵¹ Autor práce, vlastní šetření

Otázka č. 12: *S jakým typem osobního pohovoru jste se setkal/a nejvícekrát?*

Graf 12: Nejčastěji používaný typ osobního pohovoru



⁵²Zdroj

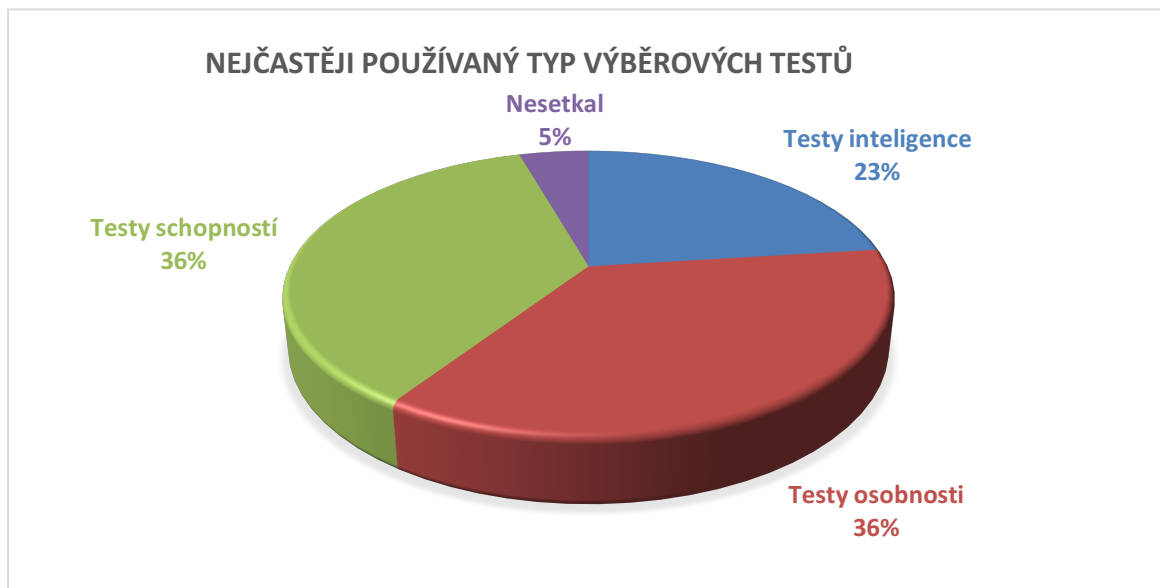
Dvanáctá otázka zkoumala, jaký typ osobního pohovoru je při výběrových řízeních nejpoužívanější. Nejvíce respondentů (98) zvolilo možnost „individuální“. Autor práce tyto výsledky očekával, neboť osobní pohovor je osvědčenou metodou, která je používána u většiny společností.

Dalo by se tvrdit, že součástí většiny výběrových řízení je i osobní individuální pohovor. Dokonce i v případě zvolené metody assessment centre bývá konečnou etapou celého procesu většinou individuální pohovor. Pokud není přímo součástí AC, následuje většinou po jeho vyhodnocení, kdy je vybrán nejvhodnější uchazeč a ten následně delegován k příslušnému vedení za účelem uskutečnění individuálního pohovoru.

⁵² Autor práce, vlastní šetření

Otázka č. 13: *S jakým typem výběrových testů jste se setkal/a nejvícekrát?*

Graf 13: Nejčastěji používaný typ výběrových testů



⁵³Zdroj

Deset ze čtrnácti respondentů, kteří uvedli, že se uchází o technické pozice zvolilo možnost „testy schopností“. Dalo by se tedy tvrdit, že odpovědi na tuto otázku přímo korespondují s průzkumným vzorkem – resp. s typy pozic, o které se respondenti ucházejí.

U technických pozic je samozřejmostí prověření schopností, stejně tak, jako například u pozic ve finančním sektoru – 50% dotazovaných respondentů, ucházejících se o pozice ve finančním sektoru odpovědělo, že se setkali nejčastěji s testy schopností.

Výběrové testy jsou poměrně oblíbenou součástí výběrových řízení, čemuž nasvědčují i výsledky této průzkumné otázky, kde pouze 5 respondentů uvedlo, že se s výběrovými testy ještě nesetkali.

⁵³ Autor práce, vlastní šetření

Otázka č. 14: *Která metoda výběrového řízení je pro Vás nejvíce stresující?*

Graf 13: Nejvíce stresující metoda výběrového řízení



⁵⁴Zdroj

Poslední výzkumná otázka měla za cíl zjistit, která z metod výběrového řízení je pro respondenty nejvíce stresující. Autor práce očekával jako nejfrekventovanější odpověď možnost „assessment centre“ což se také potvrdilo – tuto variantu zvolilo 74 respondentů.

Metoda assessment centre je stále častěji používanou metodou výběrového řízení. Ukazuje se být jednou z nejefektivnějších metod, zejména co se týká času stráveného na celém procesu výběrového řízení. Naopak tato metoda může být často obtížně realizovatelná, neboť vyžaduje účast všech rozhodujících osob (tzv. posuzovatelů). Její náročnost spočívá zejména v přípravě jednotlivých úkolů. Investovaný čas do přípravy se však většinou velmi rychle vrátí v rámci samotného výběrového řízení. Metoda assessment centre také umožňuje možná nejvyšší míru objektivity, neboť posuzovatelů bývá většinou několik a na vítězi konkrétního výběrového řízení se musí většina posuzovatelů shodnout. Nezáleží tedy na rozhodujícím se jedinci, ale skupině.

⁵⁴ Autor práce, vlastní šetření

6.6 Interpretace a diskuse výsledků kvantitativní části průzkumu

Cílem kvantitativního průzkumu bylo nejen zjistit jaké metody výběrového řízení jsou nejčastěji používány při výběrových řízeních, ale také kterou metodu považují uchazeči o zaměstnání za nejvíce stresující či jakou pravdivostní hodnotu mají výpovědi uchazečů při pohovorech u potenciálních zaměstnavatelů ve srovnání s pohovory v personálních agenturách.

Pro účely tohoto kvantitativního výzkumu vytvořil autor práce dotazník o čtrnácti otázkách, jež měly potvrdit či vyvrátit hypotézy stanovené v úvodu kvantitativní části průzkumu.

První otázka byla selektivní a 3 dotazníky byly předčasně ukončeny. Celý dotazník vyplnilo celkem 113 respondentů. Nejvíce dotazovaných (57) uvedlo, že se v minulosti účastnilo již více než deseti výběrových řízení, 56 respondentů jich pak absolvovalo od tří do deseti. Nejpočetnější skupinou z hlediska dosaženého vzdělání byli vysokoškolsky vzdělaní respondenti, avšak do výzkumu byla zapojena také řada středoškolsky vzdělaných s maturitou i bez maturity a 7 absolventů vyšších odborných škol. Nejhojněji zastoupenou věkovou skupinou byli respondenti ve věku 31 – 55 let, druhou nejpočetnější skupinou pak lidé ve věku do 30-ti let a výzkumu se zúčastnilo také 16 respondentů ve věku nad 55 let. Z hlediska pohlaví a odborného zaměření uchazečů byl výzkumný vzorek prakticky vyrovnaný.

Šestá a sedmá otázka porovnávaly působení stresu při pohovorech v personálních agenturách a přímo u potenciálních zaměstnavatelů. Výsledky na obě otázky korespondují s teoretickou částí práce, která se zmiňuje o specifiích pohovoru v personálních agenturách, neboť stres při pohovorech v personálních agenturách pociťuje jen 49% dotazovaných na rozdíl od pohovoru u potenciálních zaměstnavatelů, kde stres působí na 69 % respondentů. Tento rozdíl je dán přístupem personálních agentur k vedení pohovorů. Uchazeči o zaměstnání přistupují k personálním agenturám spíše jako ke sprostředkovateli práce, který je pro svůj business také potřebuje a od toho se odvíjí i celková psychická zátěž na jednotlivé uchazeče.

