

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Petra Heinzová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Heinzová Petra

Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Cheb

Název práce

Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Anglický název

Methods of recruitment in selected organization

Cíle práce

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

Metodika

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

Harmonogram zpracování

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

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

Agregace poznatků: 12/2014 – 02/2015

Odevzdání práce na katedru: 03/2015

Rozsah textové části

60 až 80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Thomas. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
BARTÁK, J. Personální řízení, současnost a trendy. Vyd. 1. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.
HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení – teoretická východiska a vývoj. 1. vydání. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
PILÁŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 128s. ISBN 978-80-247-2042-5.
THOMSON, R. Řízení lidí : Managing people. Vyd. 1. české. Praha : ASPI, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
URBANCOVÁ, H. Kontinuita znalostí: Jak uchovat klíčové znalosti klíčových pracovníků v organizaci. ADART spol. s r. o., 2013, pp. 168, ISBN 978-80-87829-01-1.
Vědecké články – např. Journal of Competitiveness (vydavatel Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně)

Vedoucí práce

Urbancová Hana, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2015

Elektronicky schváleno dne 18.3.2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22.10.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 26.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za její ochotu a cenné rady poskytované na konzultacích při zpracování mé práce. Zároveň mé poděkování patří také vybrané společnosti, jejím zaměstnancům a personálnímu oddělení za možnost spolupráce na dané téma, za jejich čas a připomínky.

Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Methods of Recruitment in Selected Company

Souhrn

Diplomová práce se zabývá metodami získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem je identifikovat a zhodnotit zvolenou problematiku v rámci konkrétní společnosti a na základě zjištěných poznatků navrhnout případné řešení.

První část práce je věnována teoretickým východiskům, která jsou získána z dostupné odborné literatury. Rozbor obecné roviny lidských zdrojů přechází v prezentaci jednotlivých metod získávání zaměstnanců. Teoretická východiska jsou aplikována na tvorbu vlastního návrhu v praktické části.

Praktická část se zaměřuje nejprve na popis společnosti a následně dochází ke zpracování výstupů kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Na základě těchto údajů byly vyhotoveny návrhy doporučení a jejich přínos v rámci využívaných metod získávání zaměstnanců v dané společnosti.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, zdroje získávání zaměstnanců, metody získávání zaměstnanců, společnost, výzkum.

Summary

The thesis is concerned by methods of recruitment in a selected company. The main objective of this work is to identify and evaluate chosen issues within a particular company and propose the solution in terms of detected findings.

The first part of this thesis is based on theoretical background from professional literature. The general analysis of human resources passes in presentation of individual methods of recruitment. The theoretical bases are applied to creation of their own design in the practical part.

The practical side focuses firstly on a description of the selected company and then followed by processing the results of qualitative and quantitative research. In terms of this information there were proposed the ideas and their contribution within the framework of the used methods of recruitment in the selected company

Keywords: Human resources management, recruitment, sources of recruitment, methods of recruitment, company, research

Obsah

Obsah	8
1 Úvod.....	10
2 Cíl a metodika.....	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika práce	12
3 Teoretická východiska práce	15
3.1 Lidské zdroje	15
3.1.1 Řízení lidských zdrojů.....	16
3.1.2 Vývoj lidských zdrojů	17
3.2 Získávání zaměstnanců.....	18
3.2.1 Personální marketing.....	19
3.2.2 Proces získávání pracovníků	21
3.3 Zdroje získávání zaměstnanců.....	23
3.3.1 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	24
3.3.2 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	26
3.4 Analýza a popis pracovního místa.....	29
3.5 Volba metod získávání zaměstnanců	31
3.6. Metody získávání zaměstnanců.....	33
3.6.1 Inzerce	33
3.6.2 Vývěsky, rozdávání letáků	34
3.6.3 E – recruitment – využití internetu.....	35
3.6.4 HR event marketing – události.....	38
3.6.5 Spolupráce s personálními agenturami	38
3.6.6 Přímé oslovení – Headhunting	40
3.6.7 Spolupráce se vzdělávacími institucemi	40
3.6.8 Spolupráce s Úřady práce.....	41
3.6.9 Doporučení uchazeče stávajícím či dřívějším zaměstnancem	42
3.6.10 Uchazeči se nabízejí sami	43
3.7 Shrnutí teoretických východisek	44
4 Praktická část	46

4.1	Charakteristika společnosti.....	46
4.2	Organizační struktura	46
4.2.1	Vývoj počtu zaměstnanců	48
4.2.2	Útvar lidských zdrojů	49
4.3	Získávání zaměstnanců ve Společnosti XY, a.s.	49
4.4	Vyhodnocení kvalitativního výzkumu	52
4.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření	63
4.5.1	Organizační struktura zaměstnanců společnosti	63
4.5.2	Metody získávání zaměstnanců.....	67
4.4.3	Spokojenost s prací personálního oddělení	73
5	Sumarizace výsledků a doporučení.....	76
5.1	Sumarizace výsledků kvalitativního výzkumu.....	76
5.2	Sumarizace výsledků kvantitativního výzkumu.....	77
5.3	Návrhy a doporučení	79
5.4	Diskuze	83
6	Závěr	85
7	Seznam použité literatury:	88
8	Seznam tabulek a grafů.....	91
	Seznam tabulek	91
	Seznam grafů.....	91
	Seznam obrázků	91
9	Přílohy.....	92
	Seznam příloh.....	92
	Příloha 1	93
	Příloha 2	96
	Příloha 3	97
	Příloha 4	98
	Příloha 5	99

1 Úvod

Každá společnost chce obstát v konkurenčním prostředí, být úspěšná a dosahovat svých určených cílů. A k tomu je zapotřebí kvalitních, odpovědných, dobře motivovaných a loajálních zaměstnanců.

Prvním krokem k úspěchu je zvolit správnou metodu získávání zaměstnanců. Tento úkol je svěřen do rukou personálního oddělení dané společnosti a spolu s výběrem vhodného zaměstnance se jedná pravděpodobně o nejdůležitější oblast personálního řízení. Proto je v moderní době – více než v dobách minulých – personální oddělení nenahraditelnou součástí podniků a společností. V posledních letech zažil trh práce spoustu změn. Těmto změnám se nevyhnula ani oblast získávání zaměstnanců.

Novodobé společnosti mají obecně dvě možnosti, kde své potenciální zaměstnance získat. První možnost představují vnitřní zdroje společnosti, tedy obsazení volné pozice někým ze stávajících zaměstnanců. Nejčastěji se jedná o zaměstnance, jejichž stávající pracovní místo bylo zrušeno nebo jsou to zaměstnanci, kteří se svými znalostmi a dovednostmi mohou zastávat náročnější pracovní místo. Druhou možností je získat kandidáty z vnějších zdrojů – a právě v takovém případě je nezbytné, jakou metodu získávání zaměstnanců společnost zvolí. Mezi metody získávání zaměstnanců patří inzerce a e-recruitment, společnosti mohou také využít externích služeb personálních agentur, či headhunterů (outsourcing), úřadů práce, a v neposlední řadě funguje i spolupráce se vzdělávacími institucemi, doporučení uchazeče, HR event marketing, vývěsky či rozdávání letáků nebo se uchazeči mohou nabízet sami. Kromě zmiňovaných metod existují samozřejmě i další a je pouze na společnosti, pro kterou z variant se rozhodne.

Úkolem personálního oddělení, které se specializuje na získávání zaměstnanců je zajistit, aby včas a s optimálními finančními náklady mělo o volné pracovní místo zájem dostatečné množství vhodných uchazečů. S narůstajícími nároky na kvalitu zaměstnanců roste i důležitost této sféry personálního řízení a je tedy pochopitelné, že personalisté neustále hledají nové cesty k oslovení žádoucích zájemců o práci. V současné době již nestačí pasivně čekat na vhodné kandidáty, kteří by se se svými schopnostmi a kvalifikací hodili na obsazované pracovní místo, je potřeba takové kandidáty aktivněji

hledat a pokusit se upoutat jejich pozornost. Zvolení správné metody získávání zaměstnanců je tak zásadní a důležité.

2 Cíl a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě výsledků výzkumu identifikovat a zhodnotit metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. V rámci tohoto cíle byly stanoveny dílčí cíle.

Dílčí cíle práce:

- Zpracovat teoretická východiska o metodách získávání zaměstnanců v současné literatuře.
- Charakterizovat společnost a její organizační strukturu.
- vést polostrukturované rozhovory se členy personálního oddělení konkrétní společnosti. Výsledkem bude obecný vhled do jejich volených metod získávání zaměstnanců.
- Pomocí dotazníkového šetření, vedeného se zaměstnanci konkrétní společnosti, zjistit ucelený obraz o metodách získávání zaměstnanců v dané společnosti.
- Vyvodit závěry a v případě nedostatků navrhnout optimalizující řešení.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to na část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část byla vypracována na základě použití odborné literatury a byla zaměřena na teoretická východiska metod získávání zaměstnanců. Jednalo se převážně o odborné články a analýzu literatury se sekundárními zdroji informací, které se ke zkoumané problematice vztahují. Byly zde vymezeny pojmy týkající se řízení lidských zdrojů a metod získávání zaměstnanců. Jednotlivé faktory a získané znalosti byly aplikovány v praktické části.

Praktická část diplomové práce vycházela z kombinace kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Zkoumanou společností byla Společnost XY, a.s. Jednalo se o jednu z předních

společností v oblasti pojišťovnictví, která si nepřála být jmenována a pro účely práce tak byla zvolena zkratka Společnost XY, a.s.

Kvalitativní výzkum byl proveden pomocí polostrukturovaných rozhovorů a zároveň zúčastněným pozorováním. *„Zúčastněné pozorování je styl výzkumu, ve kterém výzkumník participuje na každodenním životě lidí, které studuje.“* (Disman 2008, s. 305)

Rozhovory probíhaly se zaměstnanci personálního oddělení vybrané společnosti. Polostrukturované rozhovory jsou charakteristické daným počtem formulovaných otázek, nicméně jejich znění a pořadí je vyžádáno situací, ve které se badatel nachází. *„Pořadí otázek v dotazníku je úzce spojeno s jeho logickou strukturou. Důležité je, že se otázky uplatňují ve vzájemném kontextu. Každá otázka ovlivňuje nejen odpověď na sebe samu, ale i na otázky následující. Je potřeba na to pamatovat při řazení otázek, aby se otázky, respektive jejich odpovědi, dopředu neovlivňovaly. Je ale žádoucí, aby otázka usnadnila lépe pochopit smysl následujících otázek, aby ulehčila vzpomínání“* (Hendl 2005, s. 18). Témata a otázky byly sestaveny na základě předem prostudované literatury. Výběr vzorku byl přizpůsoben aktuálnímu stavu výzkumu. V kvalitativním výzkumu nejde o velký počet respondentů, ale o velký rozsah rozvinutých dat (Hendl 2005). Rozhovory byly realizovány celkem se čtyřmi respondentkami. Dvě respondentky pracují na pozici Recruitment specialistky, další respondentka je zaměstnána v rámci HR Business partneringu a poslední pracuje jako HR Generalistka. Na pozicích Recruitment specialistek je zaměstnáno celkem 5 zaměstnankyň, v HR Business partneringu pracují 3 zaměstnankyně. Otázkami byly zkoumány jejich kompetence, jaké metody získávání zaměstnanců používají, jaké metody se osvědčily, které naopak zklamaly, kdo formuluje kritéria pracovní pozice, jaké jsou jejich zkušenosti se spoluprací s institucemi. Rozhovory probíhaly individuálně v klidném prostředí Společnosti XY a.s. Každý rozhovor průměrně trval 20 minut a byl zaznamenáván na diktafon. Nahrané rozhovory byly doslovně přepsány do textového editoru. Z etických důvodů bylo nezbytné požádat respondentky o souhlas s nahráváním na diktafon. Všechny souhlasily. V rámci výzkumu bylo dále nutné seznámit respondentky se záměry, cíli a průběhem výzkumu. Všem byl předložen informovaný souhlas, kterým byly ujištěny, že výzkum neslouží pro soukromé účely a že sebraná data budou použita pouze v rámci výzkumu.

Dále byly respondentky ujištěny, že je jejich účast anonymní a údaje, na základě kterých by mohly být identifikovány, budou pozměněny.

Kvantitativní výzkum probíhal na základě dotazníkového šetření. Dotazníkovým šetřením bylo zjišťováno, z jakého důvodu se zaměstnanci o své stávající pracovní místo ucházeli, jak se o svém stávajícím pracovním místě zaměstnanci dozvěděli, zda jim vybraná metoda získávání zaměstnanců vyhovovala či jak jsou spokojeni s prací personálního oddělení. Celkem bylo v dotazníku využito osm zaškrťovacích otázek, tři otevřené otázky s možností vlastních názorů, a tři otázky hodnotící na stupnici spokojenosti. U těchto otázek byla použita metoda škálování. K tomuto účelu posloužila Likertova verbální škála – konkrétně pětibodová verbální škála. Dotazník byl vytvořen pro zaměstnance společnosti, kteří nastoupili do společnosti během posledního roku.

Prostřednictvím dotazníků bylo osloveno celkem 190 zaměstnanců Společnosti XY, a.s. Reprezentativní vzorek byl vybrán záměrným výběrem. Záměrný výběr je druh statistického šetření. Má být proveden tak, aby rozložení předem určených znaků vzorku odpovídalo rozložení těchto znaků v základním souboru. Důležité znaky definuje výzkumník (Vaculík, Wortner 2006). V této práci je kritériem pracovní pozice. Zvolené pracovní pozice byly vybrány na základě výstupů kvalitativního výzkumu, který probíhal se čtyřmi členkami personálního oddělení. Jednalo se o pozice: asistent/ka oddělení, obchodní poradce/kyně, manažer/ka, telefonní operátor/ka, IT specialista/ka, a kategorie Ostatní, do které spadají všechny specializované pracovní pozice, které nelze konkretizovat. Z celkového počtu oslovených respondentů se vrátilo 102 kompletně vyplněných dotazníků. Z toho bylo 43 % mužů (44 mužů) a 57 % žen (58 žen). Celková návratnost dotazníků byla 54 %. Ze sesbíraných dat byly zpracovány výstupy do grafů.

Na základě výsledků výzkumného šetření byla následně provedena syntéza. Závěry a konečný návrh řešení byly určeny také na základě indukce a dedukce. Během výzkumu byl kladen důraz na validitu výsledků, aby získaná data byla spolehlivá a platná vzhledem ke skutečnosti. S ohledem na skutečnost, že byl výzkum realizován pouze v rámci jedné společnosti, bylo úmyslem získat relevantní data a doporučení pro konkrétní organizaci, nikoliv získané poznatky zobecňovat a vyvozovat obecné závěry.

3 Teoretická východiska práce

V rámci teoretické části diplomové práce je zformován teoretický přehled dané problematiky, opřený o citace významných autorů, jež se touto sférou zabývají. Kapitola je zaměřena na definice podstatných konceptů, které jsou následně podkladem pro praktickou část. Jsou zde popsány mezilidské zdroje, způsoby získávání zaměstnanců, analýza pracovního místa, podmínky ovlivňující získávání zaměstnanců a jednotlivé metody získávání zaměstnanců.

3.1 Lidské zdroje

K vzornému fungování společnosti je zapotřebí mít k dispozici následující zdroje (Sasklová, Šimková, 2005):

- **Materiální zdroje:** využívání strojů, materiálů, budovy nebo energie.
- **Finanční zdroje:** finanční prostředky.
- **Informační zdroje:** zdroje zahrnující informace například o dodavatelích, konkurenci apod.
- **Lidské zdroje:** schopnosti, dovednosti, znalosti lidí v dané společnosti.

Lidskými zdroji označujeme kvalifikační a odbornou úroveň lidí v dané společnosti, jejich vzdělání, dovednosti a nabídku práce. Nabídka práce obsahuje různá povolání a konkrétní úkoly na jednotlivých úrovních kvalifikace (Koubek, 2007). V souvislosti s lidskými zdroji lze hovořit o lidském kapitálu. Jedná se o nehmotný zdroj (dovednosti, znalosti, zkušenosti), který zaměstnanci poskytují zaměstnavateli. Lidské zdroje jsou nepostradatelné v každé společnosti. Tvoří základ, protože plánují, vyrábějí, prodávají a kontrolují veškeré zdroje potřebné pro chod společnosti. Právě proto by měla každá společnost hledět a klást důraz na kvalitu svých lidských zdrojů (Armstrong, 2007).

Termíny jako personální práce, personalistika, řízení lidských zdrojů či personální řízení je třeba vyložit. Zatímco první dva se používají spíše pro obecné označení této činnosti, tak personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají k charakterizování koncepce a vývojové úrovně personální práce.

3.1.1 Řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů je věnovat zvýšenou pozornost perspektivě společnosti, formulovat dlouhodobé cíle personální práce v souladu s ostatními cíli společnosti a hledat cesty k jejich dosažení. V moderně řízených společnostech je řízení lidských zdrojů pojímáno jako páteř celé společnosti. Činnosti v oblasti lidských zdrojů (personálního řízení) představují zabezpečování potřebných pracovníků, rozvoj pracovníků, odměňování pracovníků, pracovní vztahy apod. Lidé jsou chápáni jako jmění, do kterého organizace investuje v zájmu dosažení svých cílů (Armstrong, 2008). Dle Kocianové (2007) je cílem personálního řízení optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace. Dále je hlavním úkolem umožňovat managementu zkvalitňování individuálních a kolektivních přínosů lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu organizace – rozvíjet lidský potenciál, vytvářet klima motivující pracovníky k plnění cílů, posilovat vztahy a podporovat týmovou práci (Kocianová, 2007).

Mimo pojem personálního řízení se lze v praxi setkat s již výše zmíněným pojmem řízení lidských zdrojů. Barták (2011) mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů vidí rozdíl. Uvádí, že mezi shodné rysy těchto dvou termínů lze kupříkladu začlenit požadavek na flexibilitu zaměstnanců, shodné metody výběru zaměstnanců, metody získávání zaměstnanců, vzdělávání aj. Avšak na rozdíl od řízení lidských zdrojů, využívá personální řízení tzv. „měkkých“ nástrojů k řízení zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje spíše na strategický soulad a integraci. Jedná se tak o základní rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů (Barták, 2011).

K řízení lidských zdrojů se vyjadřuje Koubek (2007) obecně. Řízení lidských zdrojů funguje v rámci personálního útvaru, jakožto specializovaném pracovišti na řízení lidských zdrojů, kdy *„zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.“* (Koubek 2007, s. 398). Současně je řízení lidských zdrojů elementem obecného managementu. Společnost a řízení personální práce uplatňuje koncepce a zásady

managementu. Personální útvar je vnitřní organizační jednotkou vytvořenou k zajišťování specializovaných personálních činností (Dvořáková, 2007). „V současné době se stále více konstatuje, že řízení lidských zdrojů je ústřední manažerskou rolí. Vzhledem k tomu, že současné trhy se globalizují a jsou velmi proměnlivé, vyžaduje to od firem, aby byly pružné a připravené na změny. Z tohoto důvodu je kladen obrovský důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů. Ukazuje se totiž, že je to nejefektivnější nástroj flexibilizace a udržení konkurenceschopnosti firmy.“ (Koubek, 2007, s. 14). Mimo jiné personální útvar také formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a politiku organizace, radí vedoucím pracovníkům nebo předkládá vedení návrhy týkající se nezbytných záležitostí personální práce. Výkon těchto personálních služeb může být zajištěn například:

- Pouze vlastními personalisty
- Vlastními personalisty a zároveň outsourcingem na externí subjekty (např. hodnocení práce, vzdělávání zaměstnanců nebo rozvoj managementu aj.)
- Personalisty, outsourcingem a zčásti delegováním na vedoucí zaměstnance (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001).

Začlenění personálního útvaru v organizační struktuře definuje, jaký význam přikládá vrcholový management personální práci a zároveň jaké postavení má personální útvar k ostatním zaměstnancům.

3.1.2 Vývoj lidských zdrojů

Jako první personální úřednicí je uváděna Mary Wood, která se v roce 1896 stala sociální pracovnící odpovědnou za zajišťování péče o pracující ženy a děti (Kocianová, 2010). V průběhu 1. světové války se oblast personalistiky rozvíjí a uplatňuje se testování schopností, roste význam personálních oddělení jako pomoc managementu při náboru a výběru pracovníků. Takové personální útvary spravovaly a evidovaly pracovníky. Personální řízení jako takové se začalo objevovat již před 2. světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi a eliminaci konkurence. Od 60. let dochází k rozšíření poskytovaných služeb o rozvoj manažerů. Vliv na formování programů jednotlivých organizací pro organizační rozvoj, či kolektivní pracovní vztahy, měli psychologové a sociologové. V té době také „narůstá

legislativa v zaměstnávání lidí (bezpečnost a zdraví při práci důchodové zabezpečení, diskriminace), což klade značné nároky na kvalifikaci i odpovědnost personalistů.“ (Kocianová, 2010). Současně se začíná klást veliký důraz na sociální klima (lze použít zároveň organizační klima). Sociální (organizační) klima totiž podmiňuje pracovní jednání pracovníků, vytváří a uvolňuje lidský potenciál (Bláha a kolektiv 2005 in Urbancová 2013). S tímto souvisí i organizační kultura. Každá organizace je podmiňována jinou firemní kulturou – jiné postoje, názory, jiné hodnoty a normy, jedna je demokratičtější, jiná svázaná více pravidly (Lukášová, Nový 2004 in Urbancová 2013).

V 90. letech personalisté přebírali roli interních konzultantů. Využívali metody benchmarkingu, s cílem uplatnění „nejlepší praxe“. Výrazně vzrostl podíl personální práce externích organizací v oblasti vyhledávání pracovníků. Efektivní personální řízení nebo řízení lidských zdrojů má zásadní vliv na fungování organizace a její konkurenceschopnost tzn. získat a udržet schopné lidi (Kocianová, 2010).

3.2 Získávání zaměstnanců

Řízení lidských zdrojů je třeba věnovat náležitou pozornost již v okamžiku, kdy se majitel malé firmy či velká společnost rozhodne najmout svého prvního zaměstnance. Veškeré personální činnosti je nutno uskutečňovat ve všech firmách bez ohledu na jejich velikost. Získávání zaměstnanců je stěžejní činností personálního oddělení jakékoliv organizace. Tento koncept spadá do oblasti lidských zdrojů, která je nazývána plánováním pracovních sil. Dle Kocianové (2010) se jedná o zajištění kvalitních lidí, kteří do dané organizace vstupují. Pozornost personálního oddělení musí být zaměřena na vytváření a udržování vhodné pracovní síly pro organizaci. Sám podnikatel Tomáš Baťa je tvůrcem myšlenky *„Správný člověk na správném místě je to, co podnik nejvíce potřebuje“* (Mayerová, Růžička, 2000). Kritériem je oslovit optimální počet uchazečů, kteří nabývají předpokladů pro obsazované pracovní místo. Zároveň je třeba zajistit, *„aby volná pracovní místa přilákala dostatečné množství vhodných uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“* (Koubek, 2000, s. 367).

V souvislosti se získáváním zaměstnanců lze uvést termín nábor. V současné době je vhodné termín nábory zaměstnanců odlišovat od termínu získávání zaměstnanců. V případě nábory se jedná o obsazování pracovních pozic především z vnějších zdrojů

s jednoduchým cílem obsadit volné pracovní pozice. Pokud se však hovoří o moderním získávání zaměstnanců, je oproti náboru strategicky orientované – bere se v potaz dlouhodobost potřeby obsazení volného místa, dopady rozhodnutí a důraz je kladen i na „osobitost“ jedince neboli oddaného a motivovaného jedince, jež je ochotný spojit své životní cíle s cíli společnosti. Takové nasazení zaměstnance je velice důležité z hlediska organizační kultury. Priority zaměstnanců ovlivňují organizační kulturu, která je klíčem ke správnému chodu společnosti (Urbancová, 2007). Proto společnosti dávají takovým zaměstnancům přednost. Společnosti se snaží získat zaměstnance nejen zvnějšku, nýbrž usilují o zaměstnance z vlastních řad. Takoví zaměstnanci mají poté výhodu v tom, že jsou s organizační kulturou ztotožnění (Koubek, 2001).

3.2.1 Personální marketing

V současné době je jako synonymum k získávání pracovníků chápán také pojem personální marketing. Jedná se o externí personální marketing neboli přilákání uchazečů (ne pouze obsazovat místa), včasné vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Nábor se tak více začíná přibližovat marketingu. Myšlenkové postoje personálního marketingu chápou stávajícího, ale i potenciálního zaměstnance jako zákazníka a staví ho do středu svého podnikatelského jednání. Dle Koubka (2001) se zároveň jedná o nástroj formování personálu organizace, nejen z hlediska získávání pracovníků, také z hlediska jejich stabilizace. Personální marketing se snaží zajistit příznivý obraz firmy navenek jakožto atraktivního a prestižního zaměstnavatele (Barták, 2011). Významný vliv má prezentace organizace na trhu práce, která zahrnuje sponzoring, mediální politiku, způsoby získávání pracovníků – inzerce, spolupráce s institucemi, personálními agenturami aj.

Efektivní personální marketing přináší firmě konkurenční výhody na trhu pracovních sil. Aby byl však naprosto účinný, měl by využívat marketingový mix. Podle Kotlera (2003) se jedná o soubor marketingových nástrojů, aby firma dosáhla konkurenčního postavení na trhu práce. Takové marketingové nástroje lze použít i v oblasti personálního řízení. Standardní podoba marketingového mixu stojí na základě 4 prvků nazývaných jako „4P“ (Antošová, 2005). Klasická podoba spolu s alternativou marketingového mixu „4P“ v personalistice jsou uvedeny v následující tabulce (Kotler, Armstrong, 2003).

