

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Moderní trendy v oblasti získávání a výběru
zaměstnanců**

Bc. Barbora Pišínová

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Barbora Pišínová

Provoz a ekonomika

Název práce

Moderní trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců

Název anglicky

Modern Recruitment Trends

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a zhodnotit nové trendy v oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců v podmínkách konkrétního podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

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

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

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

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 2. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2018

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 26. 3. 2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí diplomové práce, paní Ing. Martině Fejfarové, Ph.D., za všechny konzultace a rady, které mi poskytovala. Dále bych chtěla poděkovat vedoucí HR mělnického závodu firmy Vibracoustic, paní Ing. Marii Flemrové, za poskytnutý rozhovor, a všem zaměstnancům téže firmy za účast v dotazníkovém šetření.

Moderní trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců

Abstrakt

Metody získávání a výběru zaměstnanců jsou v dnešní době díky rekordně nízké míře nezaměstnanosti velice aktuálním tématem. Firmy na trhu práce bojují o každého zaměstnance a stávající pracovníci mají výhodnou pozici pro zlepšení svých pracovních a mzdových podmínek. Hlavním cílem této práce je zhodnotit stávající metody získávání a výběru zaměstnanců ve firmě Vibracoustic a navrhnout postupy, kterými by firma mohla oslovit a získat další pracovníky. K dosažení tohoto cíle byly získány poznatky o firmou využívaných postupech a metodách prostřednictvím rozhovoru s vedoucí personálního oddělení a dotazníkového šetření, jehož se zúčastnili lidé, kteří se o práci v dané firmě ucházeli. Získané informace byly komparovány, díky čemuž byla ucelena představa o skutečně využívaných metodách. Bylo zjištěno, že stěžejními prostředky pro získávání nových pracovníků je pro danou firmu využití pracovních internetových portálů, ale též aktivní oslovování určitých pracovníků přímo firmou, či získávání nových kandidátů přes stávající pracovníky. Mezi navrhovaná doporučení patří vytvoření české verze internetových stránek firmy, založení firemního profilu na sociální síti a aktivní propagace firmy v okolí jejího sídla, např. využití billboardů, pořádání dne otevřených dveří či pořádání firemní akce.

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

Modern Recruitment Trends

Abstract

The recruitment methods of employees are nowadays a very topical issue thanks to the record low unemployment rate. Firms fight for every employee on the labour market and current employees have an advantageous position for improvement their work and remuneration conditions. The main aim of this thesis is evaluate current recruitment methods of employees in Vibracoustic and suggest procedures to approach and acquire other workers. To achieve this aim, knowledge about firm's practices and methods was gained through an interview with the HR manager and a questionnaire survey, attended by people who apply for a job in Vibracoustic. The acquired informations were compared, which has resulted in a complete understanding of the actual using methods. It was found out, that the main means for recruit new workers are the work internet portals, active addressing some workers by the firm or acquiring new candidates through current workers. Among the suggested recommendations belong making czech version of the firm web site, setting up firm profile on the social network and active firm promotion in the area of its residence, e.g. using billboards, organizing the open day or organizing the firm event.

Keywords: Recruitment and selection of employees, selection procedure, selection methods, trends, assessment centre, LinkedIn

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Personální práce	15
3.1.1 Funkce personalistů	16
3.1.2 Moderní trendy dnešní doby	17
3.1.3 Aktuální situace na trhu práce v ČR	18
3.2 Získávání zaměstnanců	20
3.2.1 Nabídka zaměstnání	22
3.2.2 Vnitřní a vnější trh práce	24
3.2.3 Nejpoužívanější metody získávání zaměstnanců	25
3.2.4 Ostatní metody získávání zaměstnanců	28
3.2.5 Praktické příklady získávání zaměstnanců	29
3.2.6 Hodnocení efektivnosti získávání zaměstnanců	30
3.3 Výběr zaměstnanců	33
3.3.1 Nejpoužívanější metody výběru zaměstnanců	34
3.3.2 Ostatní metody výběru zaměstnanců	36
4 Vlastní práce	38
4.1 Charakteristika firmy Vibracoustic	38
4.1.1 Ekonomická situace firmy Vibracoustic CZ, s.r.o.	38
4.1.2 Charakteristika mělnického závodu firmy Vibracoustic CZ, s.r.o.	39
4.2 Získávání a výběr v mělnickém závodě firmy Vibracoustic CZ, s.r.o.	39
4.2.1 Způsoby získávání zaměstnanců v mělnickém závodě VC	40
4.2.2 Způsoby výběru zaměstnanců v mělnickém závodě VC	41
4.2.3 Způsoby získávání a výběru zaměstnanců z pohledu pracovníků	42
5 Výsledky a diskuse	64
5.1 Porovnání rozhovoru a dotazníkového šetření – vedoucí	64
5.2 Návrhy na zlepšení u skupiny vedoucích pracovníků + kalkulace nákladů	65
5.3 Porovnání rozhovoru a dotazníkového šetření – manuálně pracující	67
5.4 Návrhy na zlepšení u skupiny manuálně pracujících + kalkulace nákladů	68
6 Závěr	72
7 Seznam použitých zdrojů	74