Osmá a devátá otázka hledaly odpověď na upřímnost a pravdomluvnost uchazečů o zaměstnání opět ve srovnání s pohovory u potenciálních zaměstnavatelů a v personálních agenturách. Výsledky vyhodnocených odpovědí považuje autor práce za alarmující, neboť zjednodušeně říkají, že většina uchazečů o zaměstnání při pohovorech u potenciálních zaměstnavatelů, ale i v personálních agenturách záměrně zkresluje některé informace a lže. K upřímnosti a poskytování úplných pravdivých údajů při pohovorech v personálních agenturách se přihlásilo 47 respondentů a v případě pohovorů u potenciálních zaměstnavatelů pak pouhých 22 dotazovaných. Výsledky deváté otázky také vyvrátily čtvrtou výzkumnou hypotézu.

Uchazeči o zaměstnání jsou podle názoru i praktických zkušeností autora práce upřímnější při pohovorech v personálních agenturách zejména proto, že chtějí od odborného pracovníka (HR konzultanta, recruitera, apod...) poradit, jakým směrem se mají dále ubírat a co např. v životopisu uvést a co nikoli v závislosti s cílením na konkrétní společnost. K tomu potřebuje pracovník takové agentury dostatek jasných a pravdivých informací o předchozích pracovních zkušenostech uchazeče o zaměstnání. U samotných zaměstnavatelů se pak většina uchazečů chce „ukázat“ v co možná „nejlepším světle“, a tak záměrně zkresluje některé informace, ba dokonce záměrně lžou jen aby ve výběrovém řízení uspěli. Proto je důležité, aby pracovník, který výběrové řízení vede u konkrétní společnosti, byl řádně proškolen z oblasti personalistiky, uměl číst mezi řádky v životopisu a pečlivě si ověřil veškeré nesrovnalosti přímo s uchazečem o povolání či v případě potřeby ověřil reference.

Desátá otázka byla cílena na přípravu uchazečů k pohovorům v personálních agenturách. Více než polovina dotazovaných (56%) odpověděla, že se na pohovor připravuje jen minimálně nebo vůbec. Výsledky na tuto výzkumnou otázku potvrdily třetí výzkumnou hypotézu. Uchazeči o zaměstnání vědomě podceňují pohovory v personálních agenturách, přičemž mnoho z nich netuší, že jim kvůli vlastní nezodpovědnosti a nepřipravenosti uniká mnoho zajímavých pracovních nabídek, které často mimo personální agenturu ani nejsou veřejnosti prezentovány.

Jedenáctá a dvanáctá otázka se již týkaly nejčastěji používaných metod výběrového řízení. Odpovědi na tuto otázku korespondovaly s odhadem autora a potvrdily tak první

výzkumnou hypotézu – tedy, že nejčastěji používanou metodou výběrového řízení je individuální pohovor.

Předposlední otázka se týkala metody výběrových testů. Vzhledem k tomu, že pouze 5 respondentů uvedlo, že se s metodou výběrového řízení formou výběrových testů ještě nesetkali, je patrné, že jde o velmi často používanou metodu. Druhy výběrových testů pak většinou korespondovaly s profesním zaměřením uchazečů.

Poslední výzkumná otázka měla za cíl zjistit, jaká metoda výběrového řízení je pro uchazeče o zaměstnání nejvíce stresující. 65% respondentů uvedlo, že nejvíce stresující metodou je assessment centre, čímž také potvrdili druhou výzkumnou hypotézu.

Hypotéza č. 1: Nejpoužívanější metodou výběrového řízení je individuální pohovor. – Tato hypotéza **byla potvrzena.**

Hypotéza č. 2: Nejvíce stresující metodou pro uchazeče o povolání je assessment centre. – Tato hypotéza **byla potvrzena.**

Hypotéza č. 3: Na pohovory v personálních agenturách se připravuje méně než polovina uchazečů o povolání. – Tato hypotéza **byla potvrzena.**

Hypotéza č. 4: Více než polovina uchazečů o povolání uvádí při pohovorech u potenciálních zaměstnavatelů jen pravdivé a nezkreslené informace. – Tato hypotéza **nebyla potvrzena.**

7 PRŮZKUM – ŘÍZENÉ ROZHOVORY

V druhé části průzkumu – řízených pohovorech – se autor práce dotazoval zástupců třech společností a zjišťoval, do jaké míry vnímají vliv externí firemní komunikace na úspěšnost při výběru nových pracovníků a jaké metody výběrového řízení jsou z hlediska obsazování pracovních pozic efektivní, a to zejména z pohledu vynaloženého času, který je průměrně zapotřebí k obsazení jedné pracovní pozice.

7.1 Cíle průzkumu formou řízených pohovorů

Cílem průzkumu bylo zjistit, jaký vliv má firemní komunikace při získávání nových pracovníků a jaká metoda výběrového řízení je z hlediska časové náročnosti nejefektivnější při obsazování pracovních pozic. Za tímto účelem si autor připravil průzkumné otázky, které položil zástupcům třech společností, jež pravidelně obsazují nejrozličnější pracovní pozice.

7.2 Průzkumné otázky a hypotézy

Otázka č. 1: *Jaká metoda výběrového řízení je nejefektivnější z hlediska průměrně vynaloženého času k obsazení jedné pracovní pozice?*

Otázka č. 2: *Narůstá průměrný počet uchazečů o pracovní místo s efektivně zacílenou externí firemní komunikací?*

Otázka č. 3: *Vede spolupráce s personálními agenturami při náboru zaměstnanců k urychlení náborového procesu?*

Hypotéza č. 1: Nejefektivnější metodou výběrového řízení z hlediska času potřebného k obsazení jedné pracovní pozice je metoda assessment centre.

Hypotéza č. 2: S efektivně zacílenou externí firemní komunikací narůstá průměrný počet uchazečů o pracovní místo.

Hypotéza č. 3: Spolupráce s personální agenturou při náboru zaměstnanců vede k urychlení náborového procesu.

7.3 Průzkumná metodika a časové vymezení

Pro druhou část průzkumu byla použita metoda řízených rozhovorů. Autor práce si připravil osm otevřených otázek, které pokládal zástupcům třech společností za účelem potvrzení či vyvrácení hypotéz stanovených na začátku průzkumu. Pohovory probíhaly od 10. 2. 2017 do 15. 2. 2017 s cílem získat nejaktuálnější informace. Všechny rozhovory jsou na přání zástupců jednotlivých společností anonymní. Po realizaci pohovorů byly jednotlivé nahrávky vyhodnoceny a přepsány do zkrácené podoby. Úplné přepisy rozhovorů autor předkládá v příloze C.

Uskutečněné rozhovory byly podrobeny analýze a kvantitativně vyhodnoceny podle jednotlivých otázek.

7.4 Průzkumný vzorek

Vzhledem ke stanovenému cíli kvalitativního průzkumu a celé diplomové práce, byly rozhovory vedeny se zástupci třech společností, které obsazují oborově různé pracovní pozice a využívají všechny běžné moderní metody výběrového řízení, kterými jsou: osobní pohovor, výběrové testy, assessment centre.

Prvním respondentem (R1) byla personální ředitelka mezinárodní farmaceutické společnosti s 60 – 70 zaměstnanci v České republice.

Druhým respondentem (R2) byl specialista nábory německé společnosti zabývající se výrobou součástek pro automobilový průmysl s obchodním zastoupením v Praze s přibližně 20-ti zaměstnanci.

Třetím respondentem (R3) byla personální ředitelka významné logistické společnosti s celkovým počtem zaměstnanců po celé ČR přes 200.

7.5 Výsledky průzkumu

Otázka č. 1: *Jakou metodu výběrového řízení považujete za nejefektivnější z hlediska vynaloženého času potřebného k obsazení jedné pracovní pozice?*

R1: Respondentka odpověděla, že nejefektivnější metodou výběrového řízení je assessment centre – zejména, pokud na obsazení pozice společnost spěchá.

R2: Respondent odpověděl, že metoda assessment centre sama o sobě urychlí proces výběru nejlepšího uchazeče, avšak celkově jde o metodu, pro jejíž realizaci je nutné zajistit několik uchazečů, což bývá u některých, zejména specializovaných technických pozic, velmi náročné, ba dokonce nereálné. Při předpokladu, že je k dispozici dostatek uchazečů však respondent uvedl, že nejrychlejší metodou výběru je právě forma assessment centre.