Tabulka 1 Marketingový mix v personalistice

Standardní podoba marketingové mixu	Marketingový mix v personalistice
Product (Produkt)	Product (Pracovní místo)
Price (Cena)	Price (Motivace, odměna za práci)
Place (Distribuce, místo prodeje)	Place (Místo výkonu práce)
Promotion (Marketingová komunikace)	Promotion (Prezentace pracovní nabídky)

Zdroj: Vlastní zpracování

- V rámci personálního marketingu je Product základním prvkem marketingového mixu. Nabídka pracovního místa vyžaduje popis požadavků, které má firma na konkrétního pracovníka a kterého chce pro obsazení pozice získat. Požadavky jsou stanoveny na základě provedené analýzy pracovního místa (kapitola 3.3).
- Price je druhým nejdůležitějším nástrojem. Odměna za práci má obvykle podobu mzdy, prémie či nepeněžních benefitů.
- Třetím prvkem je Place neboli podniková kultura. V tomto případě je vnímána jako synonymum „místa prodeje“. Pokud se potenciální zaměstnanec rozhoduje o pracovní nabídce a má možnost výběru mezi několika zaměstnavateli, poté sehrává důležitou roli podniková kultura dané společnosti. Právě podniková kultura má nejbližší k problematice personálního řízení. Řízení lidských zdrojů pečuje o to, aby zaměstnanci jednali v zájmu společnosti a jejich cílů. Podniková kultura definuje a vytváří oblast pro většinu rozhodovacích procesů zaměstnanců i jejich manažerů.
- Poslední složkou je Promotion. Tato část zahrnuje prezentační činnost, která souvisí s nabídkou konkrétní pracovní pozice. Nabídka by měla být srozumitelná a jasná – a stejně jako u klasického marketingového mixu – by také měla vzbudit dostatečný zájem potenciálních uchazečů o danou pracovní pozici. Společnosti ke zveřejňování volných pracovních pozic využívají řadu metod získávání zaměstnanců.

V souvislosti se získáváním zaměstnanců také hraje důležitou roli rovné zacházení a příležitosti uchazečů o dané místo. Nesmí v takovém případě docházet k jakékoliv diskriminaci – genderové, rasové, věkové aj. (Kocianová, 2010).

3.2.2 Proces získávání pracovníků

Cílem získávání zaměstnanců je získat určité množství kvalitních zaměstnanců pro uspokojení potřeb organizace na základě vynaložených minimálních nákladů (Armstrong, 2001). Odezvu na nabídku zaměstnání ve společnosti může, dle Koubka (2001), ovlivnit způsob informování o volném pracovním místě, povaha práce, prestiž organizace, dokonce také demografické, technologické či sociální podmínky (kapitola 3.4).

V procesu získávání pracovníků hraje, dle Armstronga (2007), nezbytnou roli:

- 1) definice požadavků pracovního místa,**
- 2) přilákání uchazečů,**
- 3) výběr uchazečů.**

Ad 1) V rámci **definování požadavků** je třeba určit počet a kategorii lidí, které organizace potřebuje. Dále specifikovat požadavky na pracovníka. Mezi požadavky patří odborné schopnosti uchazeče, zkušenosti a praxe. Veškeré požadavky by měly být uvedeny v programu získávání zaměstnanců dané společnosti, který je odvozen z plánu lidských zdrojů.

Ad 2) V rámci **přilákání uchazečů** jsou voleny metody získávání zaměstnanců. Je třeba prozkoumat a vyhodnotit různé zdroje uchazečů uvnitř podniku nebo mimo něj, inzerování nebo využití agentur. Vždy je zapotřebí zvažovat využití vnitřních zdrojů.

Ad 3) Ve fázi **vybírání uchazečů** jsou tříděny žádosti, probíhají pohovory a testování, assesment centra a připravují se smlouvy. Ve fázi výběru uchazečů musí být brány v úvahu nejen odborné dovednosti, ale také osobnostní charakteristiky, potenciál a flexibilita. V tomto procesu se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazované pozici.

Koubek (2000) proces získávání zaměstnanců rozšiřuje o dodržování zákonů, respektování lidských práv a zvyklostí. Koubek (2001) podrobně popisuje kroky, jak postupovat při získávání pracovníků na volné pracovní místo:

1. **Identifikace potřeby získávání pracovníků** – vychází z plánů společnosti a probíhá před samotnou realizací získávání zaměstnanců.
2. **Popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníky na dané místo** – zde jsou určeny veškeré informace o volném pracovním místě, pracovní podmínky, požadavky kladené na zaměstnance.
3. **Zvážení nezbytnosti obsazení konkrétního místa** – je zvolen nejeftivnější způsob hospodaření s pracovní silou (např. zda lze práci rozdělit mezi více pracovníků...).
4. **Výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka**, na kterých se zakládá získávání a výběr zaměstnanců. Uchazeči musí být poskytnut realistický obraz práce na pracovní pozici.
5. **Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů** – organizace se rozhoduje, zda volné pracovní místo obsadí z interních či externích zdrojů, či zvolí jejich kombinaci.
6. **Volba metod získávání zaměstnanců** – závisí na vybraném zdroji pracovních sil, požadavcích pracovního místa, oslovených uchazečích, situaci na trhu práce, na finančních nákladech, rychlosti apod. Mezi nejčastější metody patří:
 - a) uchazeč se nabídne sám,
 - b) doporučení současného pracovníka,
 - c) přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
 - d) vývěsky v organizaci nebo mimo ni,
 - e) letáky vkládané do poštovních schránek,
 - f) inzerce ve sdělovacích prostředcích,
 - g) spolupráce s institucemi,
 - h) využívání zprostředkovatelen,
 - i) internet.

- 7. Volba dokumentů a informací požadovaných od kandidátů** – CV, doklady o vzdělání, praxi, dotazník, reference z předchozích zaměstnání, průvodní dopis, výpis z rejstříku trestů, záznam o zdravotním stavu.
- 8. Formulace nabídky zaměstnání** – zpracovává se na základě popisu a specifikace pracovní pozice. Je také determinována vybraným zdrojem získávání, volbou metody získávání apod. Správná formulace by měla vhodné uchazeče přilákat a nevhodné odradit.
- 9. Uveřejnění nabídky zaměstnání** – znamená období, během kterého je možné ucházet o zveřejněné volné pracovní místo.
- 10. Shromažďování dokumentů a informací** – informace od uchazečů, na základě kterých se s nimi posléze jedná.
- 11. Předvýběr uchazeče** – na základě předložených dokumentů a informací dojde k selekci kandidátů do kategorií velmi vhodné uchazeči, vhodné a nevhodní uchazeči.
- 12. Sestavení seznamu uchazečů** – uchazečů, kteří jsou pozváni k výběrovému řízení.

V procesu získávání pracovníků se setkávají dvě protichůdné tendence. Na jedné straně stojí daná společnost a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami, jak z řad externích zdrojů tak zároveň z interních zdrojů, kteří se ucházejí o změnu pracovního zařazení v rámci stávajícího zaměstnavatele. Nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče, záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit obou (Dvořáková a kol., 2007).

3.3 Zdroje získávání zaměstnanců

Při získávání vhodného uchazeče je třeba brát v úvahu nejen náklady a čas, ale je zapotřebí také vycházet z popisu pracovního místa, kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Je třeba vzít v potaz, zda bude společnost při obsazování volných pracovních pozic vycházet z pracovníků, které zaměstnává nebo potenciálních uchazečů dostupných z trhu práce. (Koubek, 2007). Ohledy při získávání zaměstnanců musí společnost brát na výhody a nevýhody vnějších

a vnitřních lidských zdrojů. Vše je odrazem personální politiky dané organizace. Kocianová (2010) tvrdí, že bychom při získávání pracovníků měli upřednostnit metodu vnitřních zdrojů. V tomto ohledu zdůrazňuje především kratší čas k obsazení pozice, celkové nižší náklady pro společnost a nižší nároky na adaptaci zaměstnanců. Dále Armstrong (2007) zastává názor, že v organizacích, které zastávají rovnou politiku příležitostí, by uchazeči z vnějších i vnitřních zdrojů měli mít stejné podmínky.

Jaké metody získávání pracovníků budou v dané společnosti zvoleny, závisí na tom, zda bude pracovník získáván z vnějších, vnitřních zdrojů či jsou oba způsoby kombinovány. Dle Bláhy a kol. (2005) se **kombinace vnitřních a vnějších zdrojů** při získávání zaměstnanců může vyskytnout, když:

- Organizace po tom, co začala využívat vnitřní zdroje, zjistila, že žádný z uchazečů v rámci organizace se pro dané pracovní místo nehodí, a proto pokračovala pomocí vnějších zdrojů.
- Organizace začala nejdříve využívat vnější zdroje, nicméně zjistila, že z nových uchazečů o dané pracovní místo není nikdo schopnější než některý ze stávajících zaměstnanců.
- Organizace získává zaměstnance od začátku současně z vnitřních i vnějších zdrojů. Znamená to, že nabízí stejné možnosti pro všechny uchazeče v přijímacím řízení.

Kombinování metod získávání zaměstnanců z vnějších a vnitřních zdrojů přichází na řadu ve chvíli, kdy není možné získat vhodného a dostatečně kvalifikovaného zaměstnance ze souboru pouze vnějších nebo vnitřních zdrojů.

3.3.1 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Pokud daná organizace nemá dostatečné vnitřní zdroje, znamená to, že začne oslovovat potenciální zaměstnance mimo své řady. Vnější zdroje pracovních sil nabízejí rozsáhlé spektrum možností. Středem zájmu jsou v tomto případě volné síly na trhu práce, mezi které se zařazují:

- Nezaměstnaní registrovaní na Úřadech práce.
- Absolventi škol.

- Zaměstnanci jiných organizací, důchodci, studenti, ženy v domácnosti apod. (Koubek, 2001).
- Armstrong (2007) také uvádí využívání alternativních zdrojů, kam zařazuje pracovníky na částečný úvazek.

(Dvořáková a kol., 2007) Pokud se daná společnost rozhodne získat své zaměstnance z vnějších zdrojů, začne personální útvar zvažovat:

- Termín zveřejnění nabídky pracovní pozice.
- Termín uzávěrky žádostí o účast na výběrovém řízení dané pracovní pozice.
- Termín výběrového řízení, termín výsledků výběrového řízení.
- Termín nástupu na pracovní pozici.
- Délku zkušebního období.

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů přináší své výhody. Podle Kocianové (2010) patří mezi výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů širší nabídka pracovníků, noví pracovníci jsou zdrojem know-how, nových názorů a zkušeností a překypují pracovním nasazením. Nově nastupující zaměstnanec má nezaujatý přístup k firemním normám či harmonogramům a snaží se vybudovat pozitivní image (Barták, 2011). Koubek (2000) další výhodu vidí v tom, že je snazší, rychlejší a levnější získat kvalifikované pracovníky zvenku, nežli pře/vychovávat stávající pracovníky uvnitř společnosti.

Je nutné zvážit i možná rizika volby získávat zaměstnance skrze externí zdroje. Lovění pracovníků mimo danou společnost je totiž mimo jiné nákladnější. Tito zaměstnanci mívají vyšší finanční požadavky, hůře se orientují, déle se adaptují na firemní prostředí, tudíž zaměstnanec zpočátku nepodává 100% výkon (i přesto, že překypuje pracovním nasazením). Do procesu adaptace přináší seznamování se s kolegy, s firemním softwarem, produkty apod. (Pilařová, 2008). Také je to zátěž pro stávající zaměstnance, jelikož se nováčkoví musí pracovně věnovat (Kocianová, 2010). Je možné, že přijetí nového zaměstnance vyvolá nepříjemnosti s dosavadními pracovníky, kteří se cítili oprávněni získat obsazovanou pracovní pozici (Koubek, 2000). Dochází tak k riziku narušení zavedených zvyklostí, stylu jednání či organizační kultury.

Možnou další nevýhodou je také oslovení externí agentury při získávání zaměstnanců, což je nákladná metoda, mnohdy si agentury dávají načas a nedodržují požadavky (Barták, 2011). Obsazení místa trvá déle, zvyšuje se riziko odchodu zaměstnance ve zkušební době. Dále se zvyšuje pravděpodobnost špatného výběru zaměstnance z důvodu méně spolehlivých informací.

3.3.2 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Společnost může vyhledat vhodné zaměstnance na obsazovanou pracovní pozici uvnitř podniku. Využití pracovních sil z vnitřních zdrojů znamená využít možností vnitropodnikové mobility. Cestu získávání zaměstnanců ze svých řad volí většina organizací vyspělých zemí. Na volná pracovní místa jsou dosazováni:

- Zaměstnanci, jejichž pracovní místa se ruší z důvodů zastavení výroby či jiných organizačních důvodů.
- Zaměstnanci, kteří mají z různých důvodů zájem o uvolněné či nově se tvořící pracovní místo.
- Zaměstnanci, jejichž pracovní místo bylo zrušeno v důsledku zavádění inovací v oblasti techniky a technologie.
- Ženy či muži vracející se z rodičovské dovolené.
- Zaměstnanci, kteří získáváním dalších znalostí a dovedností mají předpoklady zastávat náročnější pracovní místo, než doposud vykonávali. Možnost kariérního postupu je pro zaměstnance dané společnosti motivující a sama společnost si tímto počináním udržuje klíčové lidi. Schopnosti a dovednosti pracovníků jsou posuzovány na základě metody development center (Kocianová, 2010).

V rámci využití vlastních pracovníků při obsazování volných pracovních pozic má řadu předností. Výhodou je, že jsou zaměstnanci nejen motivováni k postupu, a tudíž je zajištěna stabilizace klíčových lidí, ale oproti získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů jsou také nižší náklady na nábor a zapracování zaměstnanců. Mezi další výhody patří zjednodušená administrativa a rychlejší adaptace pracovníka na pracovní prostředí či firemní kulturu. Dále se jedná o vyšší loajalitu mezi pracovníky, motivovanost pracovníků v dané společnosti a také dochází k rychlejšímu

obsazení volného místa (Kocianová, 2010). Společnost zná lépe silné i slabé stránky uchazeče (Koubek, 2000). Barták (2011) také vidí výhodu v tom, že tímto způsobem dochází ke snižování nežádoucích jevů, např. fluktuace či absence. Pracovník zná nejen společnost ale také spolupracovníky, tudíž ví, co může očekávat.

Avšak získávání zaměstnanců z interních zdrojů mohou doprovázet i problémy. Pokud společnost obsazuje místa svými zaměstnanci, má v takovém případě pouze omezený výběr. Negativní vliv, a to na morálku a mezilidské vztahy uvnitř organizace, může vyvolat soutěžení o povýšení. Pracovníci budou povýšeni až na místo, kde již nebudou schopni úspěšně plnit zadané úkoly, nemluvě o tom, že volbou zaměstnance z vnitřních řad dojde k tomu, že do společnosti neprojdou nové myšlenky a přístupy zvenku (Koubek, 2001). Takový jev je označován jako zakonzervování dosavadních postupů (Barták, 2011). Hrozí také riziko neobjektivního výběru na základě odpracovaných let apod. A navíc *„po obsazení volného místa musí organizace, v neposlední řadě, obsadit místo již povýšeného pracovníka. Tento jev se nazývá Peterův princip.“* (Kociánová, 2010).

Získávání zaměstnanců z vnitřního prostředí dané společnosti musí být integrované s ostatními personálními činnostmi, například analýza práce, výběr zaměstnanců a jejich hodnocení. Společnost tak musí v této souvislosti investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců tak, aby byli způsobilí plnit budoucí nároky, požadavky a potřeby společnosti (Dvořáková a kol., 2007).

Na následujícím obrázku je znázorněn model vztahu a podmínek, které souvisí se získáváním zaměstnanců.

Obrázek 1: Model vztahů a podmínek při získávání zaměstnanců



Zdroj: Koubek Josef (2000).

V okamžiku, kdy organizace potřebuje obsadit volné místo, začne uvažovat o způsobu a metodách, jak bude o tomto místě informovat potenciální uchazeče, kteří jsou již zaměstnáni v rámci společnosti nebo uchazeče, kteří jsou mimo společnost a vyhledávají zaměstnání. Do jaké míry budou potenciální uchazeči reagovat na nabídku zaměstnání, záleží na několika podmínkách. Samozřejmě za základ lze považovat, jaké má organizace ve společnosti či regionu jméno a postavení. Znamená to, jaké nabízí benefity svým zaměstnancům, jakou má prestiž, do jaké míry o své zaměstnance pečuje, jaké je pracovní prostředí nebo sociální klima. Podmínky jako takové lze opět rozdělit dichotomicky na vnitřní a vnější. Vnitřní podmínky úzce souvisí s nabízeným pracovním místem. Záleží totiž na povaze práce, jaké má práce v hierarchickém žebříčku postavení, jaké požadavky jsou na zaměstnance kladeny, jaké by byly povinnosti, organizace práce nebo pracovní doba apod. Uchazeč se může pokusit je do určité míry ovlivnit. Vnější podmínky, na základě kterých se uchazeč o dané místo uchází, jsou v zásadě demografického, ekonomického, sociálního či technologického charakteru. Oproti vnitřním podmínkám jsou vnější spíše objektivní, jelikož je uchazeč nemůže ovlivnit a při svém ucházení se o pracovní místo je musí brát jako pevně dané (Koubek, 2001).

3.4 Analýza a popis pracovního místa

Existují kategorizace pracovních míst, na která jsou získáváni zaměstnanci. Jde o pracovní místa dělnická, manažerská, pracovní místa pro techniky či specialisty, administrativní místa či pracovní místa manuální (Koubek, 2000). Než bude zvolena metoda, skrze kterou budou získáváni zaměstnanci, je třeba definovat pracovní místo. *„Pracovní místo představuje elementární prvek organizační struktury. Převzetím pracovního místa se jedinec zařazuje do organizační struktury firmy, přejímá určitý okruh úkolů a odpovědností, které by měly být přiměřené jeho schopnostem.“* (Barták, 2011). Jakmile je společnost nucena získat pracovníka na danou pracovní pozici, je nezbytné poskytnout obraz práce na pracovním místě a tím i představu o tom, jaké požadavky budou na potenciálního zaměstnance kladeny. Vytvoření popisu pracovního místa obvykle předchází analýza pracovních míst, jež je součástí personálního auditu a pomocí které jsou získány všechny potřebné informace (Barták, 2011). Na odborné úrovni se analýzou pracovních míst zabývá profesiografie. Dle Kolmana a kol. (2010) je profesiografie souborem metod získávání systematických poznatků o profesi, resp. pracovním místě.

Oblasti, na které je v rámci analýzy pracovních míst zaměřena pozornost, jsou např.:

- Obsah práce (výčet činností daného místa).
- Zodpovědnost a pravomoci, kritéria výkonu (standardy, normy, požadované způsobilosti).
- Organizační i motivační faktory či prostředí práce (bezpečnost práce, pracovní doba).

Dle Kolmana a kol. (2010) můžeme také zdroje údajů pro analýzu pracovních míst rozdělit do čtyř kategorií.

Písemné materiály, výpovědi toho, kdo práci sám vykonává. Písemnými materiály jsou uvažovány již existující popisy práce, organizační schéma firmy či výcvikové manuály. Případně sem mohou být zařazeny také publikované profesiografické studie, které jsou ovšem spíše orientační, jelikož práce v různých organizacích si sice podobné jsou, leč téměř nikdy nebývají totožné.

Rozhovory se stávajícími zaměstnanci, kteří vykonávají danou práci, jsou součástí analýzy pomalu vždy, i přesto, že může dojít ke zkreslení či dokonce mohou být uvedeny záměrně nepravdivá data. Tyto nedostatky však mohou být eliminovány např. pomocí snímku pracovního dne – pracovník zaznamenává své činnosti uvnitř organizace po dobu výzkumu. Snižuje se tak riziko, že by jinak na některé činnosti zapomněl. Rozhovor je možné provádět individuálně nebo hromadně se skupinou pracovníků (Barták, 2011). Výpovědi kolegů pak často přinášejí doplňující informace k dané práci a zároveň přinášejí vnější pohled na činnosti popsané pracovníkem samotným. Mohou být zároveň ověřením výpovědi pracovníka.

Poslední složkou je **přímé pozorování**. Pozorovatel pozoruje pracovníka/y při výkonu práce (Barták, 2010). Tato metoda by neměla při analýze pracovního místa chybět, nicméně je třeba počítat s rizikem, že jen přítomností pozorovatele je pozorovaný pracovník ovlivněn a výsledný dojem tak může být zkreslen. Pro dosažení co nejvěrnějšího obrazu zkoumané oblasti je zapotřebí využít validitu dat.

Barták (2011) sem také zařazuje **dotazníkovou metodu**, na základě které lze získat potřebné informace od mnoha pracovníků za relativně krátkou dobu.

V okamžiku, kdy jsou všechny potřebné informace k danému pracovnímu místu shromážděny, můžeme vytvořit **samotný popis**. Jeho obsah a rozsah se v různých organizacích liší a rovněž v odborné literatuře se náhledy odlišují. Dle Koubka (2007) je nutné uvést následující informace:

- název pracovního místa,
- pracovní úkoly a za co je zaměstnanec odpovědný,
- místo výkonu práce,
- možnost výcviku a vzdělání v rámci zaměstnání.

Dále je vhodné uvést i požadavky na zaměstnance (Koubek, 2007):

- vzdělání a kvalifikace,
- dovednosti a schopnosti,
- pracovní zkušenosti,

- charakteristiky osobnosti.

Analýza pracovních míst vytváří základ pro formulaci požadavků na zaměstnance, který na dané pracovní pozici bude pracovat. *„Je podstatné rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě.“* (Koubek, 2007, s. 43). Popis pracovního místa se stává výchozím bodem pro proces utváření pracovních míst nebo pro změnu jejich profilu. Poté, kdy je pracovní místo i popis vytvořeno, dochází ke specifikaci pracovního místa. Tím pádem, lze co nejvčetněji formulovat nezbytné způsobilosti pro vykonávání práce na dané pracovní pozici.

3.5 Volba metod získávání zaměstnanců

Volbou metod získávání zaměstnanců se rozumí fakt, že *„je třeba dát vhodným lidem na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o místa ucházeli.“* (Koubek, 2007, s. 135). I přesto, že všechny používané metody jsou univerzální, je nutno podotknout, že některé metody jsou vhodnější k získávání zaměstnanců na dělnické pozice, jiné metody jsou vhodné pro získávání velice kvalifikovaných a specializovaných zaměstnanců. Je nezbytné zvolit vhodnou metodu, jak oslovit cílovou skupinu uchazečů a dát jim na vědomí o volné pracovní pozici.

Koubek (2007) definuje zásadní postup při výběru metod získávání pracovníků. Je zapotřebí:

1. Zjistit povahu a požadavky pracovního místa – vzdělání, obor, praxe, charakteristiky, dovednosti, apod.).
2. Zvolit, zda zaměstnanci budou osloveni pomocí vnějších či vnitřních zdrojů.
3. Definovat požadavky pracovního místa na pracovníka.
4. Zjistit situaci na trhu práce.
5. Změřit si náklady a časové dispozice pro obsazení pracovního místa.
6. Zjistit, jak rychle potřebujeme dané pracovní místo obsadit.

Získávání zaměstnanců a volba metod získávání zaměstnanců vychází z toho, zda bude pracovní místo obsazováno z vnitřních nebo vnějších zdrojů. V průběhu získávání zaměstnanců je třeba jednat v rámci zákonných opatření, tzn., že nesmí dojít k přímé či nepřímé diskriminaci z důvodu pohlaví (do takové kategorie je zařazeno také těhotenství a mateřství), sexuální orientace, zdravotního stavu, víry, etnického původu, věku aj. Pokud se personální oddělení rozhodne získat pracovníky z vnějších zdrojů, je nejčastější metodou:

- Získávání zaměstnanců inzerováním v médiích či prostřednictvím internetové inzerce.
- Dále může organizace využít externích služeb – zprostředkovatelské agentury, poradenské agentury.
- Dochází také ke spolupráci se vzdělávacími institucemi, s Úřady práce, vědeckými společnostmi, školami nebo odbory.
- Kocianová (2010) dále zmiňuje doporučení uchazeče, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, nabídky uchazečů, vývěsky, nebo letáky.

Volba metod získávání zaměstnanců je ovlivněna působením mnoha determinantů. Záleží na tom, nejen pro jaké zdroje se daná společnost rozhodne, ale zároveň jaké má požadavky na pracovníka a pracovní místo, jaká je situace na trhu práce, kolik může společnost investovat finančních prostředků na získání zaměstnance a jak rychle tohoto zaměstnance potřebuje na volnou pracovní pozici dosadit (Armstrong, 2007). Daná společnost si může vybírat z široké nabídky metod získávání zaměstnanců.

V případech, kdy se organizace setkává nebo očekává komplikace při přilákání a udržení zájmu uchazečů, je vhodné vypracovat studii faktorů, které mohou vést k přilákání nebo odrazení potencionálních uchazečů. Jedná se o analýzu silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele. Analýza by se měla zaměřit na celostátní či lokální pověst organizace, platové podmínky a pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody, atraktivitu práce, jistotu zaměstnání, příležitost ke vzdělávání a rozvoji, možnost kariérního růstu a umístění pracoviště. Aktivním budováním

zaměstnavatelské značky se zabývá také průzkum 2015 Global Recruiting Trends Report, který přišel se závěrem, že: „Většina globálních lídrů mezi náboráři se shodne, že aktivní budování zaměstnavatelské značky má přímý vliv na schopnost získat nejlepší talenty. Většina však také nemá příliš prostředků na propagaci a měření vlivu zaměstnavatelské značky. Výsledkem je vyšší zájem o sociální síť. Je třeba více spolupracovat s marketingem, který má s budováním značky prostřednictvím sociálních sítí větší zkušenosti.“ (2015 Global Recruiting Trends Report, 2014) Tyto skutečnosti by měly být porovnány s nabídkou konkurence. Taková analýza posléze může sloužit jako podklad pro potřeby inzerování. Také může být náležitou pomůckou pro zdůraznění silných stránek organizace při produkci náborových materiálů či při vedení pohovorů s uchazeči. Naopak zároveň může podniku ukázat nedostatky, pomoci zlepšit obraz organizace nejen pro přilákání většího počtu uchazečů, ale především pro udržení si stávajících pracovníků. Zkoumání lze založit na průzkumu postojů a názorů stávajících a potenciálních uchazečů (Armstrong, 2001).

3.6. Metody získávání zaměstnanců

Metod získávání zaměstnanců je celá řada a společnosti používají pro zveřejňování svých nabídek různé metody. Tyto metody velice úzce souvisí s atraktivitou volné pracovní pozice, klíčovostí pozice pro firmu či množstvím potenciálních uchazečů. Lze také souběžně použít kombinaci několika metod. Mezi nejrozšířenější formy prezentace volné pracovní pozice patří zejména inzerce, vývěsky, internet, spolupráce s personálními agenturami, s Úřady práce či skrze přímé oslovení – spolupráce s Headhuntery (Zlámal, Mendl, 2007). Mezi další metody se zařazují také Veletrhy pracovních příležitostí, HR event marketing, doporučení zaměstnancem či se uchazeči nabízejí sami.

3.6.1 Inzerce

Mezi nejrozšířenější metodu získávání zaměstnanců se řadí inzerování. Cílem inzerování je upoutání pozornosti potenciálního uchazeče. Inzerát by měl mít svoji formu. Dle Koubka (2001) nesmí chybět:

1. Nadpis pracovního místa.
2. Název organizace.

3. Charakteristika pracovního místa.
4. Požadavky na zaměstnance (požadovaná praxe, kvalifikace).
5. Možnosti pracovního místa (odměňování, firemní benefity, rozvoj zaměstnanců).
6. Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání.

Tuto metodu využívají především společnosti, které vyhledávají nové zaměstnance vlastními silami. Využívají tak především inzerce v tisku, na internetu, v rozhlasu či televizi. Tato metoda je velice oblíbená, protože dochází k masovému informování lidí o volné pracovní pozici. Zároveň se inzerát dostane rychle ke svému adresátovi. Nevýhodou je vyšší cena. V inzerátu nesmí dojít k uvádění nepravdivých a nepřesných informací, ani nesmí diskriminovat potenciální uchazeče. Podle diskriminačního zákona se *„Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy pracovních činností vyplývá, že toto rozdílné zacházení je podstatným požadavkem nezbytným pro výkon práce. ...“* (Zákon č.262/2006 Sb. Zákoníku práce). V inzerci by se neměla objevit věková hranice, zároveň by nemělo dojít ke genderovému rozdělení. Armstrong (2001) klade důraz na volbu média, do kterého bude inzerce vložena. Jen zřídka se nabídka zaměstnání objeví v televizi či rozhlasové stanici, jelikož je to drahá a neadresná záležitost. Naopak pokud organizace zvolí zveřejnění nabídky zaměstnání v tištěném periodiku, má na volbu region či zaměření se na profesní skupinu (Kleibl, 2001). Inzerování v lokálním tisku se dle Dvořákové a kol. (2007) hodí pro získání uchazečů o místo, kde je požadavkem středoškolské či základní vzdělání. Pro získání specialistů či manažerů se využívají především prestižní tiskoviny. Pro prodejce či obchodní zástupce se využívají spíše populární časopisy. Naopak inzercí v odborném časopisu budou osloveny určité profesní skupiny. K oslovení absolventů, studentů či potenciálních uchazečů na práci ve výrobě jsou vhodné metody inzerování ve formě letáků, vývěsek či poutačů (Armstrong, 2001).

3.6.2 Vývěsky, rozdávání letáků

Uveřejňování informací o volných pracovních pozicích na vývěskách uvnitř dané společnosti je relativně nízkonákladovou metodou získávání zaměstnanců. Vývěsky jsou umístěny na místa, kudy procházejí všichni zaměstnanci.

Tuto metodu lze použít i při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, vyvěšením vývěsek mimo prostory dané společnosti (Koubek, 2007).

V případě získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů lze využít také metodu rozdávání letáků, která se zařazuje opět mezi méně finančně náročné, nicméně je zapotřebí platit pracovní sílu, která letáky rozdává. Výhodou obou těchto metod je poskytnutí dostatečných informací o pracovní pozici silné škále potenciálních zájemců. Nevýhodou je, že tyto metody nedokážou oslovit širokou veřejnost – pouze ty, kteří prochází kolem (Koubek, 2007).

3.6.3 E – recruitment – využití internetu

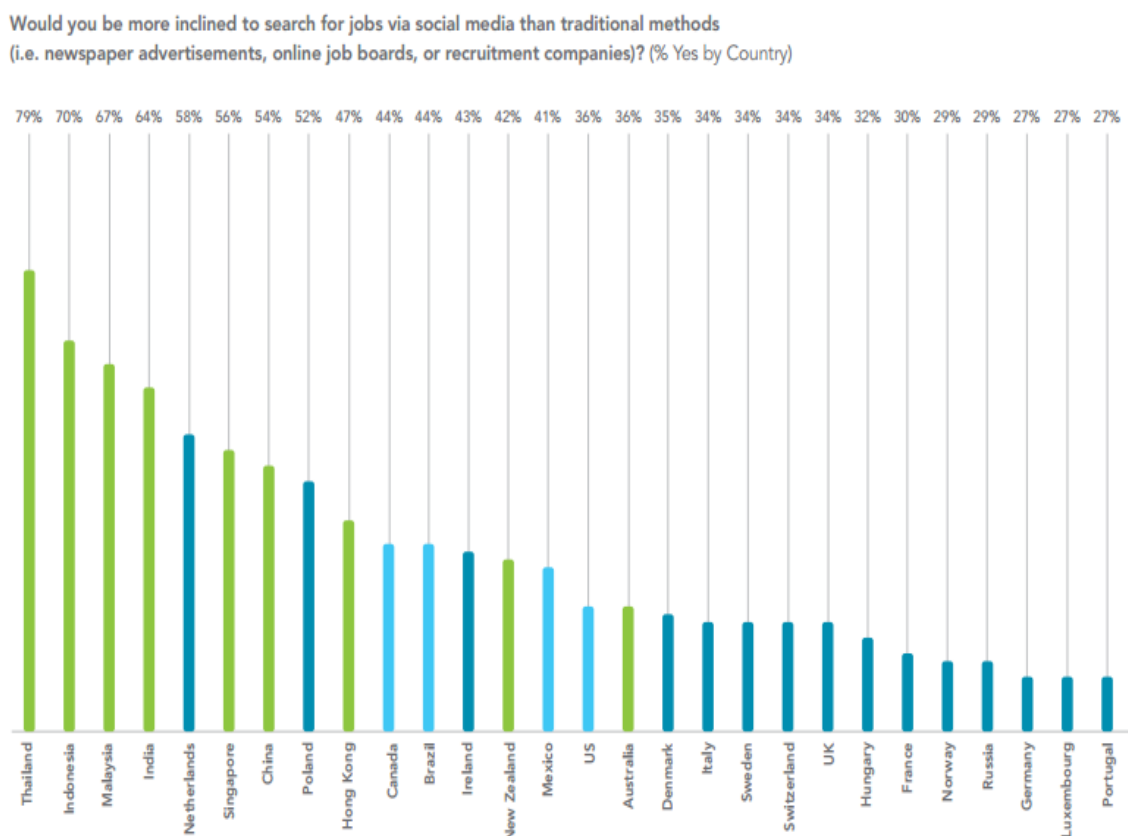
V posledních letech se fenoménem číslo jedna stává používání celosvětově propojená síť – internet. I oblast získávání zaměstnanců hojně využívá pro své účely internet. Tato konfrontace uchazeče s nabídkou pracovního místa na internetu se nazývá e-recruitment a jedná se o velice využívanou metodu získávání zaměstnanců. Větší i menší organizace si touto metodou zabezpečí široký okruh potenciálních kandidátů a navíc z různých lokalit (Dvořáková, 2007).

Dnes jak velké společnosti, tak i malé podniky, zveřejňují volná pracovní místa zároveň na svých oficiálních firemních stránkách. Většinou je zde umístěn strukturovaný dotazník, který po vyplnění uchazeč odešle přímo společnosti (Armstrong, 2001). Pro organizace platí v e-recruitmentu stejné výhody jako inzerování v tiskovinách, neboť i zde si potenciální uchazeč může zvolit region výkonu práce, profesi či obor. Inzerují se pracovní místa manažerských i nižších pracovních míst. Nicméně lze, v rámci on-line získávání, hovořit o časové náročnosti, a to z hlediska třídění velkého množství nevhodných žadatelů o danou pozici. Armstrong spatřuje jako výhodu v e-recruitmentu nízké náklady či možnost pravidelné aktualizace volných pracovních míst (Armstrong, 2001). Pracovní místa jsou inzerována na on-line specializovaných webových stránkách, jež disponují ohromnou kapacitou (například portály www.prace.cz či www.jobs.cz nebo www.monster.cz). Současně je výhodou také rychlé vyhledávání, možnost zveřejnění podrobnějších informací o požadavcích uchazeče, obsazovaném pracovním místě a dané společnosti. Pro tuto metodu lze také využít stránek médií či zprostředkovatelských agentur (Kocianová, 2010). Tato metoda je účinná

za předpokladu, že uchazeči mají přístup k internetu a jsou zvyklí jej využívat a orientují se v nabídce (Duda, 2008).

Sociální sítě otevírají možnost širokému propojení lidí, sdílení informací, pohledů, ale také poukazují na potencionální pracovní příležitosti. V posledních letech se metoda získávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí stává stále více populární. Jedná se tedy velkolepou inovaci v rámci nábory a sociální média se stávají největším zdrojem potenciálních zaměstnanců. Výhodou je také využívání sociálních sítí zdarma. Pouze u LinkedInu je zpoplatněna profesionální verze pro podrobné informace. Mezi nejznámější sociální sítě, které se oficiálně specializují na nábor zaměstnanců, patří MySpace, Facebook, Twitter či LinkedIn. Právě nejvlivnější a nejvyužívanější sociální síť v České republice i po celém světě představuje LinkedIn. V celosvětovém výzkumu hledá zaměstnání prostřednictvím sociálních sítí (spíše nežli prostřednictvím tradičních metod) celkem 40 % respondentů.

Obrázek 2 Mezinárodní srovnání využívání sociálních sítí při získávání zaměstnanců



Zdroj: Social media and technology (2013).

Ve srovnání s Evropou využívají sociální sítě k získávání zaměstnanců nejvíce asijské země. Evropa je oddaná stále spíše tradičním metodám získávání zaměstnanců. Nicméně se metoda získávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí jeví globálně jako rostoucí trend současné doby. Ale nejsou to pouze uchazeči, kteří při hledání zaměstnání využívají sociální sítě. Od roku 2011 prudce roste i počet zaměstnavatelů, kteří svého kandidáta úspěšně najali skrze sociální sítě. V roce 2012 využívalo sociální sítě Facebook, Twitter nebo LinkedIn k oslovování a získávání zaměstnanců 92 % amerických společností (Voicu Mirela-Catrinel, 2014). Zaměstnavatelé využívají sociální sítě k získávání zaměstnanců zejména v oblastech marketingu, strojírenství, IT, prodej a finance (Social media and technology, 2013). Pasivní práce personalistů se mění na aktivní přístup. Personalisté jsou nuceni sami vyhledávat potencionální uchazeče prostřednictvím sociálních sítí a daleko agresivněji, než tomu bylo v minulosti. O těch, kteří aktivně vyhledávají potencionální uchazeče, se hovoří jako o tzv. huntarech.

Sociální sítě jsou obrovským přínosem v personální oblasti. K výrazným výhodám patří rychlost a nízké finanční výdaje. Ovšem i sociální sítě přináší svá rizika. Výraznou nevýhodou je narušení soukromí potencionálního kandidáta. Jedná se především o sociální sítě, které primárně nevznikaly za účelem pracovních příležitostí – do této kategorie lze zařadit například dominantní sociální síť Facebook. Další sociální sítí, v rámci které lze publikovat volná pracovní místa, je Twitter. Tento stále populárnější sociální web se rozhodl spustit nový nástroj, který má pomoci s hledáním zaměstnání. Uchazeči o zaměstnání tak jeho prostřednictvím mohou sledovat volná místa ve svém okolí. Stránky www.tweetmyjobs.com ukazují návštěvníkům volná místa na vybraném kontinentu, v určité zemi nebo městě. Jeden tweet nic nestojí, tudíž se dá předpokládat, že nabídek či poptávek ohledně zaměstnání bude přibývat.

Proti těmto sociálním sítím primárně vznikl pro tyto účely LinkedIn. Sám kandidát se rozhoduje vstoupit do této sítě a nechat tak nahlédnout do svého soukromí za účelem získat zaměstnání. Právě LinkedIn se stává největší sociální sítí pracovních příležitostí. A právě LinkedIn představil ve své zprávě nové globální trendy získávání zaměstnanců na rok 2015. Průzkum nazvaný „2015 Global Recruiting Trends Report“ je založen na největším průzkumu lovců talentů po celém světě. Celkem se průzkumu zúčastnilo 4 tisíce firemních náborářů z 31 zemí světa. Dle průzkumu byl před čtyřmi lety

hlavním zdrojem pro získání nových zaměstnanců doporučení zaměstnance. Dnes definuje digitální zacílené zdroje – pracovní portály a profesní sociální sítě. „*Jen počet uživatelů sítě LinkedIn vzrostl za poslední čtyři roky ze 100 na 300 milionů.*“ (2015 Global Recruiting Trends Report, 2014). Z průzkumu také vyplývá, že pouhých 61 % firem má zpracovanou strategii pro nábor pasivních uchazečů. 75 % profesionálů přitom patří právě do kategorie pasivních uchazečů, kteří aktuálně nehledají práci.

3.6.4 HR event marketing – události

Mezi HR event marketing se zařazují firemní dny, konference, Career days, dny otevřených dveří, burzy práce, pracovní snídaně či obědy. Takové události mají za cíl vybudování image prestižního zaměstnavatele převážně mezi absolventy a studenty posledních ročníků, předkládají možnost ukázat v čem je daná společnost jiná než konkurence. Zároveň, kupříkladu na Veletrhu kariérních příležitostí Career Days, získají samotní zaměstnavatelé přehled o schopnostech a kvalitě potenciálních uchazečů. Uchazeči se tak seznámí s firemní kulturou dané společnosti na setkáních a trénincích s manažery (Career Days, 2015).

Výše zmíněné události nemusí mít charakter přímého oslovení potenciálních pracovníků. Mohou být fází v závěrečném kole výběrového řízení, nebo si tímto způsobem mohou společnosti zvyšovat postavení na trhu práce, informovanosti společnosti jako potenciálním zaměstnavateli. Nemusí být zároveň vhodné pro všechny typy profesí (Koubek, 2007).

3.6.5 Spolupráce s personálními agenturami

Mezi spoluprací s personálními agenturami jsou řazeny zprostředkovatelské agentury neboli zprostředkovatelny práce. Jedná se o externí služby. Tyto firmy nabízejí nejen získávání zaměstnanců, ale také jejich výběr a následné konečné rozhodnutí záleží na dané společnosti. Agentury práce mají za úkol dostatečně rychle dosazovat vhodné uchazeče na správná místa. Zprostředkovatelské agentury mohou personálnímu oddělení dané společnosti ušetřit čas, jelikož komplexně zajišťují inzerci, první pohovory s uchazeči, testování a předvýběr uchazečů. Poté vybrané uchazeče organizaci nabízejí. Lépe znají podmínky konkrétního trhu práce a disponují širokou databází zájemců o zaměstnání (Dvořáková, 2007). Mezi další aktivity personálních agentur spadají

kupříkladu mzdové průzkumy či různé typy vzdělávacích programů. V České republice existuje více než stovka personálních agentur a nejvyšší koncentrace je v Praze. Podle Armstronga (2007) jsou však agentury jednoznačně finančně náročné. Jejich odměna bývá obvykle dvě až tři nástupní mzdy zaměstnance (Dvořáková, 2007). Zároveň hrozí nebezpečí přijetí nevhodného pracovníka a to na základě nedostatečného informačního toku mezi společnostmi a agenturou. V případě externích služeb může organizace (pro kterou jsou pracovní síly sháněny) zůstat až do oslovení uchazeče v anonymitě. Zprostředkovatelské agentury se zaměřují zejména na administrativní pozice, mezi které patří pozice asistentky, účetní či obchodního zástupce. Dále se zaměřují na dělnické pracovní pozice. Funkce agentur práce však nespočívá pouze v pronajímání pracovní síly, ale také v oblasti poradenské, informační, přímého zprostředkování zaměstnání zájemcům o práci či náboru pracovníků (Jouza, Ženíšková, Salačová, 2005). I to je důvod, proč je důležité před zahájením spolupráce s agenturou získat o dané společnosti reference a seznámit se s konzultantem, jež má zakázku na starosti (Armstrong, 2001).

Mezi nejvíce rozšířené typy personálních agentur jsou agentury personálně poradenské. Tyto agentury se zabývají poradenskými aktivitami a měly by nabízet odborný přístup vysokoškolsky vzdělanými konzultanty. Personálně poradenské firmy mají v nabídce několik služeb. Mezi nejdůležitější služby patří:

1. **Získávání a výběr pracovníků do trvalého pracovního poměru či přechodného pracovního poměru.** Trvalý pracovní poměr je sjednáván na dobu neurčitou a plný pracovní úvazek, zatímco přechodný pracovní poměr znamená zkrácený pracovní úvazek a na dobu určitou. V takovém případě se jedná o brigády (Dvořáková, 2007). Ve vyspělých zemích není Temporary Help žádnou novinkou, v současné době je již běžnou součástí nabídky mnoha personálních agentur také v České republice (Křížek 2007).

2. **Dočasné zaměstnání neboli personální leasing.** Organizace si najímají dočasné pracovníky na dobu určitou, zejména při potřebě rychlého obsazování pracovních pozic (Dvořáková, 2007). Pracovníci jsou agenturou vyhledáni a následně zapůjčeny na dohodnutou dobu dle potřeb klienta. Klient poté platí poradenské společnosti práci zaměstnance, zdravotní a sociální pojištění,

ziskovou marží za částečnou dobu, a to i v případě, kdy zaměstnanec není využit (Dvořáková, 2007).

3.6.6 Přímé oslovení – Headhunting

Některé zprostředkovatelské agentury jsou zaměřeny na tzv. přímé vyhledávání pracovníků. Do této oblasti se zařazuje Executive search a Headhunting. Organizace v obou případech zadá agentuře požadavek na vyhledání kandidáta, který splňuje profil. Jedná se o dvě nejdražší metody vůbec. Zástupci těchto dvou metod oslovují konkrétní lidi, specialisty ve svém oboru. Prostřednictvím metody Executive search jsou vyhledávání vyšší manažeři pomocí přímého oslovení nejlepších kandidátů, jež se aktuálně nepohybují na trhu práce (Dvořáková, 2007). Headhunting je v podstatě obdobou Executive search s tím rozdílem, že na manažerské pozice vyhledává a dosazuje úspěšné kandidáty či specialisty, kteří jsou v pracovním poměru. Mezi klientem a agenturou probíhá neustálá komunikace a je zapojen do náborového procesu (Kocianová, 2007). Headhunting a Executive search využívají k získávání kandidátů sociální sítě LinkedIn či Facebook aj.

Headhunting je využívaná metoda přímého oslovení v rámci vlastních zaměstnanců personálního oddělení. V takovém případě jsou na vedoucí pracovníky kladeny požadavky, aby sami sledovali, kdo v určité oblasti a oboru vyniká, kdo je nositelem nápadů. V případě potřeby je pak takovému pracovníkovi nabídnuto místo v dané společnosti. Výhodou je odbornost a osobní profil osloveného člověka. Rizikem je uvědomění si vlastních schopností, ceny, hodnoty, kvality odváděné práce a zkušenosti těchto lidí. Následně jsou z jejich strany kladeny vysoké požadavky na pracovní podmínky a odměnu. Zároveň tito uchazeči většinou nemají možnost okamžitého nástupu na obsazovanou pozici (Koubek, 2007).

3.6.7 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Společnosti k získání zaměstnanců mohou také využít spolupráce s institucemi. Méně využívanou metodou je získávání zaměstnanců v rámci vzdělávacích institucí, mezi které patří univerzity, školy, učiliště. Vzdělávací instituce mnohdy nabízejí studentům stáže a vybírají si tak mezi zájemci ideálního jedince. Připravují si tak vlastní pracovníky (Kocianová, 2007). V oblasti školství je nejčastěji

zvolena metoda nazývaná Veletrh pracovních příležitostí neboli Campus Recruiting. Obsahem této metody je získávání končících studentů pro práci ve firmě na samotné půdě školy. Prezентují se zde převážně velké a známé společnosti, jejichž lákadlem jsou pro kandidáty atraktivní vyhlídky na rozvoj kariéry, dalšího vzdělávání a nadprůměrnými mzdami spolu se zaměstnaneckými výhodami (Dvořáková, 2007). Účastnické firmy se nejprve studentům prezentují, později dochází ke screeningovému rozhovoru, „*tj. rychlé vytipování vhodných uchazečů, kteří jsou pozváni do další fáze výběrového řízení*“ (Dvořáková, 2007). Osobně se tak firmy setkají s vhodnými studenty, kteří o nabídku projeví zájem. Následně vybraní uchazeči budou pozváni k předběžným „pohovorům“ se zástupci jednotlivých firem (Kocianová, 2007). Podobné zkušenosti s oslovením studentů má také ČZU, v roce 2013 poprvé celouniverzitně pořádala Veletrh pracovních příležitostí. Studenti zde mají možnost navázat kontakt s potenciálními zaměstnavateli, získají informace o nabízených pracovních místech, stážích či praxích. Výhodou této metody je, že instituce často doporučuje dané společnosti vhodné studenty či absolventy. Společnost je tímto způsobem informována o profilu studentova studia – berou v potaz předpokládané znalosti a dovednosti doporučených absolventů či studentů. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání, tudíž se snižuje možnost operativně obsazovat místa v průběhu celého roku (Koubek, 2007).

3.6.8 Spolupráce s Úřady práce

Nejčastěji zaměstnavatelé volí ke své spolupráci Úřady práce. Úřady práce nejen, že zabezpečují politiku zaměstnanosti, ale také zprostředkovávají zaměstnání pro uchazeče i organizace bezplatně (Kocianová, 2007). Pro organizaci se tak jedná o levnou metodu, jak hledat nové pracovníky. „*Organizace si však musí být vědoma omezeného výběru z uchazečů registrovaných na Úřadech práce.*“ (Koubek 2001, s. 196). Pracovní pozice, které jsou úřady nabízeny, bývají většinou pro méně kvalifikované pracovníky, kterým jsou nabízeny manuální práce či nižší administrativní a technické pracovní funkce. Podstatnou skutečností je, že řada osob se na Úřadě práce neregistrují a dávají přednost hledání nového zaměstnání jinými způsoby. Nevýhodou je, že registrovaní uchazeči z Úřadu práce jsou především vhodní pro méně kvalifikované pracovní činnosti – proto je metoda vhodná především k získávání pracovníků pro dělnické profese (Kleibl, 2001).

Úřady práce také realizují projekty, jejichž cílem je pomoci znevýhodněným skupinám na trhu práce. Do této skupiny spadají například absolventi do 30 let. Následně řada zaměstnavatelů do těchto projektů vstupuje a využívá státních příspěvků na zaměstnávání určitého pracovníka (příspěvek na mzdovou úhradu) nebo na vytváření nových pracovních míst. Takové projekty spadají do operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost a jsou zaštiťovány Evropským sociálním fondem (Ministerstvo práce a sociálních věcí, Operační programy, 2013).

Zaměstnavatel není povinen volná pracovní místa na Úřadě práce nabízet. Zaměstnavatelé nahlašují Úřadu práce všechna volná pracovní místa, která chtějí obsadit zaměstnanci v pracovním poměru nebo s těmi, se kterými chtějí uzavřít dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce. Úřad práce naopak není povinen nabízet a zveřejňovat zájemcům o zaměstnání volná pracovní místa u zaměstnavatelů, kteří opakovaně a prokazatelně porušují povinnosti vyplývající z pracovněprávních a mzdových předpisů. Dále nezveřejňuje nabídky zaměstnání, které mají diskriminační charakter nebo jsou v rozporu s právními předpisy.

3.6.9 Doporučení uchazeče stávajícím či dřívějším zaměstnancem

Tato metoda je velice rychlá a nízkonákladová. Stávající pracovník podává personalistovi či příslušnému vedoucímu tip na vhodného uchazeče. Druhou možností je informovat svého známého, o kterém je stávající zaměstnanec přesvědčen, že by byl vhodným kandidátem na obsazované pracovní místo. V takovém případě dotyčnému sdělí, na koho se má v dané společnosti obrátit. Nespornou výhodou je, že stávající pracovníci raději nedoporučí někoho nevhodného, jelikož by se v opačném případě před vedením společnosti mohli znehodnotit, a to proto, že je doporučený uchazeč posuzován podle osoby, která jej doporučila. Navrch toho je od začátku mezi organizací a uchazečem společný bod – doporučující osoba. Ta pomáhá rychleji zformovat vzájemný vztah a zesiluje oddanost uchazeče (Kocianová, 2007), protože nová pracovní síla z neformálních kontaktů zná organizační kulturu a její normy (Dvořáková, 2007). Organizace také může těžit z přijímání rodinných příslušníků stávajících zaměstnanců. Zejména může těžit z dědění pracovních zkušeností v rodinách (Koubek, 2001). Dále společnosti mohou podpořit své stávající zaměstnance k vyhledávání nových pracovních sil finančními odměnami.

K finančním odměnám za nového zaměstnance si přijdou především zaměstnanci větších organizací. Výše finanční odměny může záležet na hierarchii pozic. Pokud je zapotřebí obsadit místo na prestižnějším postu, je zaměstnancům za potenciálního uchazeče nabídnuta finanční odměna vyšší. Aby metoda doporučení byla úspěšná, je zapotřebí včasného sdělení stávajícím zaměstnancům, že je volné pracovní místo. Informace je po firmě sdělena pomocí vývěsek uvnitř podniku, firemního intranetu nebo firemních periodik (Koubek in Kocianová, 2007). Dle Dvořákové (2007) existuje u metody doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem vyšší pravděpodobnost delšího pracovního vztahu než u metod inzerce.