R3: Odpověď respondentky byla jednoznačná – tedy že metoda assessment centre je z hlediska časové náročnosti nejefektivnější metoda výběru zaměstnanců.

Otázka č. 2: *Pocítujete výrazný pokles průměrného počtu uchazečů na jednotlivé obsazované pozice v porovnání s počty uchazečů za posledních pět let?*

R1: Respondentka odpověděla, že současná situace na trhu práce je kritická a uchazeči mají mnohem více pracovních příležitostí než kdy jindy. Úbytek uchazečů v porovnání se situací na trhu práce před pěti lety je u některých pozic až devadesáti procentní.

R2: Respondent uvedl, že největší úbytek uchazečů pocítuje společnost, ve které pracuje, zejména u odborných technických pozic, u kterých je mnohdy velmi obtížné sehnat na pracovním trhu alespoň jednoho uchazeče. Tyto problémy začaly údajně v prvním čtvrtletí roku 2016, předtím takový nedostatek uchazečů nebyl.

R3: Respondentka uvedla, že v posledních třech letech zaznamenává postupný úbytek průměrného počtu uchazečů na jednotlivé pracovní pozice. Jako největší problém vnímá kvalitu uchazečů, kteří aktivně hledají zaměstnání.

Otázka č. 3: *Investujete více času a finančních prostředků (v porovnání s minulými lety) do externí firemní komunikace pro zviditelnění Vaší společnosti na pracovním trhu za účelem získání více potenciálních uchazečů o práci ve Vaší společnosti?*

R1: Respondentka uvedla: „Investice do externí komunikace se rok od roku zvyšují přímo úměrně snižujícím se počtu potenciálních uchazečů na trhu práce. Jsme nuceni se zabývat těmito aktivitami a v roce 2016 jsme během roku prakticky zdvojnásobili finanční rozpočet na tyto aktivity oproti původním plánům. Jde zejména o reklamu na sociálních sítích či účast na pracovních veletrzích.“

R2: Respondent odpověděl, že i přes dobré renomé a známost společnosti mezi širokou veřejností několikrát v roce 2016 přehodnocovali finanční plány a rozpočty v oblasti investic do náborových aktivit a celkově externí firemní komunikace. Zmínil také, že pro náborové aktivity byla vytvořena tři nová pracovní místa pro náborové pracovníky, kteří aktivně vyhledávají talenty na trhu práce.

R3: Respondentka uvedla, že byla se svým HR týmem v roce 2016 mnohem častěji v terénu oproti minulým rokům – na nejrůznějších veletrzích, organizovala také přednášky pro studenty za účelem seznámení se s jejich společností. Podotkla také, že z hlediska investic v oblasti náboru pracovníků byl rok 2016 nejnáročnější v historii společnosti.

Otázka č. 4: *Lze pomoci efektivně zacílené externí firemní komunikace zvýšit průměrný počet uchazečů na jednotlivé obsazované pracovní pozice?*

R1: Respondentka uvedla, že efektivně zacílená náborová kampaň je v dnešní době klíčová pro oslovení alespoň několika uchazečů. Průměrný počet uchazečů na obsazované pozice se díky těmto aktivitám jednoznačně zvyšuje.

R2: Respondent odpověděl, že díky náborovým aktivitám se průměrný počet uchazečů zvyšuje u některých pozic i v řádech stovek procent.

R3: Respondentka uvedla, že je externí firemní komunikace klíčová pro nábor zaměstnanců a přímo ovlivňuje počet uchazečů o jednotlivé obsazované pracovní pozice. Bez externí firemní komunikace by údajně výběrová řízení trvala mnohem déle.

Otázka č. 5 – *Využíváte v rámci náborového procesu služeb personálních agentur? Pokud ano – jaké služby využíváte a s kolika agenturami spolupracujete?*

R1: Respondentka uvedla, že v rámci náboru zaměstnanců spolupracuje společnost, ve které respondentka pracuje, se třemi personálními agenturami, z nichž všechny zapojuje do veškerých výběrových řízení, které společnost pořádá. Pro administrativní a obchodní pozice využívá společnost služeb klasického recruitmentu, v případě specializovaných pozic využívá služby „executive search“.

R2: Respondent odpověděl, že spolupráce s personálními agenturami je stěžejní pro obsazení některých – zejména těch úzce specializovaných – pracovních pozic. Společnost, ve které respondent působí, využívá nejčastěji službu klasického recruitmentu a spolupracuje se dvěma personálními agenturami.

R3: Respondentka uvedla, že služby personální agentury využívá jen u některých, specializovaných a odborných pozic. K těmto účelům má pak osvědčené čtyři personální agentury, kterým pracovní pozice zadává. V případě služby executive search využívá pouze jednu vybranou agenturu.

Otázka č. 6 – *Vede spolupráce s personálními agenturami k urychlení náborového procesu?*

R1: Respondentka uvedla, že spolupráce s personálními agenturami nevede k urychlení náborového procesu, neboť velmi často realizují mnohem více pohovorů než-li v případě, když na výběrovém řízení s agenturami nespolupracují.

R2: Respondent uvedl, že urychlení náborového procesu vnímá zejména u tak specializovaných pozic, na které není společnost sama schopna oslovit dostatečné množství uchazečů. U běžnějších pracovních pozic pak urychlení náborového procesu nevnímá.

R3: Respondentka uvedla, že spolupráce s personálními agenturami rozhodně nevede ke zrychlení náborového procesu, avšak vede k jeho zkvalitnění.

Otázka č. 7 – *Jaké benefity nabízíte pro své zaměstnance? Jak vnímáte jejich důležitost v otázce motivace uchazečů o zaměstnání?*

R1: Naším zaměstnancům nabízíme týden dovolené navíc oproti zákonné normě, stravenky, příspěvek na životní a důchodové připojištění, sick days a u některých pozic možnost home office či služební vůz. Respondentka uvedla, že benefity jsou důležitým motivačním prvkem pro zaměstnance i uchazeče o zaměstnání.

R2: Zaměstnanci naší společnosti mají nárok na šest týdnů dovolené, hrazené stravenky v plné výši, flexibilní pracovní dobu, placené MHD či příspěvek na pohonné hmoty, odborná školení hrazená zaměstnavatelem v plné výši a možnost účasti na kurzech cizích jazyků. Respondent přiznal, že benefity jsou dnes již neodmyslitelnou součástí každé pracovní nabídky a jejich atraktivnost zvyšuje motivaci uchazečů o zaměstnání.

R3: „*Naše společnost svým zaměstnancům nabízí roční bonus, třináctý plat, týden dovolené navíc oproti zákonným předpisům, stravenky, příspěvek na MHD, odborná školení a jazykové kurzy.*“ Respondentka uvedla, že benefity hrají významnou roli v motivaci zaměstnanců a uchazečů o zaměstnání.

Otázka č. 8 – *Pozorujete v poslední letech navyšování průměrné nástupní mzdy ve Vaší společnosti?*

R1: Respondentka uvedla, že průměrné nástupní mzdy vzrostly na některých pozicích oproti roku 2012 až o 30%. Trend navyšování průměrné mzdy přisuzuje velmi dynamickému růstu pracovního trhu a snižujícímu se počtu uchazečů o zaměstnání.

R2: Respondent odpověděl, že se průměrné mzdy v jejich společnosti příliš neliší od minulých let. Toto vysvětluje zejména faktem, že společnost, ve které respondent působí, nabízí dlouhodobě svým uchazečům vyšší mzdu oproti konkurenčním společnostem.

R3: Respondentka uvedla, že v rámci všech pracovních pozic ve společnosti pozoruje každým rokem navyšování nástupních mezd. Zmínila také konkrétní příklad pozice asistentky marketingového oddělení, u které pozoruje od roku 2013 každoroční nárůst o 1500-2000 korun.