Před oslovením zaměstnanců na základě vnitřních zdrojů je provedena analýza, jež se opírá o hodnocení potenciálu pracovníků. Dle Armstronga (2007) vychází hodnocení z databáze kvalifikace, která obsahuje pravidelně aktualizovaný seznam pracovníků. Zaměstnavatel se na základě vyhodnocených schopností pracovníků rozhodne ke kompetentnímu povyšování, rozmístování pracovníků na dané pozice a popřípadě nastaví plány k jejich rozvoji, kupříkladu k dalšímu vzdělávání. Konkrétně se jedná o metodu nazývanou se development center. Stinnou stránkou získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je, že personální oddělení či vedoucí zaměstnanec nezohledňuje při rozhodování o zaměstnanci nejen jeho pracovní výkon, ale také například osobní vztahy (Dvořáková, 2007).

3.6.10 Uchazeči se nabízejí sami

Tato metoda se vyskytuje především u společností, které mají silné zázemí a vynikající pověst na trhu práce. Existuje i řada menších společností, firem či podniků, kam se uchazeči přicházejí sami nabídnout, avšak tato koncentrace je nižší. Velké a stabilní společnosti svým zaměstnancům nabízejí zajímavou, dobře placenou nebo prestižní práci, firemní benefity a v neposlední řadě výhodnou personální a sociální politiku. Uchazeči o zaměstnání se těmto společnostem nabízejí sami. Obracují se tak na společnost se svými nabídkami písemně či se osobně dostaví.

Předností této metody je snížení finančních nákladů na inzerci. K možným nevýhodám lze zařadit fakt, že podané žádosti uchazečů jsou rozptýlené v čase, a také dochází k nepřesné představě o potřebách společnosti. Dalším rizikem je, že společnost dostává

pravidelné nabídky od uchazečů, i když v dané době žádná volná místa nejsou (Koubek, 2007).

3.7 Shrnutí teoretických východisek

Pro stabilitu společnosti je nezbytné získat a udržet si kvalitní zaměstnance. Této oblasti se v každé společnosti věnuje personální útvar, konkrétně se jedná o řízení lidských zdrojů. Získávání zaměstnanců je důležitým elementem každé společnosti. S tématem se pojí zároveň personální marketing, který je chápán jako synonymum k problematice získávání zaměstnanců. Nábor se začíná přibližovat marketingu. Efektivní personální marketing přináší společnosti konkurenční výhody na trhu pracovních sil.

Pro získání kvalitního pracovníka je důležité správně definovat požadavky pracovního místa nebo správný popis pracovního místa. Dále je podstatnou součástí celého procesu identifikovat potenciální zdroje uchazečů.

Jaké metody získávání pracovníků budou v dané společnosti zvoleny, závisí na tom, zda bude pracovník získáván z vnějších, vnitřních zdrojů či jsou oba způsoby kombinovány. Pokud daná organizace nemá dostačující vnitřní zdroje, znamená to, že začne oslovovat potenciální zaměstnance mimo své řady. Mezi potenciální uchazeče lze zařadit nezaměstnané registrované na Úřadech práce, absolventy škol, zaměstnance jiných organizací či studenty. Společnost může vyhledat vhodné zaměstnance na obsazovanou pracovní pozici uvnitř podniku. Na volná pracovní místa jsou dosazováni zaměstnanci, jejichž místa jsou zrušena, dále zaměstnanci, kteří mají z různých důvodů zájem o nově vytvořené pracovní místo, či zaměstnanci, kteří získáváním dalších znalostí a dovedností mají předpoklady zastávat náročnější pracovní místo a dosáhnout tak kariérního postupu.

Existují kategorizace pracovních míst, na která jsou získáváni zaměstnanci. Jde o pracovní místa dělnická, manažerská, pracovní místa pro techniky či specialisty, administrativní místa či manuální.

Celý tento proces předchází zvolení metody získávání zaměstnanců. I přesto, že všechny používané metody jsou univerzální, je nezbytné zvolit vhodnou metodu, jak oslovit cílovou skupinu uchazečů a dát jim na vědomí o volné pracovní pozici. K metodám získávání zaměstnanců přísluší inzerát, vývěsky či rozdávání letáků,

inzerce na internetu, využití sociální sítě, HR event marketing, spolupráce s personálními agenturami, Headhunting, spolupráce se vzdělávacími institucemi, Úřady práce, doporučení uchazeče stávajícím či dřívějším zaměstnancem nebo se uchazeči nabízejí sami.

4 Praktická část

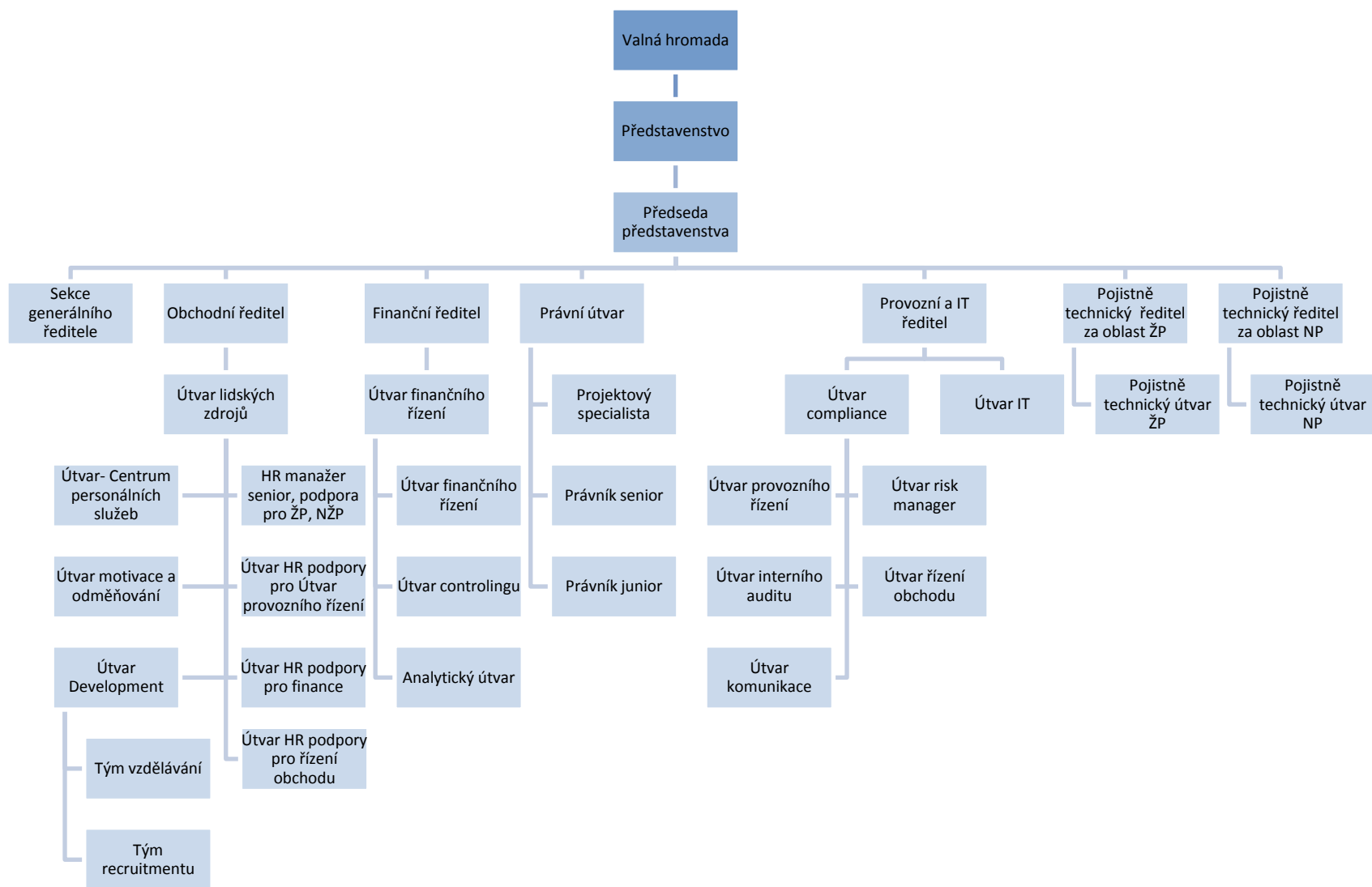
Čtvrtá část diplomové práce je věnována praktické stránce problematiky metod získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti a to konkrétně Společnosti XY, a.s. V úvodu této části je stručně uvedena charakteristika společnosti. V dalších částí této kapitoly budou vyhodnocena kvalitativní a kvantitativní šetření, která se zabývají výše zmíněnými metodami získávání zaměstnanců.

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost XY, a.s. je jednou z největších institucí v České republice působících v oblasti pojišťovnictví. Tato společnost, se sídlem v Praze, působí ve všech krajích České republiky. Jedná se o univerzální pojišťovnu se širokou škálou životních i neživotních produktů. Produkty této společnosti lze rozdělit do několika kategorií. Nejvíce dominantní jsou produkty povinného ručení automobilů a životních pojištění. Společnost XY, a.s. zůstává z obecného hlediska poměrně neměnná a díky svému postoji si zachovává stále dobré jméno na finančním trhu. V této společnosti je zaměstnáno přibližně 4 000 zaměstnanců a dalších 5 000 externích zaměstnanců, konkrétně obchodních zástupců, kteří ve společnosti působí na živnostenský list.

4.2 Organizační struktura

Organizační struktura Společnosti XY, a.s. je rozmanitá a jasně stanovuje členění podniku na jednotlivé organizační útvary. Pracovní místa jsou systematicky uspořádána tak, aby veškeré procesy uvnitř společnosti probíhaly efektivně. V následujícím grafickém vyobrazení je znázorněn zjednodušený model hierarchicky postavených pracovních vztahů ve společnosti. Grafické znázornění bylo zpracováno na základě interních informací Společnosti XY, a.s. V čele uvedené společnosti stojí valná hromada, která jmenovala do čela společnosti generálního ředitele, který zároveň vykonává funkci předsedy představenstva.



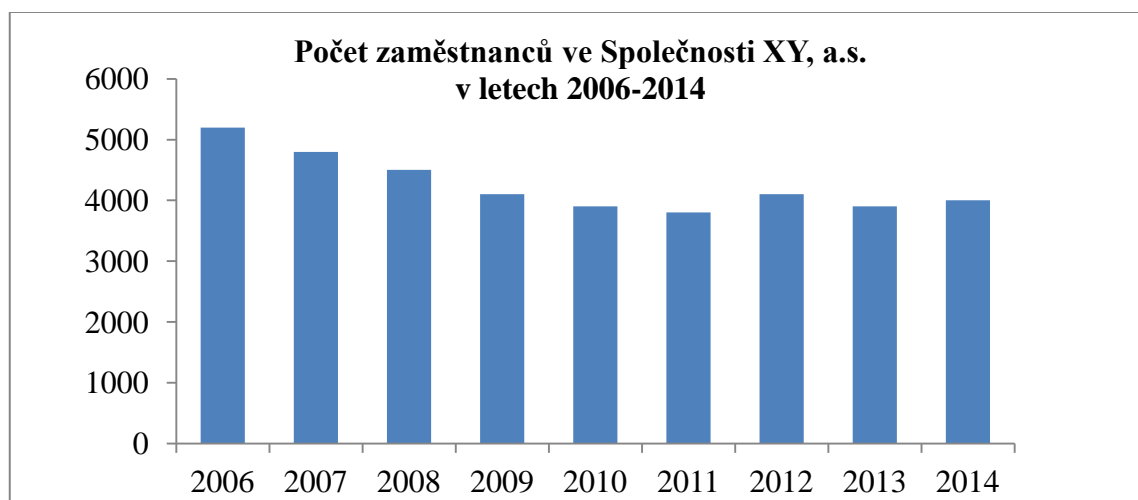
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

K výše zmíněnému diagramu organizační struktury Společnosti XY, a.s. je nutné dodat, že se jedná o základní organizační schéma. Jak je z diagramu patrné, společnost má rozsáhlé personální oddělení, které je rozděleno do několika útvarů.

4.2.1 Vývoj počtu zaměstnanců

Na Grafu 1 je přehledně znázorněn vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti za léta 2006 – 2014. V roce 2006 měla Společnost XY, a.s. nejvyšší počet zaměstnanců, následně se jedná o klesající tendenci. V roce 2008, kdy se společnost potýkala s ekonomickou krizí, klesá počet zaměstnanců dynamičtěji a tento trend si udržuje až do roku 2011. V roce 2012 dochází poměrně k výraznému nárůstu počtu zaměstnanců, nicméně hranice se pohybuje stále okolo 4 000 zaměstnanců a v roce 2013 se opět vyskytuje dokonce pod touto hranicí. V posledním roce se počet zaměstnanců patrně navyšuje, řádově o sto zaměstnanců.

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců ve Společnosti XY, a.s. v letech 2006–2014



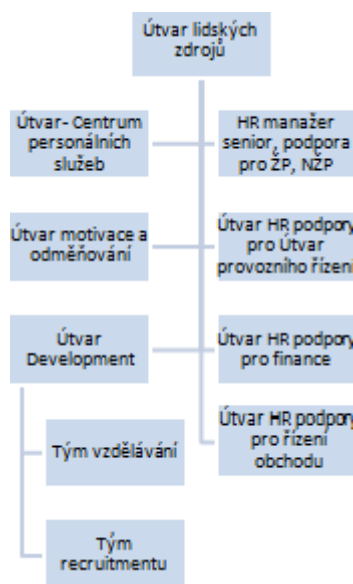
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů Společnosti XY, a.s.

Z vývoje počtu zaměstnanců vyplývá, že Společnost XY, a.s. si za poslední rok vede poměrně dobře v systému získávání zaměstnanců, jelikož se jejich počet zvyšuje, byť jen patrně v řádu sto zaměstnanců za poslední rok. Zvýšení počtu zaměstnanců ovšem není tak radikální ve srovnání s předchozími lety, kdy společnost dosáhla na počet čítající přes pět tisíc zaměstnanců.

4.2.2 Útvar lidských zdrojů

Společnost XY, a.s. má samostatné personální oddělení. Tento útvar je sestaven z následujících oddělení: Útvar HR podpory pro řízení obchodu, Útvar HR podpory pro útvary životního a neživotního pojištění, Útvar HR podpory pro finance, Útvar HR podpory pro Útvar provozního řízení, Útvar – centrum personálních služeb, Útvar motivace a odměňování, Útvar HR Development, pod který se zařazuje Tým vzdělávání a Tým recruitmentu. V čele Útvaru lidských zdrojů stojí Head of HR, jehož náplní práce jsou činnosti předcházející rozhodnutí, jejich vlastní výkon a komunikace s vedoucími jednotlivých HR útvarů. Celé personální oddělení se skládá z 80 zaměstnanců.

Obrázek 3 Organizační struktura Útvaru lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování dle organizačního schématu společnosti

4.3 Získávání zaměstnanců ve Společnosti XY, a.s.

Získávání zaměstnanců ve Společnosti XY, a.s. je prováděno bez ohledu na státní příslušnost, rasu, barvu pleti, pohlaví, náboženské vyznání, sexuální orientaci, invaliditu či tělesné postižení. Společnost XY, a.s. vytváří svým zaměstnancům nadstandardně příznivé pracovní prostředí. Podporuje spolupráci členů v rámci i napříč jednotlivých týmů, atmosféru důvěry, solidarity či sounáležitosti se společností. Personální plánování Společnosti XY, a.s. vychází z aktuálního porovnání potřeb

společnosti a stávajících zaměstnanců. Na základě toho vygeneruje rozhodnutí, zda dojde k získávání či uvolňování zaměstnanců. Pokud je nedostatek pracovní síly, je tato situace vyřešena především dohodami o provedení práce, dohodami o pracovní činnosti či prací přesčas stávajících zaměstnanců. O potřebě získávání či uvolňování zaměstnanců rozhoduje vedení společnosti každého útvaru samostatně. Ve společnosti funguje získávání zaměstnanců na základě platné směrnice a metodiky. Tyto instrukce jsou určeny odpovědným vedoucím zaměstnancům a zaměstnancům útvaru Lidských zdrojů.

Směrnice a metodika obsahuje následující:

- pravidla pro HR Workflow,
- manuál k HR Workflow,
- struktura Interview, otázky k interview,
- kompetenční model,
- struktura nástupního dne,
- základní informace pro nové zaměstnance,
- adaptace člena týmu,
- adaptace manažera.

Nábor je dle směrnice a metodiky popsán následovně:

- definice obecných zásad vytváření a obsazování pracovních míst,
- metody získávání zaměstnanců,
- výběrové řízení,
- metody výběru zaměstnanců.

Kupříkladu nábor na pobočkovou síť funguje dle Kompetenčního modelu Obchodních poradců následovně: Manažerem sítě poboček je zadán požadavek a to minimálně 1 měsíc před plánovaným nástupem a na základě tohoto požadavku je vytvořen termín pro Assessment centrum. Následně začíná práce HR Generalisty, který do pěti dnů

od zadání požadavku zvolí metodu získávání zaměstnanců – v tomto případě se jedná o inzerci na internetových portálech jobs.cz a prace.cz a inzerci zveřejněnou ve spolupráci s Úřady práce. Souběžně jsou specifikovány potřeby výběru s Manažerem pobočkové sítě. Recrutier poté předvybere došlé životopisy kandidátů, které pošle HR Generalistovi. Zároveň se s těmito vybranými uchazeči telefonicky spojí a provede tzv. telefonní screening. Následně probíhají procesy spojené s Assessment centry a druhými koly výběrového řízení, které probíhají pomocí osobních pohovorů s jednotlivými uchazeči. Na závěr je vystaven termín nástupu.

Ve směrnici jsou zároveň jednotlivě uvedeny doporučené metody získávání zaměstnanců z vnitřních i vnějších zdrojů.

Zmíněná společnost využívá z vnějších zdrojů k získávání zaměstnanců standardní metody, kterými jsou:

- inzerce na internetu (vyhrazené pracovní portály, kariérní stránky společnosti),
- inzerce v rozhlasu, televizi,
- inzerce v odborném tisku,
- doporučení zaměstnancem,
- vývěsky a letáky,
- spolupráce s vzdělávacími institucemi (spolupráce s vysokými školami, částečně se středními školami),
- spolupráce s Úřady práce,
- spolupráce s personálními či headhunterskými společnostmi k nalezení vhodného kandidáta probíhá u pozic, které je náročné obsadit pomocí standardních zdrojů.

Z vnitřních zdrojů jsou definovány následující metody získávání zaměstnanců:

- vývěsky a letáky uvnitř společnosti,
- inzerce na intranetu,
- inzerce ve firemním časopisu,

- obsazení míst na základě:
 - zrušení konkrétní pozice,
 - v rámci kariérního růstu,
 - či na základě vytvoření nového místa.

V rámci náboru a adaptace si Společnost XY, a.s. klade za cíl získat a podpořit kvalitní zaměstnance, který se aktivně zapojí do konceptu této společnosti.

Ve Společnosti XY, a.s. je proces získávání zaměstnanců zpracován do organizační směrnice společnosti. V dokumentu jsou určeny jednotlivé kroky, podle kterých se při získávání zaměstnanců postupuje. Směrnice zahrnuje mimo odpovědnosti jednotlivě zúčastněných osob také nezbytné dokumenty, které je třeba v rámci procesu získávání zaměstnanců použít. Tato směrnice jednoznačně usnadňuje práci personální činnosti, řešení případných konfliktů či problému, které v rámci praxe mohou nastat. Ve směrnici jsou předem stanoveny kompetence jednotlivých zúčastněných osob, které jasně vymezují role jednotlivých zaměstnanců a každý je tak obeznámen se svoji odpovědností i náplní práce.

4.4 Vyhodnocení kvalitativního výzkumu

Pro zjišťování, jakých metod Společnost XY, a.s. využívá při získávání zaměstnanců, byly použity dvě metody. V první fázi výzkumu byl zvolen kvalitativní výzkum se členkami personálního oddělení a pozorování během praxe v oddělení HR recruitmentu. Pro porozumění problému do hloubky, byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů s celkovým počtem 4 respondentek. Otázky byly otevřeného typu a koncipované dle chronologie a logických návazností. Rozhovory probíhaly individuálně, každé respondentce byl s předstihem zaslán seznam otázek a všechny byly seznámeny s průběhem a účelem rozhovoru.

Výzkumné otázky byly sestaveny dle oblastí týkajících se lidských zdrojů. Získané odpovědi jednotlivých respondentů jsou ohodnoceny.

Otázka č. 1: Jak dlouho působíte v oblasti HR?

R1: „V HR jsem byla i při škole, čili 6 let. A přímo v této společnosti pracuji třičtvrtě roku. Před tím jsem studovala na Karlově Univerzitě Andragogiku.“

R2: „Náborem pracovníků se zabývám 3 roky.“

R3: „V této společnosti jako náborář pracuji prvním rokem. Ale personální činností, jako takovou, se zabývám celkem 8 let.“

R4: „V průběhu své praxe jsem pracovala v personálních agenturách po dobu 4 let, tady jsem teď 2 roky. Takže 6 let.“

Zhodnocení: Výše uvedenou otázkou byla zkoumána délka praxe jednotlivých respondentek. Od délky praxe se vyvíjí zkušenosti a kompetence v rámci oboru. Ve Společnosti XY a.s. je zavedena tzv. vnitřní organizační směrnice, ve které jsou zahrnuty podrobné instrukce celého procesu získávání zaměstnanců ve společnosti. Nicméně v praxi se spíše dbá na schopnosti a zkušenosti konkrétního personalisty/personalistky. Vyplývá tak z otázky číslo 1, že nejkratší praxe je 3 roky, naopak nejdelší praxe je 8 let. Lze konstatovat, že ve Společnosti XY, a.s. je průměrná praxe 5 let.

Otázka č. 2. Na jaké pracovní pozice se specializujete?

R1: „Mám na starosti převážně shánět lidi na pozici telefonního operátora a interní asistenty.“

R2: „Pracuji jako Recruitment specialistka a mým úkolem je sehnat lidi na specializované a velice specifické pozice. Například pojistné matematiky, IT specialisty apod.“

R3: „Moje pozice se jmenuje HR konzultant, ale je to vlastně princip HR bussines partneringu. Já mám na starosti tři oddělení – všechno jsou to pozice manažerů. Jsem spojkou mezi top managementem, liniovým managementem – střední manažeři a zaměstnanci. Na této samé pozici pracují ještě dvě kolegyně, které mají na starosti jiné pozice.“

R4: „Specializuji se pouze na pozice obchodních poradců v určitém regionu.“

Zhodnocení: Každý člen personálního oddělení se specializuje na jiné pracovní pozice. Na starosti má většina více než jednu pracovní pozici. Vyskytují se zde pozice telefonní operátor, asistent/ka. Dále jsou zde zmíněny specializované pozice, kam spadají kupříkladu pojistní matematici, IT specialisté a manažeři. Dále je zde uvedena pozice obchodních poradců v určitém regionu. Znamená to, že zaměstnanci jsou na pozici obchodního poradce získávání regionálně a každý region má na starosti jiný zaměstnanec personálního

oddělení. Regiony jsou rozděleny na Východní Čechy, Západní Čechy, Severní a Jižní Morava, Severní a Jižní Čechy a region Praha.

Otázka č.3: **Kdo definuje požadavky a kritéria pracovní pozice? (popis pozice, požadavky uchazeče, inzerát.)**

R1: *„Kritéria určuje manažer daného úseku. Znění inzerátu jen kosmeticky upravím, podle našeho personálního pohledu.“*

R2: *„Kritéria určuje manažer.“*

R3: *„Manažeři. Ti přijdou s potřebou, že jim někdo odchází a potřebují nového člověka. Definují požadavky a my jim do toho zasahujeme pouze kosmeticky.“*

R4: *„Obchodní poradce už svůj popis má sestavený a používá se stále dokola. Ale znění požadavků a kritérií, či popis náplně na dané pozici má v režii manažer. Manažer většinou dává i povel, kdy potřebuje inzerát znovu aktualizovat.“*

Zhodnocení: Bylo zjištěno, že jednoznačně formulaci všech kritérií, včetně těch týkajících se požadavků na kandidáta, stanovují manažeři. Ve směrnici obsahující instrukce nábory se tento postup shoduje.

Otázka č. 4: **Kdo formuluje znění obecně zveřejněného inzerátu?**

R1: *„Z velké části i znění inzerátu formulují právě manažeři a to proto, že ty pozice jsou velice odborné – troufám si říct, že tomu nerozumíme, ale my si to dokážeme korigovat z našeho HR pohledu, ve smyslu pozměnit větu nebo doplnit, aby se hlásilo více lidí.“*

R2: *„ Tak znění formulujeme potom my. Aby to co nejvíce lidi oslovilo.“*

R3: *„Znění se formuluje u nás. Manažeři poskytují kritéria a pak znění inzerátu schvalují.“*

R4: *„Tak formulován je spolu s manažerem. Ten dává instrukce. Ale znění inzerátu je už dané, neměníme ho, pomáhali nám s tím i lidi z marketingu, aby to opravdu vzalo za své.“*

Zhodnocení: Dle výpovědí je patrné, že znění inzerátu přeformulují lidi z personálního oddělení pod dohledem manažera. Manažeři opravdu zadávají pouze požadavky a kritéria na pozici, avšak výslednou podobu inzerátu musí schválit. Na pozici obchodního poradce je znění inzerátu již dané a neměnné. Dále je využíváno

pomoci marketingového oddělení. Opět je tento postup v souladu s předepsanými instrukcemi náboru.

Otázka č. 5: Jaké využíváte metody v rámci vnitřních zdrojů? Jak postupujete?