7.6 Interpretace a diskuse výsledků řízených rozhovorů

Cílem řízených pohovorů bylo zejména zjistit, jaká metoda výběrového řízení je z pohledu zaměstnavatelů nejefektivnější z hlediska vynaloženého času potřebného k obsazení pracovní pozice, jak vnímají zaměstnavatelé důležitost externí firemní komunikace v kontextu náborových aktivit, do jaké míře společnosti využívají služeb personálních agentur a zda taková spolupráce vede k urychlení výběrového řízení; jak zaměstnavatelé vnímají firemní benefity ve vztahu k motivaci uchazečů o zaměstnání. Některé otázky pak zjišťovaly, jakým způsobem se společnosti adaptovaly na sníženou nezaměstnanost a jakým způsobem tento trend ovlivnil výši nástupních mezd.

Odpovědi na první otázku, autora práce nepřekvapily, neboť se zástupci všech tří společností shodli na tom, že nejefektivnější metodou výběrového řízení z hlediska času, který je zapotřebí k obsazení pracovní pozice, je metoda assessment centre. Odpovědi na tuto otázku zároveň potvrdily autorovu první hypotézu. Je zřejmé, že tato metoda je tedy pro většinu zaměstnavatelů z časových aspektů velmi výhodná. Metoda AC zabere většinou prakticky jeden celý den, je výhodná zejména pro možnost okamžitého porovnání uchazečů, a také, pro přítomnost většinou všech zaměstnanců, kteří o výsledku náborového procesu rozhodují, a tak se mohou spolu poradit a objektivně všechny uchazeče porovnat, popř. přímo zvolit vítěze. Toto nelze provést u individuálních pohovorů, které jsou navíc zatěžkány administrativou související s kontaktováním uchazečů ohledně jednotlivých kol výběrového řízení a předáváním si zpětných vazeb mezi jednotlivými pracovníky, kteří o výběrovém řízení rozhodují.

Autor druhou otázkou zjišťoval, zda společnosti pociťují úbytek uchazečů o zaměstnání na pracovním trhu. Touto otázkou chtěl autor navázat na teoretickou část, ve které autor zmiňuje trend nezaměstnanosti v kontrastu s mírou ekonomické aktivity. Všichni dotazovaní se shodli na tom, že za posledních pět let došlo k rapidnímu úbytku uchazečů. S těmito názory respondentů však autor práce počítal, neboť ze své praxe personálního konzultanta zná aktuální situaci na českém trhu práce. Úbytek uchazečů na trhu práce vychází z ekonomické konjunktury, z jejíž podstaty vyplývá zvýšená poptávka po zaměstnancích.

Třetí otázka se týkala externí komunikace – resp. vynaloženého času na externí komunikaci v dnešní době v porovnání s posledními lety. Tato otázka také prověřovala, jakou důležitost společnosti přisuzují externí komunikaci v kontextu úspěšnosti náborových aktivit. Všichni dotazovaní se shodli na skutečnosti, že do externí komunikace v kontextu náborových aktivit vložili více času a finančních prostředků, než tomu bylo v minulých letech. Kvalitní externí komunikace je velkým „pomocníkem“ při obsazování volných pracovních pozic. Díky ní se jméno společnosti dostává do povědomí uchazečů o zaměstnání (v případě správného zacílení) a tím si tak společnosti mohou zajistit větší zájem uchazečů o jejich pracovní nabídky. Cílová skupina musí být v takové komunikaci velice přesně a úzce definována, aby mohly být zvoleny správné kanály a forma komunikovaného sdělení směrem k veřejnosti.

Následující, v pořadí čtvrtá otázka souvisela s otázkou předchozí a měla za cíl zjistit, zda takto efektivní externí komunikace přímo ovlivňuje počet uchazečů o pracovní pozice. I u této otázky se jednotliví respondenti jednohlasně shodli na důležitosti externí komunikace, na kterou je třeba klást – zvláště v době ekonomické konjunktury – velký důraz a věnovat jí mnohem více pozornosti, než kdy předtím. Většina společností je v dnešní době „více vidět“. Výsledky odpovědí na tuto otázku potvrdily druhou výzkumnou hypotézu.

Otázkou, která zkoumala spolupráci společností s personálními agenturami, byla otázka pátá. Všichni dotazovaní připustili, že pro náborové aktivity využívají také služby personálních agentur. Nejčastěji využívanými metodami jsou: klasický recruitment – tedy doporučení vhodných uchazečů, ale také executive search – tedy cílené vyhledání založené na přímém oslovení konkrétních uchazečů. Co se týká počtu personálních agentur, se kterými společnosti spolupracují, odpovědi respondentů potvrdily, že většina společností využívá služeb hned několika personálních agentur a nespolehá se pouze na jednu. Výpovědi respondentů reagují opět na současnou situaci pracovního trhu. Personální agentury mohou být velmi přínosným partnerem v oblasti náboru v době ekonomického rozvoje. Jejich výhodou je zejména kvalitní databáze uchazečů, díky které jsou agentury schopny oslovit vhodné uchazeče o zaměstnání. Pro společnost je výhodné spolupracovat s více agenturami zejména pro jejich porovnání.

Na otázku pátou navázala další otázka, která zkoumala, zda je náborový proces urychlen prostřednictvím personálních agentur, resp. spoluprací s nimi. Autor práce se domníval, že personální agentury krátí firmám celkový čas, který stráví samotným výběrovým řízením, avšak odpovědi na tuto otázku s názorem autora práce nekorespondují – ba naopak. Všichni dotazovaní se shodli na tom, že personální agentury většinou dodají větší množství uchazečů pro účely výběrového řízení. Následně se však názory respondentů rozcházejí. Vyhodnocením odpovědí na tuto otázku byla popřena třetí hypotéza stanovená v úvodu této praktické části.

Sedmá otázka se týkala nabízených benefitů pro zaměstnance a zjišťovala, jakou vážnost přisuzují zástupci jednotlivých společností firemním benefitům v kontextu motivace uchazečů o zaměstnání. Na základě odpovědí na tuto otázku autor práce zjistil, že většina společností nabízí poměrně širokou škálu firemních benefitů, kteréžto považují za silnou motivační složku pro uchazeče o zaměstnání, resp. za součást nabídky zaměstnavatele. Nejčastěji jmenovanými benefity byly: extra dovolená oproti právním předpisům, stravenky, příspěvky na školení či MHD a další. V dnešní době se společnosti doslova předhánějí v množství poskytovaných benefitů. Naopak uchazeči už některé benefity, jakými jsou například mobilní telefon i pro soukromé účely, stravenky, či týden dovolené navíc, ani nepovažují jako benefit, ale jako součást většiny pracovních nabídek. I proto společnosti přichází s novými nápady, jak přilákat uchazeče, resp. budoucí zaměstnance. V současné době jsou velmi často vyhledávanými benefity např. kurzy cizích jazyků, roční bonus, 13. plat a další. Vznikají ale i nové formy benefitů, jakými jsou například: extra volno navíc pro sportovní aktivity (vedle sick days tzv. sport days) či krácení pracovní doby.

Poslední otázka pak měla za cíl zjistit, zda zaměstnavatelé pozorují nárůsty průměrných nástupních mezd v posledních letech. Tato otázka je opět provázána s teoretickou částí této práce, konkrétně s kapitolou trh práce, kde autor popisuje vývoj průměrné mzdy od roku 2014 dosud. Dotazovaní zástupci firem vyjma jednoho potvrdili nárůst průměrné nástupní mzdy. Druhý respondent uvedl, že nárůst mezd u společnosti, ve které pracuje, nepocítuje zejména proto, že dlouhodobě nabízí svým zaměstnancům vyšší mzdu, než nabízí konkurence, a tento standard si drží delší dobu.

Hypotéza č. 1: Nejefektivnější metodou výběrového řízení z hlediska času potřebného k obsazení jedné pracovní pozice je metoda assessment centre. – Tato hypotéza **byla potvrzena**.

Hypotéza č. 2: S efektivně zacílenou externí firemní komunikací narůstá průměrný počet uchazečů o pracovní místo. – Tato hypotéza **byla potvrzena**.

Hypotéza č. 3: Spolupráce s personální agenturou při náboru zaměstnanců vede k urychlení náborového procesu. Tato hypotéza **nebyla potvrzena**.