R1: „*My máme interní časopis. V tom jednou za čas posíláme informaci s odkazem na kariérní stránky, aby se na to lidi podívali, s tím že za to potom mají odměnu. Kromě firemního časopisu také máme již zmíněné kariérní stránky, které lze nalézt na firemním intranetu.*“

R2: „*Využíváme firemní časopis, který je v tištěné i elektronické formě. A samozřejmě intranet s odkazem na kariérní stránky. Pobízíme naše zaměstnance k tomu, aby nám někoho doporučili. Když nám někdo doporučí známého či kolegu, tak od nás dostane finanční odměnu od pěti do dvaceti tisíc, pokud ten člověk u nás vydrží přes zkušební dobu. Záleží samozřejmě na tom, jak vysoká a náročná ta pozice je.*“

R3: „*Velice využíváme možnosti firemního intranetu, kde je i odkaz na naše kariérní stránky. Volné pracovní pozice také zasíláme do marketingu a interní komunikace, kde mají na starosti elektronický firemní týdeník, který je zasílán e-mailem. A samozřejmě funguje „septanda“. V takovém případě se jedná o nábor pouze na brigádní krátkodobé pozice. Rozešleme e-mail na tři lidi, kteří ho rozešlou dál a tak dále.*“ - **Který z těchto zdrojů se Vám nejvíce osvědčil?**
„Firemní intranet samozřejmě, tam lidi často zavítají.“

R4: „*Příliš interních zdrojů nevyužívám. Ale nejvíce se osvědčilo doporučení známého.*“

Zhodnocení: V rámci vnitřních zdrojů je nejčastěji využívanou metodou získávání zaměstnanců jednoznačně firemní časopis, který je distribuován jak elektronicky, tak i v tištěné formě. Dále jsou volná pracovní místa publikována v rámci firemního intranetu. Tato metoda je využívána při získávání zaměstnanců na všechny výše zmíněné pracovní pozice, kromě pozice obchodního poradce. Kariérní stránky dostupné na firemním intranetu slouží k pozicím telefonních operátorů, interních asistentů, pozic v oblasti marketingu, obchodu a IT. Ve všech případech se osvědčila metoda doporučení zaměstnancem. Tyto metody jsou v souladu se směrnicí. V rámci získávání zaměstnanců na brigádní pozice funguje neoficiální metoda získávání zaměstnanců nazvaná interní hantýrkou „septanda“.

Otázka č. 6: Jak hodnotíte vnitřní zdroje, konkrétně: zrušení pozice, kariérního růstu či nově vytvořeného pracovního místa?

R1: *„Pozice se u nás tak často neruší, nesečkala jsem se s tím. Takže v tomto případě jde spíše o přesun zaměstnance na nově vytvořené pracovní místo. Obsazení pozic v rámci kariérního růstu zde samozřejmě máme také. V případě pracovních pozic, které mám na starosti se tak však neděje.“*

R2: *„Já se setkávám často se získáváním zaměstnanců v rámci společnosti pro nově vytvořené pracovní místo. Kariérní růst jsem zatím ani u jedné pozice neřešila. Řešila jsem rušení pozice zaměstnanců, pro které se vzápětí vytvořila pozice nová.“*

R3: *„Řešíme kariérní růst. Jde na příklad o zaměstnance v pobočkové síti. Obchodní poradce povyšujeme na manažerskou pozici. Nově vytvořená pracovní místa máme, pak vydáme inzerci ve firemním časopise nebo oznámíme na intranetu, či použijeme vývěsky. Pozice se moc neruší, pokud taková situace nastane, vytvoříme nové místo pro zaměstnance nebo je přesuneme jinam. Vyplatí se jim pak nabídnout pozici, ve které jsou více finančně ohodnoceny, avšak pro její výkon však musí mít kompetence.“*

R4: *„Řeším kariérní růst obchodních poradců na manažery. Pozice se často neruší, když tak vytvoříme nové pozice.“*

Zhodnocení: Dle výpovědí lze usoudit, že se nejvíce vyskytují nově otevřené pozice. Tyto pozice jsou vytvořeny větším rozdělením pracovních činností, či na základě zrušení pozice předchozí a přesunutí tak zaměstnance na jinou pozici. Zrušení pozic se však ve Společnosti XY, a.s. příliš často nevyskytuje. Kariérní růst je zmíněn spíše v rámci specifických pozic a pozic Obchodních poradců.

Otázka č. 7: Jaké využíváte metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů?

R1: *„Využíváme téměř všechny metody. Máme klasickou placenou inzerci, využíváme internetové portály jako www.jobs.cz, www.prace.cz. dále máme vlastní kariérní stránky na stránkách naší společnosti se záložkou kariéra. Dále inzeruji pozice na sociální síti LinkedIn na svém profesním. Využívám také Facebook. A také spolupracujeme s Úřadem práce a personálními agenturami. S Úřadem práce obsazujeme pozici obchodních poradců na pobočkovou síť. Lidi do Call center taky skrze*

úřad a zároveň i skrze personální agentury. Nevyužíváme agenturní headhuntery, ani inzerci v rádiích či televizi, je to příliš nákladné.“

R2: „Pracuji s portály jobs.cz a prace.cz. Dále inzeruji pozice na sociální síti LinkedIn na svém profesním profilu, zároveň také občas vyhledávám a oslovuji kandidáty na LinkedInu, pokud na to mám kapacitu. LinkedIn funguje hlavně u IT pozic, ti totiž na běžné inzeráty neodpovídají. Aktivně je oslovím. Využívám také Facebook, kam inzeruji do různých profesních skupin. Tam to posílám tak často, že mě z té skupiny po nějaké době vyloučí. Tam zainzerováváme nejvíce IT pozice. Také využíváme práci personálních agentur – to je teď novinka před nedávnem schválená. Co však dále využíváme, jsou Veletrhy pracovních příležitostí, kdy spolupracujeme s vysokými školami. V Praze konkrétně velice s Vysokou školou ekonomickou. Ta spolupráce s vysokými školami funguje i mimo Veletrh pracovních příležitostí, neboli individuálně skrze kontakty, a to tak že u nich vyvěsíme plakát. V tomto případě se jedná zejména o stážisty jednotlivých úseků, příklad k nám do lidských zdrojů, IT.“

R3: „Využíváme placenou inzerci na portálech jobs.cz a prace.cz. Nově začínáme pracovat s personálními agenturami. Je to ve fázi rozjezdu. Inzerujeme a oslovujeme i aktivně kandidáty skrze sociální síť. Střídmě fungujeme také na vysokoškolských veletrzích.“

R4: „Klasicky využívám inzerci na www.jobs.cz a www.prace.cz a dávám požadavky na Úřad práce.“

- **Jaké máte zkušenosti s inzercí v novinách/odborných časopisech/místním tisku?**

R1: „Nevyužíváme tisk.“

R2: „Nevyužíváme inzerci v časopisech či jiném tisku.“

R3: „Zatím žádnou zkušenost nemáme.“

R4: „Neinzerujeme tímto způsobem.“

Zhodnocení: Na základě výpovědí bylo zjištěno, že personální oddělení využívá opravdu obrovskou škálu metod k získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Volba metody získávání zaměstnanců se odvíjí od toho, o jakou pracovní pozici se jedná. Nejčastější metodou je inzerce na internetu, konkrétně na portálech jobs.cz a prace.cz. Tato metoda je využívána u všech zmíněných pracovních pozic.

Stejně tak inzerce na kariérních stránkách Společnosti XY, a.s. Kromě pozic obchodních poradců jsou u všech ostatních pozic potenciální zaměstnanci získáváni skrze sociální sítě (konkrétně LinkedIn a Facebook). Na obsazení pozic telefonních operátorů a obchodních poradců spolupracuje personální oddělení s Úřady práce. Pro pozice IT a telefonní operátory je využíváno služeb personálních agentur. Je zde zmíněna také spolupráce se vzdělávacími institucemi, která je vhodná pro stážisty. Kromě využití sociálních sítí k získávání zaměstnanců, jsou všechny ostatní metody uvedeny ve směrnici společnosti. Nejsou však využívány headhunterské agentury a zároveň neinzerují v novinách/odborných časopisech či v tisku.

Otázka č. 8: Jaké metody získávání zaměstnanců se Vám nejvíce osvědčily?

R1: *„Nejvíce se mi osvědčuje inzerce na portálech jobs.cz a prace.cz.“*

R2: *„Nejvíce určitě inzerování na internetu. Na profesních stránkách jobs.cz a prace.cz, ale tam IT uchazeči příliš nechodí. Také celkem zabírá oslovení na LinkedInu.“*

R3: *„Inzerce na jobs.cz a prace.cz.“*

R4: *„Samozřejmě je nejlepší metodou inzerce, kterou oslovíte nejvíce lidí. Takže nejlepší je inzerovat na jobs.cz a prace.cz. Možná ještě lidé na doporučení.“*

- **Z jakého zdroje chodí více životopisů – jobs.cz či prace.cz?**

R1: *„Jednoznačně z jobs.cz.“*

R2: *„Z jobs.cz.“*

R3: *„Největší relevance je z jobs.cz.“*

R4: *„Nejvíce životopisů chodí z jobs.cz.“*

Zhodnocení: Všechny respondentky se shodly, že nejúčinnější metodou je inzerce na internetu, konkrétně hovoří o inzerci na pracovních portálech jako je www.jobs.cz a www.prace.cz. Jednoznačně nejvíce životopisů přijme personální oddělení prostřednictvím portálu jobs.cz. Mezi další osvědčené metody je zařazena metoda pomocí aktivního oslovování na sociální síti LinkedIn a získávání zaměstnanců na doporučení jiným zaměstnancem.

Otázka č. 9: Jaké metody získávání zaměstnanců se neosvědčily? Proč?

R1: „Osobně nemám moc dobré zkušenosti s Úřadem práce. Ale z Facebooku také nemám příliš reakcí. Facebook funguje spíše, když hledáme nějaké brigádníky či stážisty. Těch reakcí v takovém případě bývá o poznání více. Takže Facebook tak efektivní pro nás také není.“

R2: „Záleží i na tom, o jakou jde pozici. Třeba na pozici IT opravdu na jobsech člověka nenajdete. Tam se nehlásí. Vhodné kandidáty musíte ulovit na LinkedInu. Nicméně... zhodnocení je takové, že obecně nejméně funguje Úřad práce. Klasická inzerce nejméně funguje na pozici IT.“ - **Jak oslovujete na LinkedInu?** „Zašlu jim e-mail, že jsem přímo personalistka naší společnosti. Napíšu dvě, tři věty o společnosti a v případě jejich zájmu, že budu ráda, když mi zavolají, nebo napíšou. Ti lidé většinou odpovědí, ale chtějí vědět i informace, které já jim tímto způsobem poskytnout nemohu, takže ten kontakt pak ustane. Kladu důraz na to, že nejsem personální agentura. Ti lidé jsou z personálních agentur velice unavení, protože právě personálky je tam denně loví.“

R3: „Co se vlastní zkušenosti týče, ale také vycházím z toho, co vím i od ostatních kolegů z týmu, tak nejméně kvalitních uchazečů chodí z Úřadu práce. Pokud tedy nějaké vůbec přijdou. Jinak také Facebook se příliš neosvědčuje. Ale na tohle já osobně nemám moc čas, tomu se věnují více recruitment specialisti. Z firemního časopisu nám nereagují.“

R4: „Vývěsky a letákování se moc neosvědčily. Nejhorší je zkušenost s Úřady práce. Přiznám se však, že mě to stále překvapuje. Jsou totiž velice vstřícní, mají tam i zajímavý evropský projekt. Ten projekt funguje tak, že samozřejmě ten inzerát zveřejnění na svých stránkách a potom mají sami své konzultanty, kteří sami dělají i předvýběr těch lidí. A třeba by Vám připravili i Assessment centrum, což mě opravdu překvapilo. Reakce jsou však opravdu malé. Průměrně za měsíc přijdou u Úřadu práce dva životopisy. A navíc ti lidé nejsou příliš kvalitní.“

Zhodnocení: I přes snahu a vstřícnost se nejméně osvědčuje spolupráce s institucí, konkrétně byl ve všech případech jmenován Úřad práce. Dle většiny posílají Úřady práce nekvalitní uchazeče. Sociální síť Facebook se také příliš neosvědčuje. Ta je využita pouze v případě, kdy se jedná například o brigádnické pozice či o stážisty. Pro získávání zaměstnanců na pozici IT se neosvědčují ani inzerce na jobs.cz či prace.cz. Naopak Pro pozice IT se nejvíce osvědčuje přímé oslovení na sociální síti LinkedIn.

Z vnitřních zdrojů se neosvědčuje inzerce ve firemním časopisu. Další zmíněnou metodou získávání zaměstnanců, která se neosvědčila, jsou vývěsky.

Otázka č. 10: **Jaké jsou nové trendy v získávání zaměstnanců?**

R1: *„Za nové trendy v oblasti získávání zaměstnanců považuji práci právě se sociálními sítěmi, kde inzerujeme a snažíme se taky přímo uchazeče oslovit.“*

R2: *„K novým trendům zařazuji práci se sociálními sítěmi a aktivní oslovování na LinkedInu. To je určitě obrovský trend.“*

R3: *„Podle mého názoru jsme zbytečně dlouho nepracovali právě se sociálními sítěmi. Takže vyhledávání na LinkedInu, vyhledávání na Facebooku. Za inovativní třeba také považuji tzv. Den s klientem. Opět se týká pozice obchodního poradce, která nám dává nejvíce zabrat. V podstatě jde o takový malý seminář pro potenciální uchazeče, či studenty. Přijdou se podívat přímo na pobočku a stráví s obchodním poradcem na pobočce jeden den, aby viděli, co obnáší náplň práce na této pozici.“*

R4: *„Recruit na sociálních sítích.“*

- **V čem vidíte přínos sociálních sítí pro personalisty?**

R1: *„Uchazeč mi poskytne více informací najednou. Životopis, členství ve skupinách a reference.“*

R2: *„Kandidát mi sám poskytne svůj životopis kontakty na reference.“*

R3: *„Kandidát mi sám poskytne motivační dopis, životopis a kontakt na reference, kam si já mám zavolat. Nikde však nezjistím, jestli referující není domluvený s uchazečem a tím pádem jak moc jsou tyto informace pravdivé.“*

R4: *„Kupříkladu LinkedIn má největší potenciál pro headhuntery a personální agentury.“*

- **Vidíte budoucnost v sociálních sítích v rámci náboru?**

R1: *„U nás určitě ano.“*

R2: *„Určitě ano. Avšak na Facebooku jsou mnohdy zveřejněny fotky uživatelů, které by ho mohly poškodit.“*

R3: *„Ano.“*

R4: *„Ano, sociální síť budoucnost v rámci náboru mají.“*

Zhodnocení: Všechny respondentky považují za inovativní trend získávání zaměstnanců skrze sociální sítě. Na sociálních sítích dochází k vyvěšení inzerátů na konkrétní pozice. Zároveň se jedná o využívání sociálních sítí (konkrétně je zmíněn LinkedIn) pro přímé oslovení vhodného potenciálního uchazeče. Budoucnost sociálních sítí je vnímána kladně a přínosem sociálních sítí je, že jim kandidát předem poskytne motivační dopis, životopis a jsou zde uvedeny reference na předešlá/současná zaměstnání.

Otázka č. 11: **Jaké jsou Vaše zkušenosti se spoluprací s institucemi?**¹

R1: *„Spíš negativní. Chtěla bych, abychom navázali větší spolupráci s více vysokými školami.“*

R2: *„Výstupy z práce institucí nejsou tak kvalitní, jako když na tom pracujete sami. Vy nejlépe víte, který kandidát sem bude pasovat, jste přímo ve firemním prostředí a v přímém kontaktu s manažerem. I přestože instituce snahu mají, nevidí tak dobře do té firmy, neznají firemní kulturu. Potom se stává, že nám zbytečně posílají – pro nás nezajímavého kandidáta – i přesto, že pro ně je to stoprocentní uchazeč. Spolupráce s personálními agenturami také není lehká – mnohdy nedodrží námi zadané požadavky, navíc jsou finančně velice nákladné.“*

R3: *„Tak já jsem v podstatě vše už zmínila. Všichni jsou k nám vstřícní. Personální agentury neposílají kvalitní uchazeče, ignorují požadavky a jsou finančně náročné. Úřady práce jsou nejhorší. S vysokými školami bychom chtěli navázat užší spolupráci.“*

R4: *„Zkušenost není příliš kladná. S Úřadem práce příliš spokojená nejsem, ale oceňuji jejich vstřícnost. S personálními agenturami jsem spolupráci zatím nevyužila. Se školami spolupracujeme velice málo, tam je zapotřebí více zacílit.“*

Zhodnocení: Ve všech případech převládá negativní zkušenost se spoluprací s institucemi. U personálních agentur převládají argumenty, že jsou finančně náročné, nedodržují stanovené požadavky, neznají firemní kulturu společnosti, a tudíž posílají nekvalitní uchazeče. Úřad práce posílá taktéž nekvalitní uchazeče a je zřejmé, že těch uchazečů není příliš mnoho. Zaostává spolupráce se školami. Konkrétně je zde naprostá absence spolupráce

¹ Např. ÚP, Personální agentury, Vzdělávací instituce

se středními školami, i přesto že se ve společnosti vyskytují i pozice, na které pozici se mohou hlásit uchazeči pouze se středoškolským vzděláním s maturitou (viz Obchodní poradce), tím by se do budoucna mohlo nalákat více uchazečů a snížila by se tak fluktuace na této pozici.

Respondentky se celkem specializují na pracovní pozice telefonních operátorů, interních asistentek, obchodních poradců, IT specialistů a jiných specializovaných a specifických pozic, které lze těžko kategorizovat. K získávání zaměstnanců jsou využívány všechny metody, které jsou specifikovány v platné směrnici Společnosti XY, a.s. Nad to jsou využívány sociální sítě LinkedIn a Facebook. Přímé vyhledávání a oslovení na LinkedInu je využíváno zejména k získání zaměstnanců na pozice IT či jiných specifických pozic. Jedná se tak o Headhunting v rámci společnosti. Facebook je volen převážně na získávání zaměstnanců na brigádnické pozice, jelikož u jiných pracovních pozic se dle výstupů z kvalitativního výzkumu příliš neosvědčil. Zaměstnanci na brigádnické pozice jsou zároveň obsazováni neoficiální metodou uvnitř společnosti. Tento způsob funguje tak, že se v rámci společnosti rozešlou e-maily – dá se de facto hovořit o získávání dočasného zaměstnance na základě doporučení stávajícího zaměstnance. Velice se personálnímu osvědčuje metoda inzerce na internetu – na specializovaných portálech zacílených na pracovní uplatnění. Konkrétně se jedná o portály www.jobs.cz a www.prace.cz. Jiné pracovní portály zmíněny nebyly. Tato metoda není příliš účinná v případě získávání zaměstnanců na IT pozice, dle zkušeností tyto uchazeči pracovní portály aktivně nenavštěvují. Metodou, která se také neosvědčila, je také spolupráce s Úřadem práce, který i přes svoji vstřícnost zprostředkovává nekvalitní uchazeče. S Úřadem práce se nejvíce spolupracuje v rámci pracovní pozice obchodních poradců. Obecně je spolupráce s institucemi označována spíše negativně. Personální agentury totiž v některých případech nedokážou stoprocentně dodržet všechny požadavky stanovené Společností XY, a.s. a mnohdy tak zajistí uchazeče, který zcela danému profilu nevyhovuje. Jako další nevýhodu zmiňují finanční náklady personální agentury. Headhunterské agentury nejsou při získávání zaměstnanců vůbec využívány. Personální oddělení by rádo rozšířilo spolupráci se vzdělávacími institucemi – vysokými školami. Za trend považují již výše zmíněné využívání sociálních sítí k získávání zaměstnanců. Mezi nezvyklé získávání zaměstnanců

je také zařazen Den s klientem. Jedná se v podstatě o semináře pro veřejnost či školy, které mohou strávit den na pobočce s obchodním poradcem. Jde o představení práce pozice obchodního poradce a možné nalákání potenciálních uchazečů na tuto pracovní pozici. Personální oddělení by rádo vylepšilo svůj personální marketing.

4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

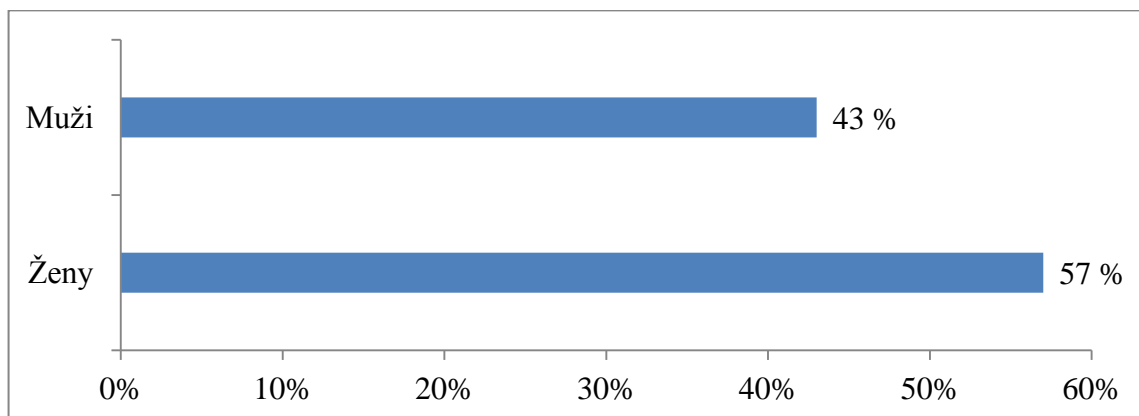
Ve druhé fázi výzkumného šetření byl proveden kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen pro zaměstnance společnosti. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit ucelený obraz o metodách získávání zaměstnanců ve Společnosti XY, a.s.

Celkem bylo zpět získáno 102 kompletně vyplněných dotazníků, ze kterých byly zpracovány výstupy do následujících grafů. Dotazníky byly předloženy náhodným výběrem zaměstnancům rozdílných sektorů. Z hlediska pracovních pozic se jednalo o pozice asistentů či asistentek jednotlivých oddělení, obchodních poradců společnosti, jelikož tato skupina je ve společnosti masivně zastoupena, pozice manažerů jednotlivých oddělení, telefonních operátorů, IT specialistů a mezi ostatní jsou zařazeny pracovníci specializovaných pozic, které nelze kategorizovat. Pokud někdo z dotazníkového šetření spadl do kategorie ostatní, mohli respondenti a respondentky do volného pole napsat své zaměstnání. Nejčastěji byly uváděny pracovní pozice pojistného likvidátora, projektového manažera, specialisty oceňování. Dotazníkové šetření probíhalo na centrále Společnosti XY, a.s. a rovněž byly dotazníky elektronicky rozeslány do regionů po celé České republice.

4.5.1 Organizační struktura zaměstnanců společnosti

V dotazníkovém šetření byly otázky č. 1 až 4, které jsou důležité z hlediska rozřazení respondentů dle jejich pohlaví, věku nejvyššího dosaženého vzdělání a pracovního místa v rámci Společnosti XY, a.s.

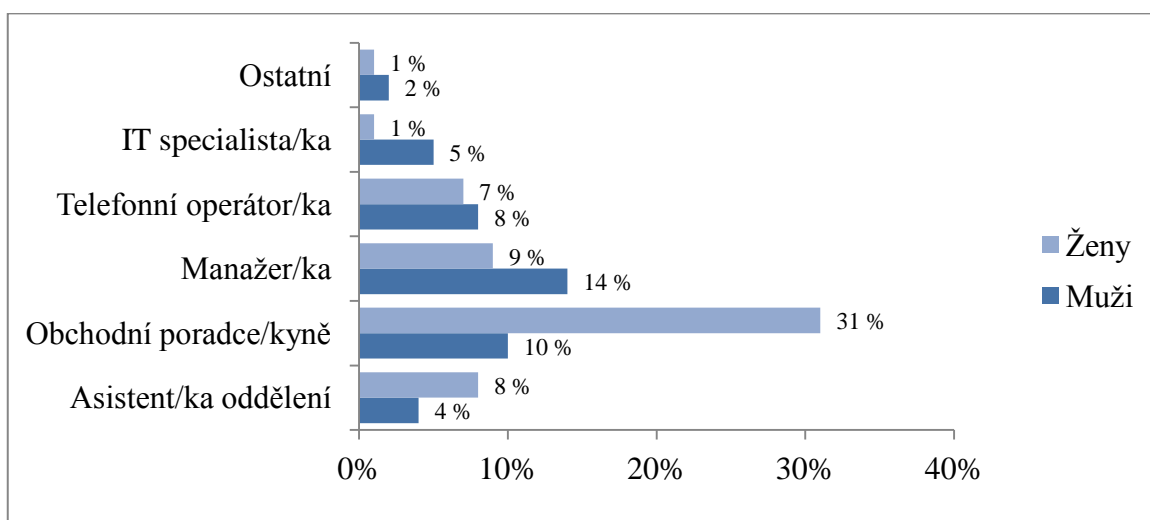
Graf 2 Zjištěné výsledky – struktura zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového vzorku dotazovaných respondentů a respondentek je z Grafu 2 evidentní genderové rozložení společnosti. Ženy tvoří celých 57 % a muži 43 %.