ZÁVĚR

Autor práce se snažil o zasazení tématu firemní komunikace a metod výběrového řízení do praxe a zejména pak podat nejaktuálnější fakta o současné situaci na pracovním trhu. Díky svému profesnímu zaměření mohl autor získat cenné informace jak od uchazečů o zaměstnání na straně jedné, tak i od zaměstnavatelů na straně druhé. Protože podobně jako komunikace, je i výběrové řízení bilaterální proces, je nutné mít informace od obou dotčených skupin, což se autorovi podařilo prostřednictvím dvou metod dotazování, které blíže specifikuje níže.

V teoretické části se autor zaměřil nejprve na detailní popis firemní komunikace. Definoval interní firemní komunikaci, která úzce souvisí s motivací zaměstnanců a následně se podrobně zabýval externí firemní komunikací, jednotlivé druhy externí komunikace popsal v kontextu problematiky řízení lidských zdrojů – zejména pak náborových aktivit. Teoretická část dále popisuje vývoj personalistiky a koncepci řízení lidských zdrojů, s nejaktuálnějšími daty charakterizuje současnou situaci na pracovním trhu v ČR a samozřejmě popisuje proces obsazování pracovních pozic. Zvláštní kapitola je věnována personálním agenturám, které zastávají důležitou roli v procesu získávání pracovníků. Autor práce v teoretické části zejména dostal cíli, který se týkal srovnání interní personalistiky a zprostředkované.

V praktické části autor usiloval o splnění všech zbývajících cílů, které si stanovil v úvodu práce. Pro jejich splnění si zvolil dvě metody průzkumu. V kvantitativní části se dotazoval uchazečů o zaměstnání. Kvantitativním výzkumem bylo zjištěno, že nejčastěji používanou metodou výběrového řízení je individuální pohovor. Velice znepokojující byly však odpovědi na otázku, která zkoumala upřímnost a pravdomluvnost uchazečů při pohovorech u potenciálních zaměstnavatelů – 81% dotazovaných uvedlo, že neuvádí přesné a pravdivé informace, z čehož 36 respondentů uvedlo, že záměrně uvádí lživé informace s cílem co nejvíce zaujmout pracovníka, který výběrové řízení vede. Tento jev nepochybně ovlivňuje již samotný předvýběr uchazečů, neboť uchazeči o zaměstnání záměrně zkreslují dokumenty, které slouží pro předvýběr uchazečů (životopisy a motivační dopisy, příp. další dokumenty). Výsledkem takového jednání ze strany uchazečů může být neoprávněné vítězství ve výběrovém řízení. Tomu

by však pracovníci, kteří mají výběr uchazečů na starosti, měli předejít. Jednou z možných metod, která je praxí ověřena, je kontaktování zaměstnavatelů, které uchazeči uvádí ve svých životopisech či jiných dokumentech s cílem ověření, zda uváděné informace uchazeči (zejména délka praxe u konkrétní společnosti, pracovní pozice, pracovní náplň, kompetence a odpovědnost spojené s pozicí) odpovídají realitě. Výsledkem takového průzkumu může být upevnění jistoty o uváděných informacích ze strany uchazečů či naopak vyloučení z výběrového řízení některých z nich pro zkreslování informací a uvádění lží.

Pokud se pracovníci, kteří jsou na za nábor odpovědní, nechtějí uchýlit k této metodě, je možné prověřit uchazeče přímo při pohovoru. Na to se však musí tito pracovníci dopředu velmi dobře připravit – zejména zformulovat otázky pro uchazeče co možná nejdetailněji a vystavit jej tak působení stresu při pohovoru či jiné metodě výběrového řízení.

Neprověření zkreslených či lživých informací, které uchazeči o zaměstnání často uvádí, může mít za následek přijetí zaměstnance, který svým profilem neodpovídá zadané pozici. To se může projevit v rámci adaptačního procesu, kdy se většinou ukáží nedostatky a neznalosti těchto zaměstnanců.

Na druhé straně však lze v některých případech konstatovat, že lživé či zkreslené údaje uvádí i samotní zadavatelé pracovní nabídky – tedy společnosti, které výběrové řízení pořádají. Nejčastěji se lze v popisu pracovní činnosti a kompetencích. Zaměstnavatelé v rámci ztraktivnění některých pracovních nabídek uvádí i popisy pracovních činností, které nejsou ve skutečnosti součástí pracovní náplně dané pozice. Stává se také, že některé činnosti, které souvisí s pracovní náplní zaměstnavatel při výběrovém řízení záměrně zatají, aby tím neodradil některé uchazeče. I tyto nekalé praktiky mohou mít vliv na konečný neúspěch výběrového řízení, respektive adaptační proces, kdy se zaměstnanec celkově seznámí s pracovní náplní a dalšími záležitostmi souvisejícími s pracovní pozicí, na kterou byl přijat.

Odpovědi na další otázky přímo korespondovaly s teoretickou částí – zejména v otázkách rozdílů mezi pohovory v personálních agenturách a přímo u potenciálních zaměstnavatelů.

Na kvantitativní část autor práce navázal částí kvalitativní, pro kterou si vybral zástupce tří společností, kterým pokládal otázky za účelem potvrzení či vyvrácení výzkumných hypotéz, které si stanovil v úvodu kvalitativní části průzkumu a jež korespondují se základním vytýčeným cílem práce – zjistit a prozkoumat, jaká metoda výběrového řízení je z hlediska času potřebného k obsazení pracovní pozice, nejefektivnější. Další otázky pak sledovaly zejména projevy současné situace na pracovním trhu v praxi u zaměstnavatelů. Zajímavým zjištěním bylo, že se všichni respondenti shodli na tom, že nejefektivnější metodou výběrového řízení z hlediska času potřebného k obsazení pracovní pozice, je metoda assessment centre.

Metoda assessment centre je čím dál tím častěji používanou metodou výběrového řízení u mnoha společností. V případě, že je pro výběrové řízení získáno dostatečné množství uchazečů, jde o velmi rychlou a efektivní metodu, pomocí které lze v krátkém čase a s vysokou mírou objektivity vybrat nejvhodnějšího uchazeče. Časově náročnější může být příprava samotného AC, avšak záleží na konkrétní společnosti jak chce AC koncipovat. Výhodou této metody je také její administrativní nenáročnost. Personalista nebo jiný pracovník, který je za nábor zodpovědný, rozešle pozvánky všem uchazečům na jeden či více vybraných termínů a nemusí organizovat několik kol individuálních pohovorů s každým uchazečem zvlášť. Zaměstnavatelé hodnotí kladně zejména možnost okamžité komparace všech uchazečů a zejména pak možnost debaty se všemi posuzovateli, kteří jsou za výběr uchazečů zodpovědní.

Nevýhodou metody assessment centre může být její relativně vyšší finanční náročnost, zejména pak, je-li AC organizováno prostřednictvím specializované personální agentury. Pro uchazeče je nutné zajistit odpovídající prostory a zázemí (vč. občerstvení atd.).

Průzkum také poukázal na vnímání důležitosti externí firemní komunikace ze strany společností, a také vnímání důležitosti poskytovaných firemních benefitů. Respondenti se shodli na tvrzení, že kvalitních uchazečů na trhu rapidně ubývá a je potřeba vynaložit mnohem více úsilí k jejich získání než v minulých letech.

Jelikož ekonomická konjunktura neustále vzrůstá (což ukazují statistická data), považuje autor práce zvolené téma za velmi aktuální. Teoretickou část opírá o dostatek

odborných literárních zdrojů a praktickou část o cenné poznatky z praxe. Autor práce se v této diplomové práci snažil o co nejširší pojetí problematiky metod výběrového řízení v souvislosti s firemní komunikací a téma tak zaměřit pro široké publikum, což se dle jeho názoru podařilo.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0

DROZDECK, Steven R.; GRETZ F. Karl. *Psychologie prodeje*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-815605-03-1

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80- 7179-893-4

FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Masarykova univerzita, 1997. ISBN 80-210-1461-X

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0

HORÁKOVÁ, I. a kol. *Strategie firemní komunikace*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2

HRONÍK, F. *Jak najít zaměstnání*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2009. ISBN 978-80-904-333-7

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

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781

KÁBRT, J. *Latinsko-český slovník*. 3. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1991. ISBN 80-04-26000-4

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3

MIKOLÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6

MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-001-0

NĚMEC, O. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

WINKLER, J. – WILDMANNOVÁ, M. *Evropské pracovní trhy a průmyslové vztahy*. 1. Vyd. Brno: Ekopress, 1999. ISBN 80-7226-195-9

Seznam použitých internetových zdrojů

Český statistický úřad. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – prosinec 2016*. [online]. © 2017 [cit. 2017-31-01]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2016>

Český statistický úřad. *Průměrné mzdy –3. čtvrtletí 2016*. [online]. © 2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2016>.