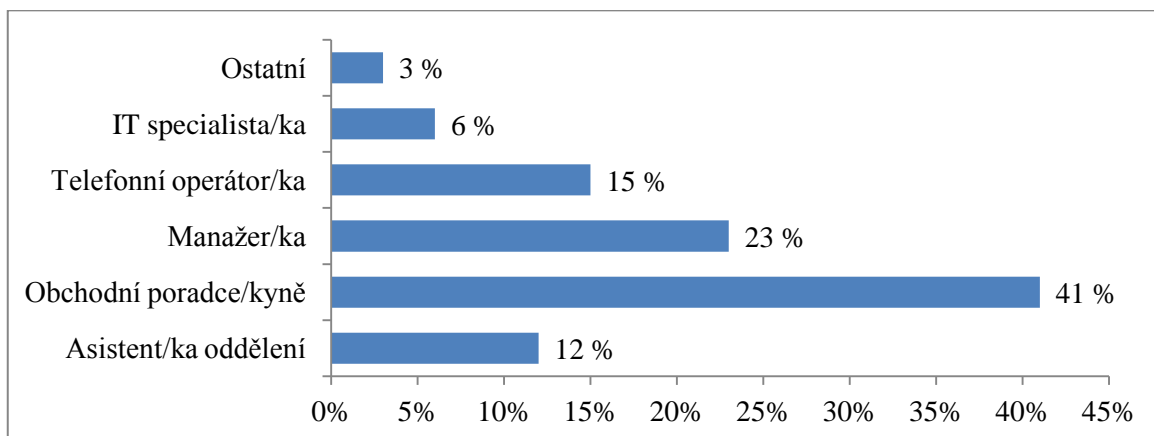
Graf 3 Zjištěné výsledky – poměrové zastoupení mužů a žen na pracovních pozicích



Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že ženy jsou poměrově více zastoupené na pozici asistenta/ky (ženy 8 %, muži 4 %) a obchodní poradce (ženy 31 %, muži 10 %), zatímco muži se vyskytují častěji na pozici manažerů (ženy 9 %, muži 14 %), telefonních operátorů (ženy 7 %, muži 8 %), IT specialistů (ženy 1 %, muži 5 %). Taktéž v kategorii ostatní jsou zastoupeni spíše muži (ženy 1 %, muži 2 %), jak je patrné z Grafu 3.

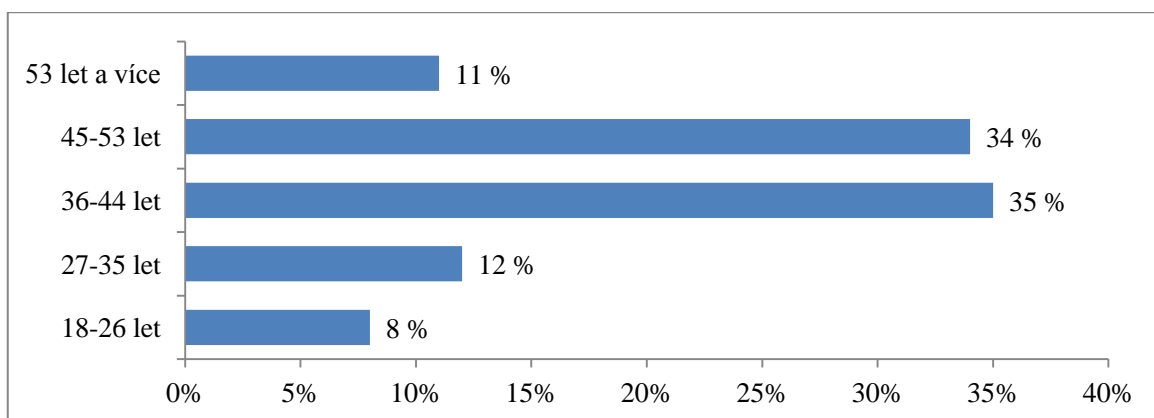
Graf 4 Zjištěné výsledky – struktura zaměstnanců na jednotlivých pozicích



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud jde o četnost zastoupení jednotlivých pozic ve Společnosti XY, a.s., nehledě na genderové rozdělení, tak z Grafu 4 je patrné, že společnost celkově nejvíce lidí zaměstnává na pozici obchodních poradců – celkem 41 %. Další nejvyšší počet zaměstnanců je na pozici manažerů s 23 %, další pozici zaujímají telefonní operátoři, kterých je celkově 15 %, dále 12 % oslovených respondentů vybrané společnosti pracuje na pozici asistenta/ky oddělení. IT specialista je zastoupen 6 % a v kategorii ostatní pouhá 3 %.

Graf 5 Zjištěné výsledky – věková struktura žen a mužů

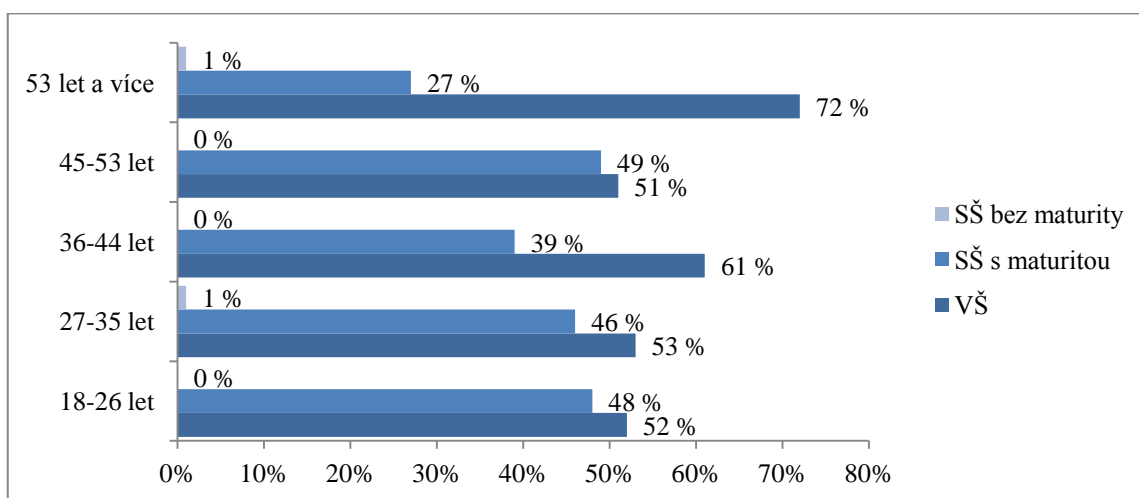


Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu 5 vychází, že nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 36–44 let. V této věkové kategorii bylo v dotazníkovém šetření zastoupeno celkem 35 % všech dotázaných. Následující skupinu představují zaměstnanci a zaměstnankyně ve věku 45–53 let,

v této věkové kategorii se nachází 34 % dotázaných zaměstnanců. Další početnou skupinou jsou lidé ve věku 27–35 let. Zde se nachází 12 % dotázaných. Naopak méně je zaměstnáno lidí ve věku nad 53 let, v této kategorii je celkově 11 % dotázaných zaměstnanců. Poslední skupinou jsou lidé ve věku 18–26 let, kterých je zde zastoupeno celkem 8 %. Společnost tedy z velké části tvoří lidé, kteří jsou ve věku produktivním se založením rodiny.

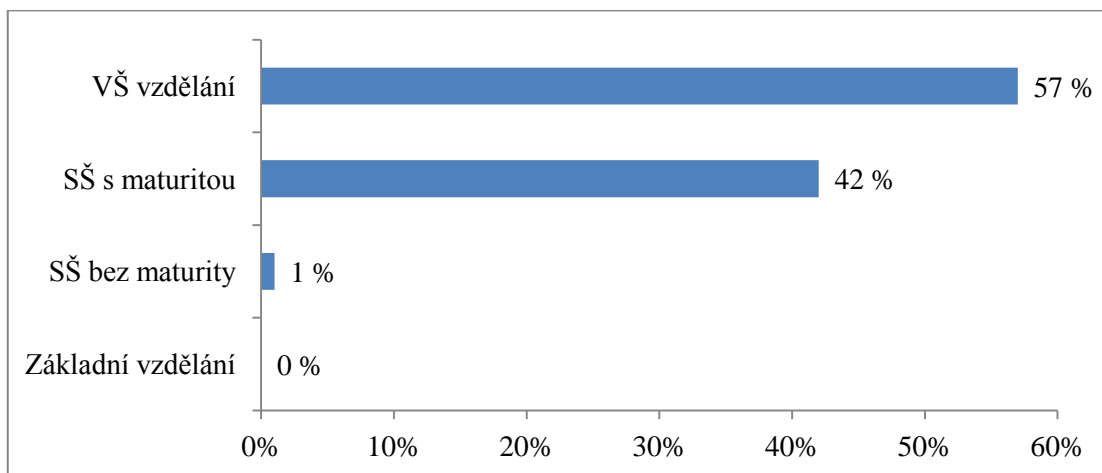
Graf 6 Zjištěné výsledky – vzdělanostní a věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6 navazuje na předchozí graf. Věkové kategorie dále rozšiřuje o dimenzi vzdělání. Je z něj patrné, že nejvíce vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců se nachází ve věku 53 let a více, jedná se o 72 % dotázaných zaměstnanců, střední vzdělání s maturitou má v této kategorii 27 % a bez maturity se nachází 1 %. Dále se nejvíce vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců (61 %) nachází ve věku 36–44 let (středoškolské s maturitou má 39 % zaměstnanců). Z předešlého Grafu 5 vyplývá, že nejméně je zaměstnáno zaměstnanců ve věku 18–26 let, a z této kategorie je 52 % vysokoškolsky vzdělaných a 48 % středoškolsky s maturitou. Ve věkové kategorii 27–35 let, která je celkově zastoupena ve společnosti 12 %, je vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců 53%. V této kategorii má středoškolské vzdělání s maturitou 36 % a 1 % bez maturity. Poslední kategorií jsou zaměstnanci ve věku 45–53 let, a zde je poměr mezi středoškolsky s maturitou (49 %) a vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců (51 %) nejnižší.

Graf 7 Zjištěné výsledky – vzdělanostní struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

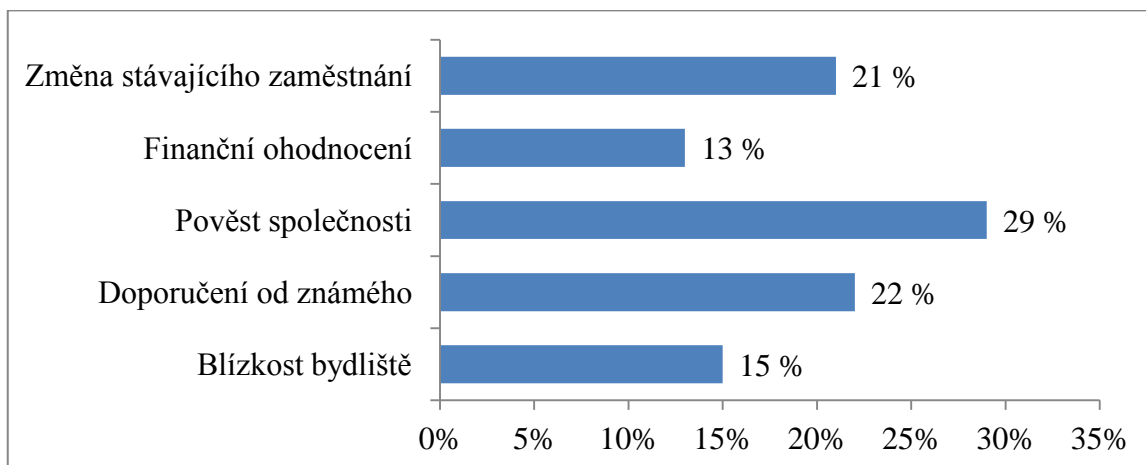
Patrné z Grafu 7 je, že většina dotázaných zaměstnanců Společnosti XY, a.s. má vysokoškolské vzdělání (57 %). Jedná se o více než polovinu dotazovaných. Následně 42 % procent má středoškolské vzdělání s maturitou, pouhá 1 % jsou lidé se středoškolským vzděláním bez maturity. Ve Společnosti XY, a.s. se z dotazovaných nenachází nikdo, kdo by dosáhl jen základního vzdělání.

Ačkoliv se ve společnosti nachází většina lidí s vysokoškolským vzděláním (57 % dotázaných) či středoškolským s maturitou (42 %) může se zdát, že právě vzdělání je nejdůležitějším a jediným faktorem, který hraje roli při vybírání zaměstnanců. Nicméně také praxe v oboru a získané zkušenosti z předchozích zaměstnání jsou nezbytnou součástí profilu uchazečů či zaměstnanců. Středoškolské vzdělání bez maturity měla 1 % z dotazovaného vzorku.

4.5.2 Metody získávání zaměstnanců

Otázky č. 5 až 10 byly v předloženém dotazníku věnovány metodám získávání zaměstnanců, vnějším podmínkám, na základě kterých se uchazeč o dané místo uchází, jasnost informací o popisu pracovního místa zda se účastní procesu získávání zaměstnanců.

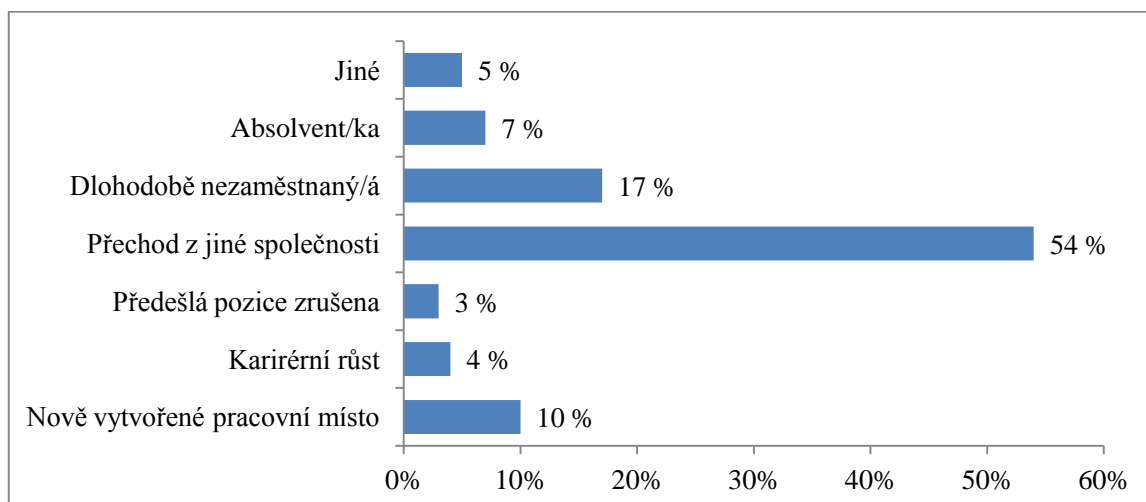
Graf 8 Zjištěné výsledky – důvod zájmu o pracovní pozici



Zdroj: Vlastní zpracování

Nezbytným bodem dotazníkového šetření byl zjistit důvod zájmu o danou pracovní pozici. Výsledky lze vyčíst z Grafu 8, kdy nejvíce lidí (29 %) projevilo zájem o dané zaměstnání z důvodu dobré pověsti společnosti. Téměř 22 % dotázaných se o danou pracovní pozici zajímalo na základě doporučení od známého ze svého okolí. Celkem 21 % respondentů a respondentek uvedlo jako důvod potřebu změnit jejich předešlé zaměstnání. Pro 15 % z dotázaných byla rozhodujícím faktorem blízkost bydliště do zaměstnání. Překvapením je, že bylo nejméně dotázaných respondentů a respondentek, kteří se o danou pracovní pozici zajímali z hlediska lepšího finančního ohodnocení, to bylo rozhodující pouze pro 13 % z nich.

Graf 9 Vnější a vnitřní zdroje



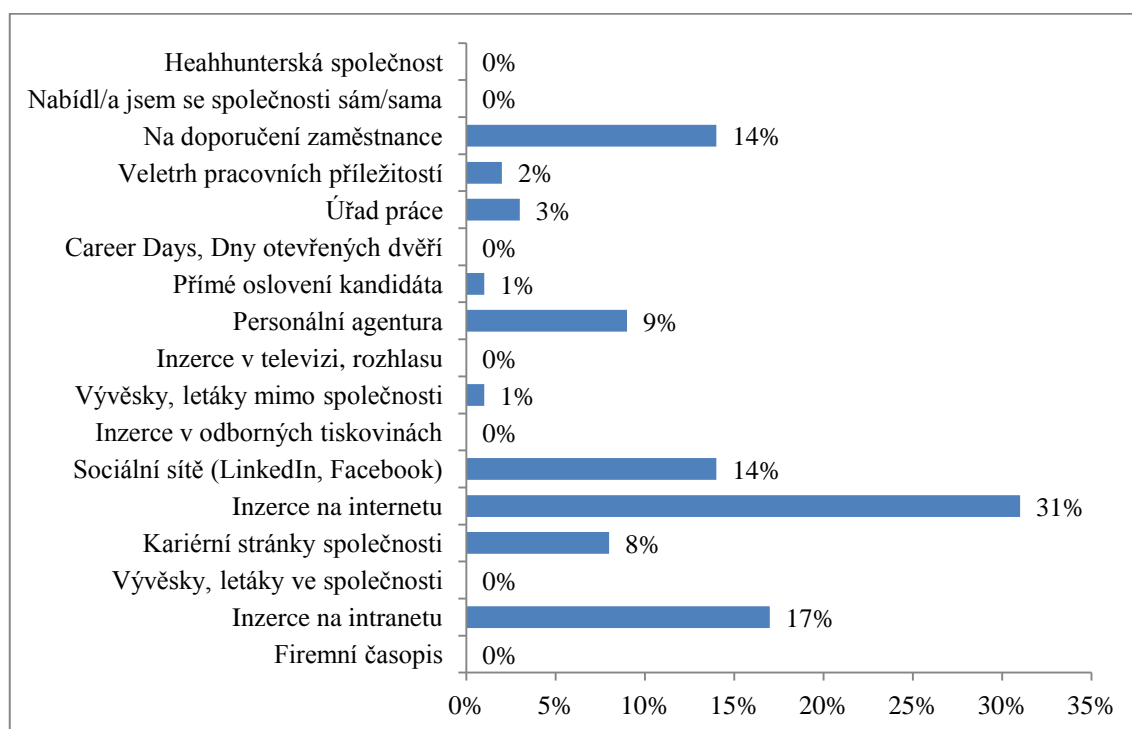
Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu 9 je jasné, že nejvíce dotázaných uchazečů přestoupilo do Společnosti XY, a.s. z jiné společnosti (39 %). Sedmnáct procent dotázaných bylo před nástupem do společnosti dlouhodobě nezaměstnaných a pouhých 7 % tvoří absolventi. Celkem z vnějších zdrojů bylo získáno 83 % dotázaných.

Část uchazečů byla přijata na nově otevřená pracovní místa v rámci společnosti (10 %) a 4 % dotázaných naopak získalo své pracovní místo díky tomu, že byli povýšeni. U tří procent byla jejich předchozí pozice zrušena a z tohoto důvodu byli přeřazeni na jinou pracovní pozici. Z vnitřních zdrojů bylo získáno poměrně méně zaměstnanců, v takovém případě počet činí 17 %.

Do kategorie „jiné“, kterou zvolilo 5 % dotázaných, se nejčastěji zařazovaly ženy, které nastoupily do společnosti po mateřské dovolené a následně osoby zdravotně postižené.

Graf 10 Zjištěné výsledky – Jak se zaměstnanec o své stávající pozici dozvěděl.



Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu 10 vyplývá, jak se zaměstnanec o své pracovní pozici dozvěděl, neboli jakou metodou byl získán. Nejvíce uchazečů (31 %) bylo ke své stávající pozici získáno pomocí inzerce na internetu. Sedmnáct procent dotázaných

se o svém stávajícím pracovním místě dozvědělo přes inzerci na firemním intranetu. Čtrnáct procent dotázaných obsadilo pracovní místo ve společnosti na doporučení jiného zaměstnance. Prostřednictvím sociální sítě LinkedIn a Facebook získala Společnost XY, a.s. rovněž celých 14 % dotázaných zaměstnanců. Devět procent zaměstnanců bylo přijato do společnosti prostřednictvím personálních agentur. Menší účast na zprostředkování nového zaměstnání měl u dotázaných Úřad práce, který obstaral zaměstnání necelým 3 % respondentů a respondentek. Prostřednictvím Veletrhu pracovních příležitostí byla získána celkem 2 % dotázaných zaměstnanců. Osm procent své nové pracovní místo získalo prostřednictvím kariérních stránek společnosti. Po 1 % dotázaných získalo své zaměstnání na základě přímého oslovení a prostřednictvím vývěsek mimo společnost.

Ani jeden z dotazovaných se o svém místě nedozvěděl skrze inzerci v televizi nebo rozhlasu, v odborných tiskovinách, ani prostřednictvím otevřených dveří či Career Days, či prostřednictvím vývěsek v rámci společnosti. Zároveň se také žádný respondent společnosti nenabídl sám a společnost žádného zaměstnance během posledního roku nezískala skrze firemní časopis či prostřednictvím headhunterských společností (Příloha 4).

Je patrné, že nejvíce zaměstnanců bylo získáno na základě využití vnějších zdrojů (83 %), z vnitřních zdrojů získalo své stávající pracovní místo pouze 17 % dotázaných zaměstnanců. Pokud v dotazníku nebyla uvedena žádná metoda, pomocí které se dotázaný/á o své pracovní pozici dozvěděl, mohl jej dopsat do kolonky „jiné“. Tato kolonka byla u všech dotazníků prázdná. (Příloha 5)

Tabulka 2 Rozdělení metod získávání zaměstnanců z vnějších a vnitřních zdrojů

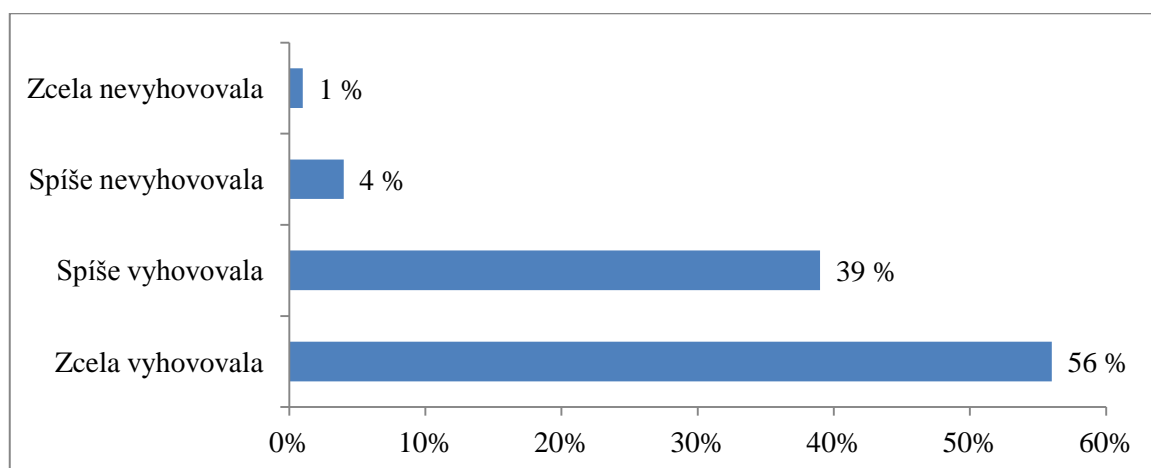
Vnější zdroje získávání zaměstnanců	%	Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců	%
Inzerce na internetu	45 %	Inzerce na intranetu	100 %
Sociální sítě (LinkedIn, Facebook)	12 %	Vývěsky, letáky ve společnosti	0%
Inzerce v odborných tiskovinách	0 %	Firemní časopis	0%
Vývěsky, letáky mimo společnosti	2 %		
Inzerce v televizi, rozhlasu	0 %		
Personální agentura	14 %		
Přímé oslovení	2 %		
Career Days, Dny otevřených dveří	0 %		
Úřad práce	9 %		
Veletrh pracovních příležitostí	3 %		
Na doporučení zaměstnance	10 %		

Nabídl/a jsem se společ. sám/sama	0 %
Headhunterská společnost	0%
Kariérní stránky společnosti	3 %

Zdroj: Vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření

Z Tabulky 2 lze vyčíst zastoupení jednotlivých metod získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů a z vnitřních zdrojů. Z vnějších zdrojů je dominantní metodou získávání zaměstnanců Inzerce na internetu, která byla celkově využita 45 % dotázaných. V rámci vnitřních zdrojů je nejpoužívanější metodou získávání zaměstnanců inzerce na firemním intranetu, prostřednictvím které bylo získáno 100 % dotázaných zaměstnanců.

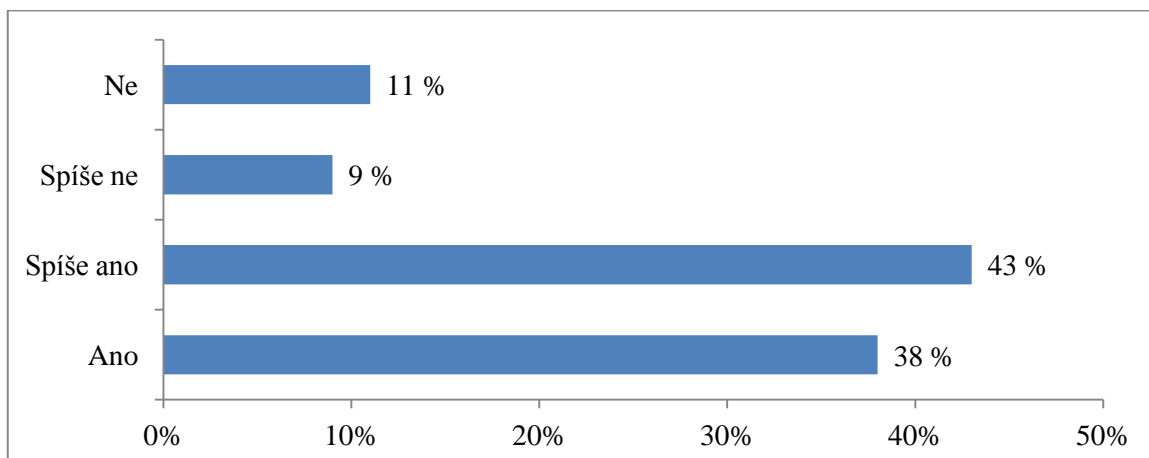
Graf 11 Postoj ke zvoleným metodám získávání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu 11 je patrné, že většina dotázaných respondentů a respondentek je s metodou získávání zaměstnanců, jejímž prostřednictvím byli do Společnosti XY, a.s. přijati, spokojena. Celým 56 % výše zmíněné metody získávání zaměstnanců zcela vyhovovaly. U 39 % spíše vyhovovaly, 4 % dotázaným spíše nevyhovovaly a 1 % respondentům zcela nevyhovovali. V dotazníku své počínání tito dotázaní zdůvodňovali – mezi takové důvody patřila nespokojenost s Úřadem práce či vstup do Společnosti XY, a.s. přes personální agenturu.