SEZNAM ZKRATEK

AC – Assessment Centre

HR – Human Resources

HRM – Human Resources Management

MHD – městská hromadná doprava

PR – Public Relations

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Základní schéma komunikačního procesu.....14

Obrázek č. 2 – Schéma interní komunikace.....17

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Vývoj míry ekonomické aktivity (2006-2016).....29

Tabulka č. 2 – Vývoj míry nezaměstnanosti (2006 – 2016).....30

Tabulka č. 3 – Vývoj průměrné mzdy od 2. kvartálu 2014 do 3. kvartálu 2016.....31

Seznam grafů

Graf č. 1 – Počet absolvovaných výběrových řízení.....62

Graf č. 2 – Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání.....63

Graf č. 3 – Rozdělení respondentů podle věku.....64

Graf č. 4 - Rozdělení respondentů podle pohlaví.....65

Graf č. 5 - Typy pracovních pozic o které se respondenti uchází.....66

Graf č. 6 - Faktor stresu při pohovorech v personálních agenturách.....67

Graf č. 7 - Faktor stresu při pohovorech u zaměstnavatelů.....68

Graf č. 8 - Pravdivost udávaných informací uchazeči při pohovorech v personálních agenturách.....69

Graf č. 9 - Pravdivost udávaných informací uchazeči při pohovorech u potenciálních zaměstnavatelů.....70

Graf č. 10 - Příprava uchazečů na pohovory v personálních agenturách.....	71
Graf č. 11 - Nejčastěji používané metody výběrového řízení.....	72
Graf č. 12 – Nejčastěji používaný typ osobního pohovoru.....	73
Graf č. 13 – Nejčastěji používaný typ výběrových testů.....	74
Graf č. 14 – Nejvíce stresující metoda výběrového řízení.....	75

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
Příloha B - Datová matice	III
Příloha C - Přepis řízených rozhovorů	VI

Příloha A - Dotazník

DOTAZNÍK

- 1) Kolika výběrových řízení jste se již účastnil/a?
 - a) méně než 3
 - b) 3 – 10
 - c) více než 10

- 2) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) středoškolské bez maturity
 - b) středoškolské s maturitou
 - c) vyšší odborné vzdělání
 - d) vysokoškolské vzdělání

- 3) Kolik Vám je let?
 - a) 25 – 30
 - b) 31 – 55
 - c) více než 55

- 4) Jakého jste pohlaví?
 - a) muž
 - b) žena

- 5) O jaké pozice se ucházíte?
 - a) absolventské pozice (trainee programy, pozice pro „junior“...)
 - b) administrativní pozice (recepční, asistentka, zákaznický servis...)
 - c) obchodní pozice (obchodní zástupce, konzultant služeb, prodejce...)
 - d) marketingové pozice (specialista marketingu, on-line marketing, brand manager..)
 - e) podnikové finance (finanční účetní, controller, auditor...)
 - f) personalistika a řízení lidských zdrojů (HR konzultant, HR Specialista...)
 - g) technické pozice (servisní technik, konstruktér...)

- 6) Do jaké míry jsou pro Vás pohovory v personálních agenturách stresující?
 - a) vůbec pro mne nejsou stresující
 - b) stres pociťuji jen minimálně
 - c) stres na mne působí jen u některých nepříjemných otázek
 - d) stres ovlivňuje mé chování a vystupování po celou dobu pohovoru

- 7) Do jaké míry jsou pro Vás stresující pohovory u potenciálních zaměstnavatelů?
 - a) vůbec pro mne nejsou stresující
 - b) stres pociťuji jen minimálně
 - c) stres na mne působí jen u některých nepříjemných otázek
 - d) stres ovlivňuje mé chování a vystupování po celou dobu pohovoru

- 8) Do jaké míry jste při pohovorech v personálních agenturách upřímní a poskytujete personalistovi o sobě pouze pravdivé a nezkreslené informace?
- a) při pohovoru jsem maximálně upřímný/á a poskytuji jen pravdivé a nezkreslené informace, aby mohl personalista lépe odhadnout mé reálné schopnosti
 - b) snažím se být upřímný/á, ale některé informace záměrně zkresluji, abych vylepšil svůj profesní profil
 - c) dělám vše pro to, abych na pohovoru zaujal/a a to i za cenu nepravdivých či zkreslených informací
- 9) Do jaké míry jste při pohovorech u potenciálních zaměstnavatelů upřímní a poskytujete pracovníkovi, který VŘ vede, pouze pravdivé a nezkreslené informace?
- a) při pohovoru jsem maximálně upřímný/á a poskytuji jen pravdivé a nezkreslené informace, aby mohl personalista lépe odhadnout mé reálné schopnosti
 - b) snažím se být upřímný/á, ale některé informace záměrně zkresluji, abych vylepšil svůj profesní profil
 - c) dělám vše pro to, abych na pohovoru zaujal/a a to i za cenu nepravdivých či zkreslených informací
- 10) Přípravujete se na pohovory v personálních agenturách?
- a) spíše ano – na pohovory v personálních agenturách se většinou připravuji
 - b) určitě ano – na pohovory v personálních agenturách se vždy pečlivě připravuji
 - c) spíše ne – na pohovory v personálních agenturách se připravuji jen sporadicky
 - d) určitě ne – na pohovory v personálních agenturách se nikdy nepřipravuji
- 11) S jakou metodou výběrového řízení jste se osobně setkal/a nejvícekrát?
- a) výběrový pohovor
 - b) assessment centre
 - c) výběrový test
- 12) S jakou typem osobního pohovoru jste se setkal/a nejvícekrát?
- a) individuální pohovor (jeden tazatel vs. jeden uchazeč)
 - b) pohovor před komisí (více tazatelů vs. jeden uchazeč)
 - c) skupinový pohovor (více tazatelů vs. více uchazečů)
- 13) S jakým typem výběrových testů jste se setkal/a nejvícekrát?
- a) testy inteligence
 - b) testy osobnosti
 - c) testy schopností (modelové situace, case study...)
 - d) s výběrovými testy jsem se dosud neseťkal/a
- 14) Která metoda výběrového řízení je pro Vás nejvíce stresující?
- a) výběrový pohovor
 - b) výběrový test
 - c) assessment centre

Příloha B – Datová matice

ID	Ot.1	Ot.2	Ot.3	Ot.4	Ot.5	Ot.6	Ot.7	Ot.8	Ot.9	Ot.10	Ot.11	Ot.12	Ot.13	Ot.14
1	2	4	1	1	1	2	2	1	2	3	1	1	2	3
2	2	4	1	1	1	2	3	2	3	3	1	3	2	3
3	2	4	1	1	3	3	4	1	1	2	1	1	2	1
4	3	4	2	1	2	4	4	1	2	2	1	1	1	3
5	2	4	3	2	4	1	2	2	3	4	1	1	1	3
6	3	4	1	1	7	3	4	2	2	1	1	1	3	2
7	3	4	2	2	5	1	2	3	3	3	1	1	2	3
8	3	2	3	2	2	1	2	3	3	4	1	1	3	3
9	3	1	2	1	5	2	2	1	2	3	1	1	3	1
10	2	2	2	2	5	1	1	3	3	4	1	1	3	3
11	3	4	1	1	5	3	4	1	1	2	3	1	3	1
12	2	2	1	2	2	4	4	2	2	1	1	2	2	3
13	2	3	1	1	6	1	2	2	3	4	1	1	1	1
14	2	2	1	1	5	2	2	1	1	4	1	2	3	3
15	2	4	2	1	7	1	1	2	2	4	3	1	3	2
16	3	1	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3
17	2	2	1	2	4	2	3	2	3	4	1	1	2	3
18	3	2	1	1	6	2	3	1	2	3	1	1	1	1
19	3	4	2	2	2	2	2	2	3	4	1	1	3	3
20	2	2	2	1	4	2	3	1	2	3	1	1	1	3
21	3	1	3	2	6	3	3	1	1	2	1	1	2	1
22	3	4	1	2	3	1	2	2	2	2	1	1	2	1
23	3	1	3	2	7	4	4	2	2	3	3	1	2	1
24	2	2	2	2	2	1	1	2	2	4	1	1	2	3
25	2	2	3	2	6	1	2	3	3	3	1	1	3	3
26	3	4	3	1	4	4	4	1	2	2	1	1	3	3
27	2	4	2	1	5	1	1	1	2	4	1	3	3	3
28	2	1	1	2	4	1	1	1	1	2	1	1	4	3
29	3	2	1	1	6	1	1	2	2	1	1	3	4	3
30	2	2	1	2	2	1	2	1	1	3	1	1	1	3
31	3	1	1	1	5	3	3	1	1	4	1	2	3	2
32	2	4	2	2	2	2	2	2	3	4	1	1	2	3
33	2	2	1	1	7	2	3	2	3	4	2	2	3	2
34	2	4	1	1	3	1	2	1	2	3	1	1	2	3
35	3	4	1	1	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3
36	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	1	1	3
37	2	4	1	2	3	2	2	3	3	3	1	1	2	3
38	2	1	2	1	6	1	1	3	3	3	1	1	1	3
39	2	2	2	2	6	2	2	2	2	4	1	1	2	3
40	3	4	1	1	3	2	2	2	2	4	1	1	2	3

41	3	4	2	2	3	1	1	1	2	3	1	1	2	2
42	3	3	2	1	4	1	2	2	2	3	1	1	3	1
43	3	2	2	1	7	1	1	1	2	4	3	1	3	2
44	2	1	2	1	3	2	3	1	1	2	1	1	3	3
45	2	4	2	1	4	1	1	1	2	1	1	1	3	1
46	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3
47	2	4	2	1	3	2	2	3	3	3	1	1	2	3
48	3	2	1	1	1	3	3	2	2	2	2	1	1	3
49	1													
50	3	2	2	2	3	4	4	1	1	1	1	1	2	2
51	3	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	3
52	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1	3	3
53	3	4	2	1	4	2	3	2	2	3	1	2	3	3
54	3	4	3	2	5	2	3	1	2	4	1	1	3	3
55	2	2	2	2	5	1	1	2	2	3	1	1	2	2
56	2	1	1	2	3	1	1	1	2	4	2	2	1	3
57	3	4	2	1	5	1	1	1	1	2	1	1	2	3
58	3	2	2	2	4	2	3	1	1	4	3	1	1	3
59	3	3	2	2	7	1	2	1	2	3	1	1	3	3
60	2	4	3	1	3	2	2	3	3	4	1	1	2	3
61	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	3	1
62	2	4	2	1	7	2	3	3	3	3	3	1	3	1
63	3	2	3	2	4	3	3	2	2	2	1	1	3	3
64	2	1	2	1	5	1	2	1	2	4	1	2	2	3
65	3	2	2	2	6	4	4	1	2	4	1	1	1	3
66	2	4	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	3
67	3	4	1	2	1	3	3	1	1	3	2	1	3	3
68	2	4	2	2	7	3	3	2	2	1	1	1	3	2
69	3	1	1	1	1	1	1	2	3	3	1	1	3	3
70	2	4	2	1	7	1	1	1	2	4	3	1	2	1
71	3	2	2	1	6	2	2	2	2	2	1	1	3	3
72	3	2	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1	3	1
73	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	3	1
74	2	4	2	1	4	1	1	1	1	1	1	1	2	3
75	2	1	2	2	4	2	3	3	3	2	1	1	1	1
76	3	2	2	1	4	1	2	3	3	1	1	1	2	1
77	1													
78	2	4	1	2	2	1	2	3	3	4	3	1	1	3
79	3	2	2	1	7	2	3	3	3	3	1	1	3	2
80	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3
81	3	3	2	2	2	1	2	1	1	4	1	1	1	3
82	3	4	3	1	7	2	3	2	2	1	3	2	2	1

83	2	2	2	1	5	3	3	2	2	2	1	1	2	3
84	2	4	2	1	5	1	1	1	2	2	1	2	1	3
85	3	4	2	2	6	2	2	1	2	1	1	1	2	3
86	1													
87	2	1	2	1	4	1	2	1	1	4	1	1	2	1
88	2	4	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	2	3
89	3	2	2	1	7	3	3	3	3	1	1	1	3	1
90	2	4	2	2	2	2	3	2	3	1	1	1	3	1
91	3	4	1	1	1	3	3	3	3	2	1	2	2	3
92	3	1	2	2	3	2	3	2	3	4	1	1	4	3
93	2	4	1	1	1	3	3	1	2	1	1	1	4	3
94	2	2	2	2	3	2	3	1	1	4	1	1	2	1
95	3	4	3	2	6	1	2	2	2	4	3	1	1	1
96	2	4	2	2	3	1	2	1	1	2	1	1	3	3
97	3	1	2	1	2	2	2	1	2	4	1	1	2	1
98	2	3	3	1	3	1	1	3	3	3	1	1	2	3
99	3	2	1	2	1	2	3	2	3	2	1	1	1	1
100	2	4	2	1	3	4	4	2	2	2	1	1	3	3
101	2	2	2	1	4	1	2	1	2	3	1	1	4	3
102	2	1	2	1	5	1	2	2	2	2	1	1	2	3
103	3	4	2	1	3	2	2	2	2	3	1	1	2	1
104	3	2	1	2	6	1	1	3	3	1	2	1	2	3
105	2	2	1	2	1	4	4	1	2	1	1	1	3	3
106	3	4	1	1	7	1	2	1	1	4	1	1	2	1
107	3	2	2	2	5	2	3	2	2	3	1	1	3	3
108	3	2	3	2	5	1	1	1	1	2	1	1	1	1
109	3	1	2	1	4	2	3	3	3	4	3	1	2	3
110	3	4	2	2	2	1	1	3	3	2	1	1	3	3
111	2	4	3	1	6	2	3	3	3	1	1	1	1	3
112	2	2	2	1	6	1	1	1	1	4	1	1	3	1
113	3	3	3	1	4	1	2	1	2	3	1	2	1	3
114	2	4	1	2	1	1	2	1	2	3	1	1	1	3
115	2	4	2	1	7	1	1	2	3	2	1	1	3	3
116	3	4	1	2	1	2	2	2	3	3	1	1	1	3

Příloha C – Přepis řízených rozhovorů

Respondent č. 1

O1: „*Tak samozřejmě záleží na typu pozice, kterou zrovna obsazujeme, ale pokud bych to měla paušalizovat, tak z mého pohledu je časově nejefektivnější určitě assessment centre. Samotná organizace sice bývá trochu honička, ale vhodného uchazeče vybereme ve většině případů ještě ten samý den, ve kterém AC pořádáme. Pokud teda na obsazení pozice opravdu spěcháme, volíme metodu assessment centre.*“

O2: „*Určitě pociťuji výrazný úbytek uchazečů na jednotlivé pracovní pozice, které v rámci naší společnosti obsazujeme. Situace na trhu práce je opravdu kritická co se týká uchazečů o zaměstnání. Každý z nich má mnohem víc pracovních nabídek, nežli tomu bylo v předchozích letech. U některých pracovních pozic vnímáme až devadesáti procentní úbytek kandidátů oproti například roku 2011.*“

O3: „*Investice do externí komunikace se rok od roku zvyšují přímo úměrně snižujícím se počtu potenciálních uchazečů na trhu práce. Jsme nuceni se zabývat těmito aktivitami a v roce 2016 jsme během roku prakticky zdvojnásobili finanční rozpočet na tyto aktivity oproti původním plánům. Jde zejména o reklamu na sociálních sítích či účast na pracovních veletrzích.*“