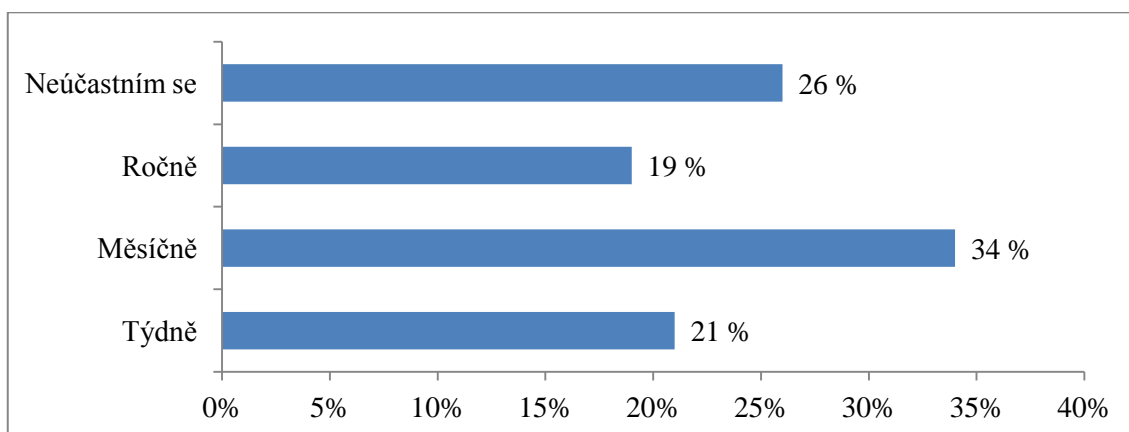
Graf 12 Srozumitelnost popisu pracovního místa v inzerátu



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12 popisuje srozumitelnost popisu pracovního místa v daném inzerátu. Nejvíce dotázaných spíše rozuměli znění a požadavkům v inzerátu (43 %). Zcela inzeraci pochopilo 38 % dotázaných. Těm, kterým nebyla jasná srozumitelnost nabízeného místa v inzerátu, byli v další otázce vyzváni, aby svoji odpověď okomentovali. Překvapivě veliké množství participantů a participantek dotazníkového šetření odpovědělo, že znění popisu pracovního místa v inzeraci nerozumělo, konkrétně 11 % spíše nerozumělo a 9 % neporozumělo znění popisu zcela. Důvodem byli nejasně uvedené požadavky na uchazeče. Respondenti se rovněž shodují, že z inzerátu nebyla jasná náplň práce na dané pracovní pozici.

Graf 13 Účast na procesu získávání zaměstnanců



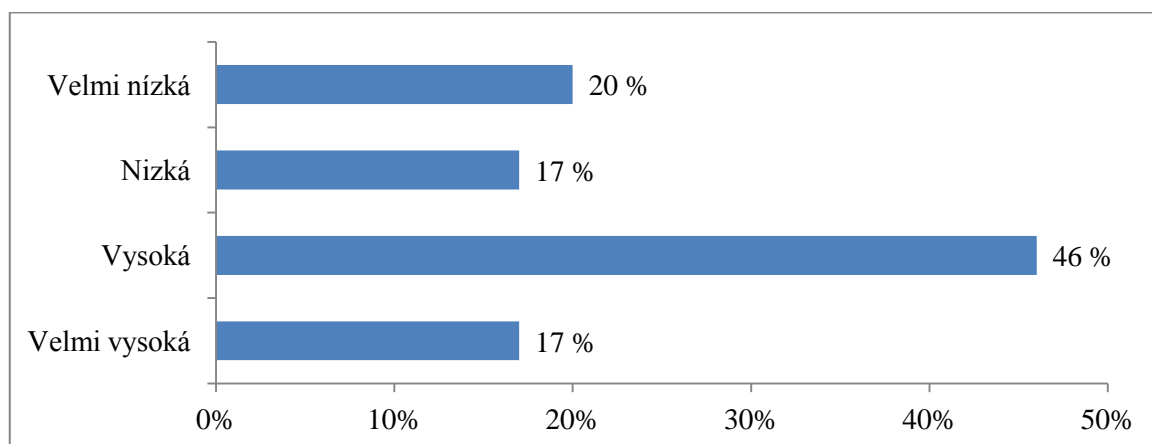
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13 zobrazuje četnost účasti respondentů dotazníkového šetření a je z něj patrné, že procesu získávání zaměstnanců se týdně zúčastní 21 % dotázaných. Mezi tyto zaměstnance patří zejména manažeři a také ti, kteří se zařadili do kategorie ostatní. Měsíčně se tohoto procesu zúčastní 34 % respondentů, kteří sebe v dotazníkovém šetření zařadili na pozici manažera, asistenta a do kategorie ostatní. Ročně na výběrovém procesu participuje 19 % dotázaných v podstatě ze všech pracovních pozic, vyjma obchodních poradců, telefonních operátorů a IT specialistů, které lze zařadit do 26 % dotázaných, kteří se výběrových procesů neúčastní nikdy, méně často účastní také zaměstnanci na asistentských pozicích.

4.4.3 Spokojenost s prací personálního oddělení

Otázka č. 11 dotazníkového šetření byla věnována pouze zaměstnancům, kteří ve Společnosti XY, a.s. posílali na personální oddělení požadavek na obsazení pracovního místa novým zaměstnancem. Byla zde zjišťována spokojenost s jednotlivými úkony personálního útvaru.

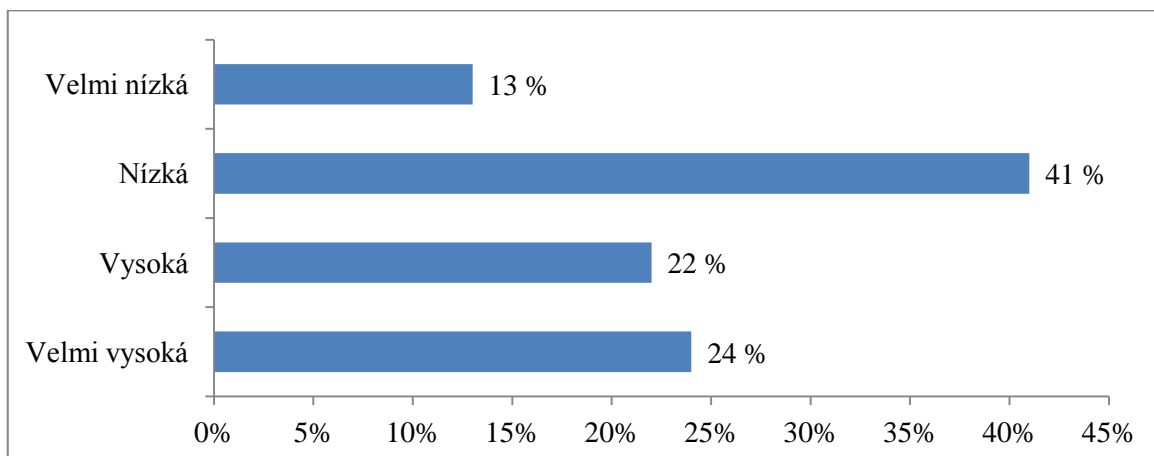
Graf 14 Spokojenost s rychlostí získávání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu 14 vyplývá, že vysoce spokojeni s činností personálního oddělení z hlediska rychlosti získávání zaměstnanců na určitou pozici je 46 % dotázaných. Naprostou spokojenost vyjádřilo 17 %. Stejný počet ohodnotilo práci personálního oddělení nízce. A až 20 % respondentů a respondentek je velmi nespokojeno s rychlostí získávání zaměstnanců.

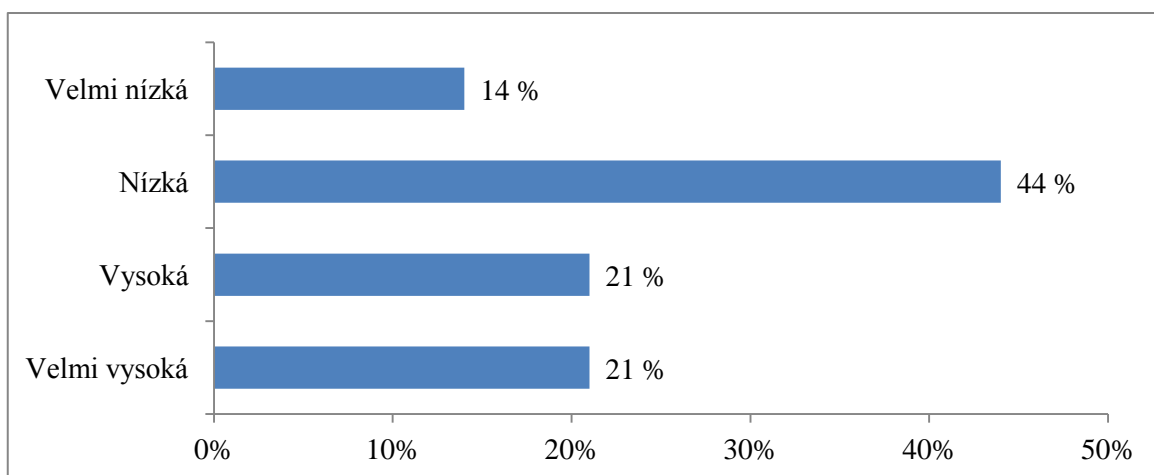
Graf 15 Spokojenost s kvalitou kandidátů



Zdroj: Vlastní zpracování

Na Grafu 15 je znázorněna spokojenost s kvalitou kandidátů. Většina participantů a participantek (41 %) není spokojená s kvalitou získaných zaměstnanců a za velmi nízkou ji považuje 13 % dotázaných. Na druhou stranu relativně veliká část odpověděla, že je velmi vysoce spokojena s kvalitou získaných zaměstnanců (24 %) a 22 % zaměstnanců je spokojena. Ve srovnání se spokojenými odpověďmi, se celkově však více dotázaných shodlo na tom, že kvalita těchto zaměstnanců je nežádoucí.

Graf 16 Spokojenost s počtem získaných zaměstnanců za poslední rok



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16 překvapivě znázorňuje velmi vysoký počet dotázaných, kteří nejsou spokojeni s počtem získaných zaměstnanců za poslední rok – v tomto případě se jedná o 44 % a 14 % zaměstnanců svoji spokojenost hodnotí opravdu jako velice nízkou.

Celkem je tedy nespokojeno 58 % dotázaných. Spokojeno s počtem získaných zaměstnanců za poslední rok je celkem 42 % (21 % velmi spokojeno, 21 % spokojeno).

V závěrečné části dotazníku měli dotázaní vyjádřit svůj názor na personální oddělení. Uvedené názory byly shrnuty do následující Tabulky 3. Za pozitivní ohodnocení lze považovat názory týkající profesionality a odbornosti, personálního oddělení, které personálnímu oddělení přisuzuje celkem 18 % dotázaných. Mezi kladné ohodnocení lze bezprostředně zařadit také přátelské jednání tohoto útvaru. Takto se vyjádřilo nejvíce dotázaných – 25 %. Fakt, že každá část personálního oddělení odvádí svoji práci dobře, ohodnotilo 8 % dotázaných. Zbylé názory lze klasifikovat jako negativní postoj. Dle 3 % je personální oddělení přetížené a vše jim trvá příliš dlouho, s čím souvisí také negativní názor ohledně zdlouhavé a byrokratické práce tohoto útvaru, na kterou si stěžuje 13 %. Osmi procentům dotázaných připadá, že v rámci personálního oddělení není příliš náročná práce. Poměrně výrazná část nemá s personálním oddělením obecně dobré zkušenosti, které nebyly více rozvinuty (16 %).

Tabulka 3 Kategorizované názory na práci personální oddělení

Pozitivní názory	%	Negativní názory	%	Bez názoru	%
Profesionálnost, odbornost	18%	Personální oddělení je přetížené	3%	Bez názoru	8%
Přátelské jednání	25%	Moc se nenadřou	8%		
Každá část HR odvádí svoji práci dobře	9%	Zdlouhavá a příliš byrokratická práce	13%		
		Nemám dobré zkušenosti	16%		

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat získaných z dotazníkového šetření.

Navzdory tomu, že v tabulce převažuje více kategorií negativních ohlasů oproti ohlasům pozitivním, a může se tak na první pohled jevit, že nespokojenost s personálním útvarem je tudíž ze strany respondentů vyšší než spokojenost, je to naopak. Celkově se celých 52 % dotázaných shodlo na tom, že jsou spokojeni s činností personálního útvaru. Naproti tomu negativní názory vychází celkem na 40 % dotázaných. Zbylých 8 % respondentů a respondentek svůj názor na personální oddělení nevyjádřilo.

5 Sumarizace výsledků a doporučení

Tato kapitola navazuje na předchozí kapitolu a představuje doporučení a návrhy na zlepšení využívání metod získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Na základě vymezených nedostatků v předcházející kapitole bude snaha tyto nedostatky navrženými doporučeními eliminovat nebo zcela odstranit. Zhodnocení výsledků a následná doporučení jsou uvedena v následujících podkapitolách.

5.1 Sumarizace výsledků kvalitativního výzkumu

Z rozhovorů se členkami útvaru lidských zdrojů a z jejich vyhodnocení vyplývá, že systém získávání zaměstnanců probíhá na poměrně vysoké úrovni, neboť je uskutečňován a zajišťován zkušenými zaměstnanci – zaměstnankyněmi. Z kvalitativního výzkumu je zřejmé, že personální oddělení z vnitřních zdrojů k získávání svých zaměstnanců nevyužívá vývěsky a letáky uvnitř společnosti. Je využíván firemní intranet, firemní časopis v tištěné i elektronické formě či doporučení zaměstnance jiným zaměstnancem. Dále z rozhovorů se členkami personálního oddělení vyplývá, že nejvíce se uvnitř společnosti vytvářejí nová pracovní místa, na která jsou dosazováni stávající zaměstnanci. Dále obsazují jiné pracovní pozice z důvodu kariérní růstu, i hned poté na základě zrušení stávající pracovní pozice. Z vnějších zdrojů jsou nejvíce využívány placené inzerce na pracovních portálech www.jobs.cz a www.prace.cz. Nejvíce životopisů přijímají z portálu jobs.cz. Inzerce je využívána k získávání zaměstnanců na všechny pracovní pozice a kromě pozice IT se u všech pracovních pozic osvědčila. Dále jsou využívány kariérní stránky Společnosti XY, a.s. Společnost je zároveň součástí Veletrhu pracovních příležitostí na vysoké škole, ale prezentuje se jen u jedné vysoké školy. V rámci vysoké školy jsou také využívány plakáty. Personální oddělení při získávání zaměstnanců spolupracuje také s Úřadem práce a personálními agenturami. Celkově z kvalitativního výzkumu vyplývá, že se spoluprací s institucemi nejsou spokojeni. Argumentují tím, že z Úřadů práce nejsou posíláni kvalitní uchazeči. Ten samý argument je zmíněn také u personálních agentur, ty jsou však navíc finančně náročné a plně nerespektují požadavky na potenciálního uchazeče. Další metodou získávání zaměstnanců, která se příliš neosvědčila, jsou vývěsky a letáky. Při získávání zaměstnanců do společnosti

jsou nově využívané i sociální sítě, které jsou považovány za trend. Využívají zejména sociální síť LinkedIn a Facebook. LinkedIn je chválen zejména u pracovních pozic IT, naopak Facebook pouze u brigádnických pozic, v jiných případech se neosvědčil. U sociálních sítí jsou kladně vnímány poskytnuté informace ze strany potenciálního uchazeče. Společnost XY, a.s. nevyužívá inzerci v žádném tisku.

5.2 Sumarizace výsledků kvantitativního výzkumu

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 57 % žen a 43 % mužů. Nejvíce je ve společnosti zastoupena věková skupina 36–44 let. Z dotazovaných mají nejvyšší četnost zastoupení ve společnosti pozice obchodní poradce/ poradkyně. Podrobněji lze kvalifikovat, že dominantní zastoupení z hlediska žen se vyskytuje u pracovní pozice obchodní poradkyně, z hlediska mužů je nejčetněji zastoupena pozice manažerů. Společnost XY, a.s. získala nejvíce oslovených zaměstnanců prostřednictvím inzerce volného pracovního místa na specializovaných pracovních portálech na internetu. Výrazně nízký počet zaměstnanců se podařilo získat prostřednictvím vývěsek a letáků mimo společnost, přímým oslovením, kariérními stránkami, Úřadem práce či Veletrhem pracovních příležitostí. Společnost nezískala žádného zaměstnanců prostřednictvím vývěsek uvnitř společnosti, firemním časopisem, inzercí v odborných tiskovinách, rozhlasu a televizi, rovněž se společnosti nikdo nenabídl sám. Je patrné, že nejvíce zaměstnanců bylo získáno na základě využití vnějších zdrojů (83 %), z vnitřních zdrojů získalo své stávající pracovní místo 17 % dotázaných zaměstnanců. Stávající zaměstnanci projeví zájem o dané zaměstnání především z důvodu dobré pověsti společnosti. Překvapením je, že bylo nejméně dotázaných respondentů a respondentek, kteří se o danou pracovní pozici zajímali z hlediska lepšího finančního ohodnocení. Zveřejněné pracovní nabídky obsahují pro uchazeče dostatek informací. Zaměstnanci zveřejňující nabídky pracovní pozice by měli vždy dbát na to, aby byla daná pracovní pozice srozumitelně popsána, jelikož zcela inzerovanému pracovnímu místu rozumělo pouhých 38 % dotázaných. Důvodem byli nejasně uvedené požadavky na uchazeče. Respondenti se rovněž shodují, že z inzerátu nebyla jasná náplň práce na dané pracovní pozici. Procesu získávání zaměstnanců se týdně účastní manažeři, kteří zároveň definují požadavky na nově obsazované pracovní místo. Obecně z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci, kteří podávali na personální oddělení požadavek na nového zaměstnance, nejsou s prací

personálního útvaru spokojeni. Spokojenost se týká pouze rychlosti získávání zaměstnanců. V oblasti kvality zaměstnanců a počtu získaných zaměstnanců za poslední rok je vysoká nespokojenost. V závěrečné části dotazníku měli všichni dotázaní vyjádřit svůj názor na personální oddělení. Navzdory tomu, že převažuje více negativních kategorií, je však v konečném důsledku procentuálně více pozitivních ohlasů na personální oddělení. Obecně tak lze říci, že jsou zaměstnanci s personálním oddělením spokojeni.

5.3 Návrhy a doporučení

Ze sesbíraných dat vychází, že Společnost XY, a.s. využívá řadu metod získávání zaměstnanců z vnějších i vnitřních zdrojů. Využívá metody, které jsou publikovány v dané směrnici. Zároveň však nevyužívá všech metod, které jsou součástí této směrnice. Nedostává se inzerování volných pracovních míst v odborných tiskovinách, inzerce v rozhlasu a televizi a současně nejsou využívány vývěsky uvnitř společnosti či headhunterské společnosti. Mezi metody, které společnost využívá, ale které nejsou součástí směrnice, se řadí získávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí. Do této kategorie lze zařadit profesně orientovanou síť LinkedIn a nejrozšířenější sociální síť současnosti, Facebook, která však není primárně zaměřena na profesionály.

Ve Společnosti XY, a.s. je třeba aktualizovat oficiální platnou směrnici a metodiku, které jsou základnou pro volbu konkrétních metod. Směrnice by primárně měla obsahovat aktuální trendy v rámci procesu získávání zaměstnanců. Společnost XY, a.s. využívá LinkedIn i Facebook, svoji pozornost by však měla zaměřit také na Twitter, na kterém je také možné publikovat volná pracovní místa na speciálně vytvořeném portálu pro tyto účely – www.tweetmyjobs.com. Zmíněné internetové stránky ukazují návštěvníkům volná pracovní místa na zvoleném kontinentu, v určité zemi nebo konkrétním městě. V rámci získávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí by bylo efektivní zvýšit aktivitu personálního oddělení a více se zaměřit na nábor pasivních uchazečů.

Společnost XY, a.s. by mohla zařadit k získávání zaměstnanců také HR event marketing, kam se zařazují dny, konference, Career days, dny otevřených dveří, burzy práce, pracovní snídaně či obědy. Vzhledem ke vzdělanostní struktuře je patrné, že je ve společnosti zaměstnán nízký počet zaměstnanců ve věku 18–26 let a 27–35 let. Společnost XY, a.s. se na základě platných směrnic bude moci účastnit Veletrhu kariérních příležitostí. Získá tím atraktivní image u absolventů a studentů posledních ročníků, zároveň získá přehled o schopnostech a kvalitě studentů a absolventů a také přístup k jejich životopisům. Ze získaných dat vyplývá, že uvedená společnost spolupracuje pouze s jednou vysokou školou v České republice. Je tedy doporučením, aby se Společnost XY, a.s. více účastnila Veletrhů pracovních příležitostí a navázala spolupráci i s dalšími

školami. A nejen spolupráce s vysokými školami, ale také se středními, jelikož společnost nabízí nesčetné pracovní pozice se středoškolským vzděláním.

Spoluprací na Veletrzích pracovních příležitostí tak Společnost XY, a.s. ovlivní znalost nabídky práce v této společnosti a poskytne informace týkající se pracovního uplatnění. Zvýší tak povědomost mezi potenciálními zaměstnanci ve věku 18–26 let. Nezbytné je se na trh pracovních příležitostí řádně připravit a představit dostatek aktuálně volných pozic pro studenty či absolventy.

Společnost musí více soustředit pozornost na získávání zaměstnanců uvnitř společnosti. Sníží tak finanční, časové i administrativní náklady, spojené se získáváním zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Společnost XY, a.s. by mohla vytvořit přehlednou databázi vlastních zaměstnanců, ve které by bylo možné vyfiltrovat lidi dle schopností – kupříkladu vyfiltrovat zaměstnance dle znalosti cizích jazyků, vzdělání či délky praxe v dané oblasti.

Vzhledem k zjištěným nedostatkům je dále možné, aby personální útvar prvoplánově a cíleně soustředil svoji pozornost na využívání více metod získávání zaměstnanců najednou. V takovém případě je zapotřebí soustředit se na využití kombinace vnitřních i vnějších zdrojů. Zveřejněním více kombinací metod získávání zaměstnanců najednou dojde k masovému upoutání pozornosti veřejnosti a zvýšení tak povědomosti potenciálních uchazečů o volných místech ve Společnosti XY, a.s. Ke každému hledání nových talentů je třeba přistupovat jako k marketingové kampani, jelikož klasická inzerce mnohdy nefunguje. Vzniklou Náborovou kampaní tak Společnost XY, a.s. osloví potenciální uchazeče mimo společnost, ale zároveň i své stávající zaměstnance, kteří se dozví o dalších možnostech volných pracovních pozic a mohou tudíž na některou s nabízených pozic doporučit už konkrétního uchazeče. Tato kampaň se zaměří na více pracovních pozic a osloví tak více potenciálních uchazečů.

Pro náborovou kampaň je nezbytné vytvořit jednotné jméno, vzhled a formu náborové kampaně a zapojit naráz vnější i vnitřní zdroje:

- **Intenzivněji zveřejnit vývěsky mimo společnost i uvnitř společnosti:** Vhodné jsou metody inzerování ve formě letáků, vývěsek či poutačů a to zejména k oslovení absolventů či studentů. Nicméně touto metodou lze přilákat i ostatní potenciální uchazeče na práci. Pro zvýšení efektivity musí být vývěsky a poutače umístěny na frekventovaných místech. Standardně by společnost měla zařadit

vývěsky v rámci prostor MHD, souprav metra, autobusů aj., dále využít možnosti City Lights. V takovém případě by se jednalo o vitríny. Plakáty by byly vyvěšené na vysokých a středních školách a pobočkách Společnosti XY, a.s. Vývěsky uvnitř společnosti budou umístovány na místa, kudy procházejí všichni zaměstnanci

- **Posílit tištěnou inzerci:** pokud společnost bude publikovat nabídky zaměstnání v tištěném periodiku mimo společnost, má na volbu region či zaměření se na profesní skupinu. Inzerování v lokálním tisku se hodí pro získání uchazečů o místo, kde je požadavkem středoškolské či základní vzdělání. Pro získání specialistů či manažerů se využívají především prestižní tiskoviny. Pro prodejce či obchodní zástupce se využívají spíše populární časopisy. Zveřejňování volných pracovních míst v denním tisku (deníky, které jsou vydávány a hrazeny publikovanou inzercí), který je k dostání bezplatně na veřejných místech. Dále prezentovat nabídku v rámci firemního časopisu Společnosti XY, a.s.
- **Intenzivnější přímé oslovování uchazečů na sociálních sítích:** zaměstnanci personálního oddělení specializující se na získávání zaměstnanců do Společnosti XY, a.s. by se měli více soustředit na aktivní oslovování pasivních uchazečů, kteří jsou registrováni na sociálních sítích. Z finančního hlediska se jedná o nízkonákladovou metodu získávání zaměstnanců, jelikož je využívání sociálních sítí (Facebook, Twitter, základní verze LinkedInu) zadarmo. Placená verze pro profesionální využití vychází v rámci LinkedInu. Poté se personalista dostane k vyššímu množství informací o potenciálních uchazečích. Přímým oslovením se osloví vhodní potenciální uchazeči na všechny volné pracovní pozice. Sociální sítě poskytují doplňující informace o uchazeči, čili zaměřením se na pasivní uchazeče a přímým oslovením těchto uchazečů se zvyšuje šance na získání kvalitního zaměstnance dle požadavků na pracovní pozici. V současné době existují workshopy, prostřednictvím kterých se personalisté a recruiteři naučí používat nejnovější techniky při vyhledávání či přesvědčování talentů na sociálních sítích.
- **HR event marketing:** náborová kampaň by měla být prezentována i v rámci Veletrhu kariérních příležitostí či dnu otevřených dveří. V takovém případě je třeba počítat s tím, že se bude jednat o finančně náročnější metodu získávání

zaměstnanců, která však zprostředkuje osobní setkání zaměstnavatele s potenciálními uchazeči a dojde tak ke vzájemnému upřesnění a ujasnění požadavků a případné eliminaci nežádoucích a nevyhovujících zájemců přímo na místě.