O4: „*Efektivní a přesně zacílená náborová kampaň je klíčová pro oslovení alespoň několika uchazečů. Musíme být více vidět, dostat se do povědomí co nejvíce lidem a ukázat jim, že jsme jako společnost výborný zaměstnavatel. Díky těmto aktivitám se průměrný počet uchazečů na jednotlivé pracovní pozice zvyšuje.*“

O5: „*Naše společnost spolupracuje se třemi personálními agenturami, které nám pomáhají především zkvalitnit náborových proces. Volné pracovní pozice zadávám všem třem, abych měla porovnání – navíc mi přijde, že má každá agentura trošku jiný typ uchazečů, což může být pro výběrové řízení přínosem. Čas od času obsazujeme i vysoce specializované pozic a k těmto účelům využíváme pouze jednu personální agenturu, která pro nás zajišťuje službu executive search.*“

O6: „*No, o urychlení náborového procesu bych určitě nemluvila. Protože nám personální agentury dodávají více kandidátů, než jsme schopni sami sehnat, a tak se výběrové řízení spíše protahuje. Občas se stane, že máme dostatek interních kandidátů, a tak ani agentury ke*

spolupráci nevyzveme. V těchto případech máme výběrová řízení uzavřena většinou velmi rychle.“

O7: *„Našim zaměstnancům nabízíme týden dovolené navíc oproti zákonné normě, stravenky, příspěvek na životní a důchodové připojištění, sick days a u některých pozic možnost home office či služební vůz. Benefity jsou důležitým motivačním prvkem nejen pro zaměstnance, ale i uchazeče o zaměstnání.“*

O8: *„Průměrné nástupní mzdy samozřejmě stoupají s vývojem pracovního trhu. Protože uchazečů na pracovním trhu je opravdu málo, je nutné zvyšovat nabídky pro uchazeče tak, abychom jim zajistili zajímavé podmínky. U některých pracovních pozic vzrostla průměrná nástupní mzda oproti roku 2012 až o 30%.*

Respondent č. 2

O1: *„Pokud bych měl vybrat metodu, která nám rychle zajistí výběr nejvhodnějšího kandidáta, pak bych určitě stál za assessment centre. Problém však bývá spíše v tom, abychom zajistili dostatek uchazečů pro tuto formu výběrového řízení. U některých opravdu velmi specializovaných pozic je nereálné vybírat uchazeče touto metodou, protože máme k dispozici opravdu velmi omezený počet uchazečů.“*

O2: *„Naše společnost pocítuje největší úbytek uchazečů u odborných technických pozic. U některých je obtížné sehnat alespoň jednoho uchazeče. Je pravdou, že se tyto problémy začaly stupňovat prvním čtvrtletí roku 2016 a přetrvávají dosud. V roce 2014, 2015 jsme takové problémy neměli. Roky předtím byly prakticky bezproblémové z tohoto pohledu.“*

O3: *„Naše společnost je mezi širokou veřejností opravdu velmi známá a troufám si říci, že máme jako společnost velmi dobré renomé. I přesto všechno jsme v roce 2016 několikrát přehodnocovali finanční plány a rozpočty v oblasti investic do náborových aktivit a vlastně do celé externí firemní komunikace. Abychom zefektivnili vyhledávání vhodných uchazečů, tak jsme zřídili tři nové pozice pro náborové pracovníky, kteří mají na starost aktivní vyhledávání uchazečů na pracovním trhu.“*

O4: *„Díky aktivitám, které podporují nábor zaměstnanců, se nám podařilo zvýšit průměrný počet uchazečů u některých pracovních pozic i v řádech stovek procent. Příkládám to naši snaze získat co nejvíce uchazečů – do této aktivity jsme letos opravdu hodně investovali.“*

O5: „Pro obsazení některých pracovních pozic – zejména těch úzce specializovaných – je dokonce nutnost využít služeb personálních agentur. My spolupracujeme se dvěma personálními agenturami a využíváme pouze služby klasického recruitmentu.“

O6: „Obecně určitě nebudu tvrdit, že díky personálním agenturám jsme s výběrovými řízeními rychleji hotovi. U běžných pracovních pozic, které obsazujeme (a takových je většina) nám personální agentury spíše protahují celé výběrové řízení, protože nám dodají často velké množství kandidátů a my se chceme každým profilem detailně zabývat a vyhodnotit je. Jestli nám někde personální agentura urychlí výběrové řízení, pak je to na vysoce specializovaných pozicích, na které se uchazeči sami nepřihlásí a reálně nejsou volní na pracovním trhu.“

O7: „Zaměstnanci naší společnosti mají nárok na šest týdnů dovolené, hrazené stravenky v plné výši, flexibilní pracovní dobu, placené MHD či příspěvek na pohonné hmoty, odborná školení hrazená zaměstnavatelem v plné výši a možnost účasti na kurzech cizích jazyků. Benefity jsou v dnešní době neodmyslitelnou součástí každé pracovní nabídky. Snažím se nebýt v této věci pozadu, protože atraktivnost těchto benefitů jednoznačně zvyšuje motivaci uchazečů o zaměstnání.“

O8: „Tak u nás se průměrná mzda nějak zásadně nezvyšuje, protože dlouhodobě nabízíme oproti konkurenčním společnostem nadprůměrné platy troufnu si říci, že na všech pozicích. Průměrné mzdy se nám samozřejmě každý rok zvyšují, ale nepřikládám bych to nedostatku uchazečů na pracovním trhu.“

Respondent č. 3

O1: „Jednoznačně assessment centre. Je to metoda, která je z hlediska času opravdu ta nejefektivnější.“

O2: „Naše společnost dlouhodobě zaznamenává postupný úbytek uchazečů o zaměstnání na jednotlivé pracovní pozice. Osobně však největší problém vidím v jejich kvalitě. Ti uchazeči, kteří jsou volní na pracovním trhu a aktivně hledají práci, bohužel většinou nejsou vůbec dobří.“

O3: „Externí komunikaci vnímám jako nutnost, která podmiňuje úspěšné obsazení pracovních pozic. V roce 2016 jsem byla se svým HR týmem mnohem častěji v terénu oproti minulým rokům. Navštívili jsme všechny významné pracovní veletrhy, jezdili jsme i přímo do škol, kde

jsme prezentovali naši firmu, atd. Nejen kvůli těmto aktivitám byl rok 2016 zatím finančně nejnáročnější z pohledu HR v historii společnosti. “

O4: *„Tak na tuhle otázku jsem Vám vlastně již odpověděla. Bez kvalitní externí komunikace by výběrová řízení pravděpodobně trvala mnohem déle.“*

O5: *„Naše společnost využívá služby personálních agentur jen v případě, když obsazujeme specializované či odborné pozice. Smlouvu máme podepsanu se čtyřmi agenturami. Využíváme je pro služby běžného vyhledávání uchazečů, ale i službu executive search – tu však zadáváme vždy pouze jedné agentuře, která se nám v tomto směru osvědčila.“*

O6: *„Nevšimla jsem si, že by se nám výběrové řízení urychlilo díky přičinění personálních agentur. Co však mohu zcela upřímně potvrdit, je fakt, že nám personální agentury pomáhají zkvalitňovat výběrové řízení, protože se nerozhodujeme pouze z několika málo kandidátů, ale máme k dispozici více profilů, které můžeme navzájem porovnávat a díky tomu vybrat toho nejlepšího.“*

O7: *„Naše společnost svým zaměstnancům nabízí roční bonus, třináctý plat, týden dovolené navíc oproti zákonným předpisům, stravenky, příspěvek na MHD, odborná školení a jazykové kurzy. Firemní benefity hrají významnou roli v motivaci uchazečů i samotných zaměstnanců.“*

O8: *„Já osobně vidím nástupní mzdy většiny nových zaměstnanců. Mohu potvrdit, že se nástupní mzdy rok od roku zvyšují. Třeba taková nástupní mzda na pozici marketingové asistentky roste každý rokem o 1500 – 2000 korun – to vím s jistotou, neboť na této pozici bohužel trpíme vysokou mírou fluktuace.“*

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Vojtěch Šmíd

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Firemní komunikace a metody výběru zaměstnanců

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 83

Celkový počet stran příloh: 9

Počet titulů českých použitých zdrojů: 19

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Mgr. Marcela Pikálková