- **Rozšíření spolupráce se vzdělávacími institucemi:** společnost by se v rámci náborové kampaně měla prezentovat nejen v rámci vysokých škol. Společnost XY, a.s. by mohla nabízet témata diplomových prací pro studenty, kteří by tak řešili problematiku z praxe a případně by byli do budoucna zaměstnáni. Svoji působnost by mohla rozšířit také o střední školy, jelikož nabízí značný počet pracovních míst pro uchazeče se středoškolským vzděláním s maturitou.
- **Online prezentování náborové kampaně:** náborová kampaň by měla být publikována i v rámci online bannerů. Tím zaujme široké spektrum uživatelů internetu. Každý uživatel a potenciální uchazeč bude po kliknutí na online banner přesměrován na kariérní stránky společnosti a bude konfrontován se zveřejněnou nabídkou všech volných pracovních míst Společnosti XY, a.s. Náborová kampaň

S výše zmíněnou náborovou kampaní tudíž zároveň více souvisí spolupráce i s marketingovým oddělením. Většina zaměstnanců za poslední rok přestoupili na své stávající pracovní místo z jiné společnosti a zvolili si pracovat ve Společnosti XY, a.s. právě díky jejímu silnému postavení a kvalitně vybudovanému brandu. I přesto by však svojí náborovou kampaní mohla Společnost XY, a.s. chytře dále zviditelnit svůj brand, současně tak dojde k navýšení šancí, že se do společnosti budou chodit potenciální uchazeči nabízet sami a získat tak nejlepší talenty.

5.4 Diskuze

Na základě vývoje počtu zaměstnanců vyplývá, že Společnost XY, a.s. si za poslední rok vede poměrně dobře v systému jejich získávání, jelikož se jejich počet za poslední rok zvýšil. Nárůst počtu zaměstnanců ovšem není tak radikální ve srovnání s předchozími lety, kdy společnost dosáhla počtu čítající přes pět tisíc zaměstnanců. Nelze však tyto dvě období plně srovnávat a je nutno je chápat v širším ekonomickém kontextu. V pokrmovém období trh pojišťovnictví poměrně stagnoval, čemuž odpovídal i počet zaměstnanců společnosti. V posledním roce však dochází ke zlepšení na českém pojistném trhu a společnost by měla být připravena na případný růst a udržení silného postavení na trhu, který bude vyžadovat rozšíření či zkvalitnění lidských zdrojů. Jedním mechanismem pro udržení stoupající tendence v dalších letech, která se objevila za poslední rok, může být dynamičtěji pracovat s metodami získávání zaměstnanců.

V rámci využívaných metod získávání zaměstnanců byly velice často zmíněny sociální sítě. V řadách personálního oddělení Společnosti XY, a.s. jsou sociální sítě považovány za významný trend v získávání zaměstnanců. V rámci metod získávání zaměstnanců je Společnosti XY, a.s. doporučeno rozšířit aktivní vyhledávání a přímé oslovování pasivních uchazečů. Z průzkumu „2015 Global Recruiting Trends Report“ vyplývá, že pracovní portály a profesní sociální sítě mají v současné době největší potenciál k získání vhodných zaměstnanců: „*Jen počet uživatelů sítě LinkedIn vzrostl za poslední čtyři roky ze 100 na 300 milionů.*“ (2015 Global Recruiting Trends Report, 2014). Z průzkumu také vyplývá, že pouhých 61 % firem má zpracovanou strategii pro nábor pasivních uchazečů. A právě 75 % profesionálů přitom patří právě do kategorie pasivních uchazečů, kteří aktuálně nehledají práci. Zejména se osvědčila práce s oficiálně pracovní sociální sítí LinkedIn. V současné době personální oddělení Společnosti XY, a.s. používá tuto metodu zejména při hledání uchazečů na pracovní pozici IT specialisty. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že do Společnosti XY, a.s. bylo získáno pouhých 8 % všech dotazovaných skrze sociální sítě, přímým oslovením pouze 1 % dotázaných zaměstnanců. Je třeba, aby ve Společnosti XY, a.s. došlo k vypracování strategie pro nábor pasivních uchazečů skrze sociální sítě. Sociální sítě jsou vhodnou alternativou, nelze však při získávání zaměstnanců spoléhat pouze na oslovení uchazečů touto cestou.

Je zapotřebí kombinovat sociální sítě i s dalšími metodami získávání zaměstnanců – zejména s dominantními internetovými portály, které jsou nejvíce osvědčenou metodou získávání zaměstnanců. V blízké době evidentně nedojde k nahrazení pracovních portálů a webových stránek společnosti. Současně je třeba posílit tištěnou inzerci. Jestliže společnost zvolí zveřejnění nabídky pracovního místa v tištěném periodiku, má vliv na volbu regionu či na zacílení na profesní skupinu (Kleibl, 2001). Inzerování v lokálním tisku se dle Dvořákové a kol. (2007) hodí pro získání uchazečů o místo, kde je požadavkem středoškolské či základní vzdělání. Pro získání specialistů či manažerů se inzerce publikuje především v prestižních tiskovinách a odborných časopisech. Pro prodejce či obchodní zástupce je vhodné využít inzerci v rámci populárních časopisů. K oslovení absolventů, studentů či potenciálních uchazečů na práci ve výrobě jsou vhodné metody inzerování ve formě letáků, vývěsek či poutačů (Armstorng, 2001).

Ke každému hledání nových talentů je třeba přistupovat jako k marketingové kampani, jelikož klasická inzerce mnohdy nefunguje. Při získávání zaměstnanců je nezbytná práce se značkou zaměstnavatele – je to nevyhnutelné pro úspěšnou práci s kandidáty a externími talenty (Novotná, 2014). Společnost XY, a.s. tudíž musí i nadále rozvíjet svůj brand., jelikož aktivní budování zaměstnavatelské značky „*má přímý vliv na schopnost získat nejlepší talenty. Je třeba více spolupracovat s marketingem, který má s budováním značky prostřednictvím sociálních sítí větší zkušenosti.*“ (2015 Global Recruiting Trends Report, 2014).

Z výzkumu provedeného v rámci této diplomové práce vyplývá, jaké metody pro získávání zaměstnanců Společnost XY, a.s. využívá a jaké nikoliv. Je z něj zřejmé, které metody se osvědčují, které naopak kýžený výsledek nepřináší či jaké trendy se začínají uplatňovat. Prostřednictvím některých využívaných metod nezískala společnost za poslední rok dokonce žádného zaměstnance. V rámci metod získávání zaměstnanců by se další výzkumy mohly více soustředit na aktuální, globálně využívané trendy v rámci nábory zaměstnanců, mezi které patří zejména práce se sociálními sítěmi a v současné době nezbytný personální marketing.

6 Závěr

Ke splnění cílů diplomové práce bylo nejdříve nutné v první části zpracovat teoretická východiska o metodách získávání zaměstnanců, uvedená v současné literatuře. Praktická část poté čtenáře seznámila se zkoumanou Společností XY, a.s., charakterizovala ji a popsala organizační strukturu. Metody získávání zaměstnanců byly zkoumány polostrukturovanými rozhovory, pozorováním a dotazníkovým šetřením. Na základě výzkumu byl podán přesnější obraz o metodách získávání zaměstnanců v této společnosti.

Výzkum provedený v rámci diplomové práce ukázal, že Společnost XY, a.s. uplatňuje většinu metod získávání zaměstnanců. K obsazování volných pracovních míst čerpá z vnějších i vnitřních zdrojů, úspěchy se projevují více v rámci vnějších zdrojů. V rámci organizační struktury se ve zkoumané společnosti vyskytuje nejvíce zaměstnanců v produktivním věku 36 – 44 let. Ze vzdělanostního hlediska má nejvíce zaměstnanců v rámci společnosti vysokoškolské vzdělání. Zaměstnanci se o své stávající pracovní místo ucházeli z důvodu dobrého jména a stabilní pověsti společnosti, zároveň jich nejvíce přišlo z jiné společnosti.

Během posledního roku bylo nejvíce zaměstnanců získáno prostřednictvím internetové inzerce na speciálních pracovních portálech., která je současně dominantně využívána personálním oddělením. Zmíněná metoda získávání zaměstnanců se osvědčila. Značné množství zaměstnanců bylo získáno prostřednictvím sociálních sítí. Práci se sociálními sítěmi považují zaměstnankyně personálního oddělení aktuálně za obrovský trend v rámci náboru a vidí v něm i budoucnost, stále s touto metodou však nedokážou naplno pracovat. Kladně je z jejich strany hodnocen spíše LinkedIn oproti Facebooku. Poměrně vysoký počet zaměstnanců byl získán pomocí spolupráce s personálními agenturami. Nicméně z kvalitativního výzkumu vyplývá, že spolupráce s personálními agenturami ze strany personalistek není hodnocena kvalitně. Vyskytují se zde problémy s tím, že personální agentury nesplňují předem nastavené požadavky. Negativně je také hodnocena spolupráce s Úřady práce, kteří neposkytují kvalitní uchazeče. Mezi účinné metody získávání zaměstnanců lze také zařadit doporučení zaměstnance. V rámci společnosti je z pohledu personálního oddělení nejčastěji publikována volná pracovní pozice ve firemním časopisu, méně na firemním intranetu. Nicméně inzerce ve firemním časopise se Společnost XY, a.s. za poslední rok nepodařilo

získat žádného zaměstnance. S kvalitou a počtem získaných zaměstnanců se objevuje nespokojenost, pozitivní reakce získalo personální oddělení pouze v rychlosti získávání zaměstnanců.

Z výzkumu, vedeného se zaměstnanci společnosti, byly zjištěny informace, které potom byly využity k vyvození závěrů a doporučení společnosti. V metodách získávání zaměstnanců byly nalezeny nedostatky

Vzdělanostní struktura posloužila jako jeden ze základů pro formulaci závěrů v rozšíření spolupráce se vzdělávacími institucemi. Ze vzdělanostního hlediska má nejvíce zaměstnanců v rámci společnosti vysokoškolské vzdělání. Ve společnosti však existují také pracovní pozice, u nichž je od uchazečů požadováno pouze středoškolské vzdělání s maturitou.

V rámci směrnice a metodiky naprosto absentují nové trendy v rámci získávání zaměstnanců. Společnost XY, a.s. nepublikuje volná pracovní místa v odborných tiskovinách a nevyužívá vývěsek uvnitř společnosti. Společnost XY, a.s. by se měla více soustředit na publikování volných pracovních pozic formou vývěsek, plakátů uvnitř i mimo společnosti. Zároveň posílit tištěnou inzerci, zejména v odborných tiskovinách, denním tisku a firemním časopisu. Z věkové struktury žen a mužů vyplynulo, že je nutné zaměřit pozornost na získávání zaměstnanců do 35 let a zvolit k tomu vhodné metody. Velice málo a neefektivně funguje Společnost XY, a.s. na Dni otevřených dveří či účast společnosti na veletrhu kariérních příležitostí neboli Career Days. V rámci spolupráce se školami je společnost velice střídmá, jelikož spolupracuje pouze s jednou vysokou školou. Ve společnosti existují pracovní místa, u kterých je od uchazečů požadováno pouze středoškolské vzdělání s maturitou, společnost by tak mohla rozšířit spolupráci se vzdělávacími institucemi i o střední školy.

Společnost by se měla více zaměřit na aktuální trendy v náboru zaměstnanců a přímého oslovování pasivních uchazečů. Tento trend se týká zejména náboru na sociálních sítích. Zároveň posílením personálního marketingu bude i nadále pozitivně upevňována značka zaměstnavatele, což zejména v dnešní době, kdy má každý jedinec přístup k informacím na internetu, se ukazuje z hlediska získávání zaměstnanců jako velice důležité. Cestu k posilování značky společnosti představuje další rozvoj profesionální komunikace

se zaměstnanci současnými, udržování vazeb s těmi bývalými a hledání nových zaměstnanců za využití nejaktuálnějších trendů z oblasti náboru.

7 Seznam použité literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha 7: Grada Publishing, a.s, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha 7: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

BLÁHA, J., MATEICIUS, A., Koňáková Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-2460139-7.

DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Ostrava – Přívoz: KEY Publishing s.r.o., 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.

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

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

JOUZA, L., ŽENÍŠKOVÁ, M., SALAČOVÁ, M. *Agenturní zaměstnávání*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-126-9.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 1995. ISBN 80-7179-636-0.

KOTLER, P., ARMSTRONG, M.: *Marketing*. 6. vydání, Praha: Grada Publishing, 2003. 864 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIÁNOVÁ, R. *Metody personální práce*. Praha: Mowshe s.r.o., 2007. ISBN:978-80-239-9327-1.

KOLMAN, L. a kol. *Výběr zaměstnanců: Metody a postupy*. 1. vyd. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 978-80-247-1359-5

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2000. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené vydání*. Praha: Management Praha, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KŘÍŽEK, A. *Agenturní zaměstnávání*. Ekonom. 27. 9. 2007, č. 39.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIŠKA, J. *Moderní personální management*. Praha: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000. ISBN 80-86022-65-X

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005, 153 S. ISBN 80-7041-187-2

URBANCOVÁ, H. *Kontinuita znalostí: Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. Praha: Adart s.r.o., 2013. ISBN: 978-80-87829-01-1.

ZLÁMAL, J., MENDL, Z. *Ekonomie nejen k maturitě 2*. Ekonomika podniku. Kralice na Hané: Computer Media, 2007. ISBN 978-80-86686-99-8.

Internetové zdroje

ANTOŠOVÁ, M.: *Marketing – mix v personalistice*, [on-line], 2005, [cit. 2014-04-16]. Dostupné z www: <http://mam.ihned.cz/c4-10000515-17165710-103000_d-marketing-mix-vpersonalistice>

CAREES DAYS. [on-line], 2005, [cit. 2015-02-24]. Dostupné z www: <http://www.careerdays.cz/>

NOVOTNÁ, K. *Nábor zaměstnanců – od psacího stolu k mobilním aplikacím*, [on-line], 2014, [cit. 2015-03-13]. Dostupné z www: <<http://www.hrmixer.cz/navody/133-nabor-zamestnancu-od-psacihostolu-k-mobilnim-aplikacim>>

JEŽEK, S., VACULÍK, M., WORTNER, V. *Základní pojmy z metodologie psychologie*. [on-line], 2006, [cit. 2015-02-25]. Dostupné z www: http://is.muni.cz/elportal/estud/fss/ps06/psy112/Vaculik__M.__Jezek__S.__Wortner__V.___2006__-_Zakladni_pojmy_z_metodologie.pdf>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Odborné praxe pro mladé do 30 let v Karlovarském kraji*. [online] 2013.[cit. 2014-04-13]. Dostupné z www: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/kvk/evropsky_socialni_fond/odborne_praxe_pro_mlade_do_30_let_v_karlovarskem_kraji>

SOCIAL MEDIA AND TECHNOLOGY. *Kelly Global Workforce Index* [online]. 2013, č. 2 [cit. 2015-02-14]. Dostupné z www: <http://www.kellyocg.com/uploadedFiles/Content/Knowledge/Kelly_Global_Workforce_Index_Content/Social_Media_and_Technology.pdf>

PRACOVNĚ-PERSONÁLNÍ AGENTURA INDEX NOSLUŠ, S.R.O. *Personální leasing* [online]. 2006. [cit. 2014-09-04]. Dostupný z www: <<http://indexnoslus.cz/main.php?act=zamestnavatel&menu=2&submenu=1>>

VOICU MIRELA-CATRINEL. *Using Online Questionnaires in the Employee Recruitment Activity*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* [online]. 2014, vol. 124, s. 34-42 [cit. 2015-02-14]. Dostupné z www. <<http://theundercoverrecruiter.com/social-media-and-the-effect-on-employee-recruitment-infographic>>

Zákon č.262/2006 Sb. Zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů. Část první. Hlava IV. *Rovné zacházení, zákaz diskriminace a důsledky porušení práv a povinností vyplývající z pracovněprávních vztahů*. §16. Odstavec 3. [online]. 2006 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z www: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB002>

8 Seznam tabulek a grafů

Seznam tabulek

Tabulka 1 Marketingový mix v personalistice	20
Tabulka 2 Rozdělení metod získávání zaměstnanců z vnějších a vnitřních zdrojů.....	70
Tabulka 3 Kategorizované názory na práci personální oddělení	75

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců ve Společnosti XY, a.s. v letech 2006–2014	48
Graf 2 Zjištěné výsledky – struktura zaměstnanců podle pohlaví	64
Graf 3 Zjištěné výsledky – poměrové zastoupení mužů a žen na pracovních pozicích	64
Graf 4 Zjištěné výsledky – struktura zaměstnanců na jednotlivých pozicích.....	65
Graf 5 Zjištěné výsledky – věková struktura žen a mužů.....	65
Graf 6 Zjištěné výsledky – vzdělanostní a věková struktura zaměstnanců	66
Graf 7 Zjištěné výsledky – vzdělanostní struktura zaměstnanců.....	67
Graf 8 Zjištěné výsledky – důvod zájmu o pracovní pozici	68
Graf 9 Vnější a vnitřní zdroje	68
Graf 10 Zjištěné výsledky – Jak se zaměstnanec o své stávající pozici dozvěděl.....	69
Graf 11 Postoj ke zvoleným metodám získávání zaměstnanců	71
Graf 12 Srozumitelnost popisu pracovního místa v inzerátu.....	72
Graf 13 Účast na procesu získávání zaměstnanců	72
Graf 14 Spokojenost s rychlostí získávání zaměstnanců	73
Graf 15 Spokojenost s kvalitou kandidátů.....	74
Graf 16 Spokojenost s počtem získaných zaměstnanců za poslední rok	74

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model vztahů a podmínek při získávání zaměstnanců.....	28
Obrázek 2 Mezinárodní srovnání využívání sociálních sítí při získávání zaměstnanců.....	36
Obrázek 3 Organizační struktura Útvaru lidských zdrojů	49

9 Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření na téma: Metody získávání zaměstnanců.....	93
Příloha 2 Polostrukturovaný rozhovor na téma: Metody získávání zaměstnanců.	96
Příloha 3 Informovaný souhlas	97
Příloha 4 Metody získávání zaměstnanců, které nezajistily žádného zaměstnance.	98
Příloha 5 Metody získávání zaměstnanců z vnějších a vnitřních zdrojů celkem.....	99

Příloha 1

Dotazníkové šetření na téma: Metody získávání zaměstnanců

Vážené respondentky, vážení respondenti,

ráda bych Vás touto cestou požádala a vyplnění dotazníku, který mapuje Váš vztah k využívaným metodám získávání zaměstnanců v dané společnosti. Dotazník je podkladem pro zpracování mé diplomové práce na téma „Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti“. Jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia České zemědělské univerzity v Praze, obor Veřejná správa a regionální rozvoj. Prosím, označte jednu z vybraných možností. Dotazník je anonymní.

Velice Vám děkuji za Váš čas a spolupráci,

Petra Heinzová

1. Pohlaví:

- a. Žena
- b. Muž

2. Věková kategorie:

- a. 18–30 let
- b. 31–42 let
- c. 43–54 let
- d. 55 let a více

3. Vzdělání

- a. Základní
- b. Střední odborné – vyučen
- c. Středoškolské s maturitou
- d. Vysokoškolské

4. Pracovní pozice:

- a. Asistent/ka oddělení
- b. Obchodní poradce/kyně
- c. Manažer/ka
- d. Telefonní operátor/ka
- e. IT specialista/ka
- f. Ostatní

5. Proč jste se zajímal/a o práci v této společnosti?

- a. Blízkost bydliště
- b. Doporučení od známého
- c. Pověst společnosti
- d. Finanční ohodnocení
- e. Změna stávajícího zaměstnání

6. Na své stávající pracovní místo jsem se nastoupil/a:

- a. V rámci společnosti bylo vytvořené nové pracovní místo.
- b. Na základě svých dovedností jsem v rámci společnosti získal/a náročnější pracovní pozici.
- c. Má předešlá pracovní pozice v rámci společnosti byla zrušena.
- d. Přejel jsem z jiné společnosti
- e. Dlouhodobě nezaměstnaný/á
- f. Absolvent/ka
- g. Jiné.....

7. O své stávající pozici jsem se dozvěděl/a prostřednictvím:

- a. Inzerce na intranetu
- b. Vývěsky, letáky uvnitř společnosti
- c. Inzerce na internetu (Pracovní portály)
- d. Kariérní stránky společnosti
- e. Sociální síť (LinkedIn, Facebook)
- f. Inzerce v odborných tiskovinách
- g. Inzerce na vývěškách, letácích mimo společnost
- h. Inzerce v televizi, rozhlasu
- i. Personální agentura
- j. Přímé oslovení
- k. Career days, den otevřených dveří
- l. Úřadu práce
- m. Veletrh pracovních příležitostí
- n. Doporučil mne stávající zaměstnanec společnosti.
- o. Nabídl/a jsem se společnosti sám/sama
- p. Headhunterská společnost
- q. Jiné.....

8. Výše zmíněná metoda získávání zaměstnanců Vám:

- a. Zcela vyhovovala
- b. Spíše vyhovovala
- c. Spíše nevyhovovala
- d. Zcela nevyhovovala

9. Pokud jste v předchozí otázce uvedl/a *zápornou* odpověď, uveďte, prosím, Vaše návrhy pro zlepšení inzerce. Pokud Vaše odpověď byla *kladná*, nevyplňujte a přejděte k otázce č. 10.

Vaše odpověď:

10. Byly Vám z inzerátu jasné všechny informace o popisu pracovního místa a pracovní pozice?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

11. Pokud jste v předchozí otázce uvedl/a *zápornou* odpověď, uveďte, prosím, Vaše návrhy pro zlepšení inzerce. Pokud Vaše odpověď byla *kladná*, nevyplňujte a přejděte k otázce č. 12.

Vaše odpověď:

12. Na procesu získávání zaměstnanců ve společnosti se účastním:

- a. Týdně
- b. Měsíčně
- c. Ročně
- d. Neúčastním se vůbec

! Pokud jste nikdy nezadával/a požadavek obsazení nové pracovní na personální oddělení, přejděte na otázku č.: 14.!

13. Ohodnot'te Vaši spokojenost s jednotlivými aspekty personálního oddělení:

	1.	2.	3.	4.
	Velmi vysoká	Vysoká	Nízká	Velmi nízká
Rychlost získávání zaměstnanců				
Kvalita kandidátů				
Počet získ. kand. za posl. rok				

14. Zde můžete vyjádřit vlastní názor na práci personálního oddělení:

Vaše odpověď:

Děkuji Vám za vyplnění a Váš čas.

Příloha 2

Polostrukturovaný rozhovor na téma: Metody získávání zaměstnanců.

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o spolupráci na mé diplomové práci na téma „Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti“. Jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia České zemědělské univerzity v Praze, obor Veřejná správa a regionální rozvoj. Ráda bych Vám tímto navrhla osobní schůzku, na které bych Vám položila otázky týkající se tématu. Schůzka bude trvat 30 minut. Seznam otázek, na které se Vás budu ptát, je uveden níže. Cílem mé práce je zhodnotit metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Veškeré Vaše osobní údaje budou anonymizovány.

Předem velice Vám děkuji za Váš čas a spolupráci,

Petra Heinzová

- 1. Jak dlouho působíte v oblasti HR?**
- 2. Na jaké pracovní pozice se specializujete?**
- 3. Kdo definuje požadavky pracovní pozice? (popis pozice, požadavky uchazeče)**
- 4. Kdo formuluje znění obecně zveřejněného inzerátu?**
- 5. Jaké využíváte metody v rámci vnitřních zdrojů? Jak postupujete?**
- 6. Jak hodnotíte vnitřní zdroje, konkrétně: zrušení pozice, kariérního růstu či nově vytvořeného pracovního místa?**
- 7. Jaké využíváte metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů?**
- 8. Jaké metody získávání zaměstnanců se Vám nejvíce osvědčily?**
- 9. Jaké metody získávání se neosvědčily? Proč?**
- 10. Jaké jsou nové trendy v získávání zaměstnanců?**
- 11. Jaké jsou Vaše zkušenosti se spoluprací s institucemi?**

Příloha 3

Informovaný souhlas

Souhlasím s participací na průzkumu Metody získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Byl(a) jsem podrobně seznámen(a) se všemi záměry výzkumu. Byl(a) jsem ubezpečen(a), že veškeré mé identifikační údaje budou anonymizovány v souladu se zákonem ochrany dat.

V..... Dne.....

Podpis.....

Příloha 4

Metody získávání zaměstnanců, které nezajistily žádného zaměstnance.

Inzerce v odborných tiskovinách	0%
Inzerce v televizi, rozhlasu	0%
Career Days, Dny otevřených dveří	0%
Nabídl/a jsem se společnosti sám/sama	0%
Headhunterská společnost	0%
Vývěsky, letáky ve společnosti	0%
Firemní časopis	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5

Metody získávání zaměstnanců z vnějších a vnitřních zdrojů celkem.

Vnější zdroje získávání zaměstnanců	%	Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců	%
Doporučení zaměstnance	14%	Vývěsky, letáky uvnitř společnosti	0%
Veľtrh pracovních příležitostí	2%	Inzerce na intranetu	17%
Inzerce na internetu	31%	Firemní časopis	0%
Inzerce v televizi, rozhlasu	0%		
Vývěsky, letáky mimo společnosti	1%		
Úřad práce	3%		
Personální agentura	9%		
Socální síť (LinkedIn, Facebook)	14%		
Přímé oslovení kandidáta	1%		
Kariérní stránky společnost	8%		
Headhunterská společnost	0%		
Celkem	83%	Celkem	17%

Zdroj: Vlastní zpracování