8 Přílohy 77

Seznam obrázků

Obrázek 1	Obecná míra nezaměstnanosti v České republice	18
Obrázek 2	Získávání a výběr v rámci plánovacího procesu Řízení lidských zdrojů	22
Obrázek 3	Řídící struktura mělnického závodu Vibracoustic CZ, s.r.o.	39
Obrázek 4	"Kde byla umístěna nabídka práce firmy Vibracoustic, na níž jste zareagoval(a)?" (vedoucí)	43
Obrázek 5	"Dočetl(a) jste se v nabídce pro Vás všechny podstatné informace?" (vedoucí)	44
Obrázek 6	"Co Vás na dané nabídce nejvíce zaujalo?" (vedoucí)	45
Obrázek 7	"Do kolika dnů se Vám firma, po Vaší reakci na nabídku práce, ozvala zpět?" (vedoucí)	45
Obrázek 8	"Požadovala od Vás firma zaslání i jiných dokumentů kromě životopisu v českém jazyce?" (vedoucí)	46
Obrázek 9	"Požadovala od Vás firma osvědčení o nejvyšším dosažením vzdělání?" (vedoucí)	47
Obrázek 10	"Byl(a) jste někým do firmy Vibracoustic doporučen(a)?" (vedoucí)	47
Obrázek 11	"Byl s Vámi proveden telefonický předvýběr?" (vedoucí)	48
Obrázek 12	"Byl(a) jste dobře informován(a), kdy a kam se máte přesně dostavit na pohovor?" (vedoucí)	49
Obrázek 13	"Kdo byl u pohovoru s Vámi přítomen?" (vedoucí)	50
Obrázek 14	"Kolik kol měl Váš pohovor?" (vedoucí)	50
Obrázek 15	"Stalo se Vám při pohovoru něco, co Vás zaskočilo či vyvedlo z rovnováhy?" (vedoucí)	51
Obrázek 16	"Byl součástí nabídky práce požadavek na znalost cizího jazyka?" (vedoucí)	52
Obrázek 17	"Prověřilo si personální oddělení Vaši znalost cizího jazyka?" (vedoucí)	52
Obrázek 18	"Z jakého důvodu jste práci přijal(a)?" (vedoucí)	53
Obrázek 19	"Kde byla umístěna nabídka práce firmy Vibracoustic, na níž jste zareagoval(a)?" (manuálně pracující)	54
Obrázek 20	"Dočetla(a) jste se v nabídce pro Vás všechny podstatné informace?" (manuálně pracující)	55
Obrázek 21	"Co Vás na dané nabídce nejvíce zaujalo?" (manuálně pracující)	55

Obrázek 22 "Do kolika dnů se Vám firma, po Vaší reakci na nabídku práce, ozvala zpět?" (manuálně pracující)	56
Obrázek 23 "Požadovala od Vás firma zaslání i jiných dokumentů kromě životopisu v českém jazyce?" (manuálně pracující).....	57
Obrázek 24 "Požadovala od Vás firma osvědčení o nejvyšším dosaženém vzdělání?" (manuálně pracující)	57
Obrázek 25 "Byl(a) jste někým do firmy Vibracoustic doporučen(a)?" (manuálně pracující)	58
Obrázek 26 "Byl s Vámi proveden telefonický předvýběr?" (manuálně pracující)	59
Obrázek 27 "Byl(a) jste dobře informován(a), kdy a kam se máte přesně dostavit na pohovor?" (manuálně pracující).....	59
Obrázek 28 "Kdo byl u pohovoru s Vámi přítomen?" (manuálně pracující)	60
Obrázek 29 "Kolik kol měl Váš pohovor?" (manuálně pracující)	61
Obrázek 30 "Stalo se Vám při pohovoru něco, co Vás zaskočilo či vyvedlo z rovnováhy?" (manuálně pracující)	62
Obrázek 31 "Byl součástí nabídky práce požadavek na znalost cizího jazyka?" (manuálně pracující)	62
Obrázek 32 "Z jakého důvodu jste práci přijal(a)?" (manuálně pracující)	63

Seznam tabulek

Tabulka 1 Časový harmonogram diplomové práce	14
Tabulka 2 Průměrná míra nezaměstnanosti v jednotlivých oblastech ČR v letech 2012- 2016	20
Tabulka 3 Ceník inzerce Mladá fronta DNES a Lidových novin (v Kč)	31
Tabulka 4 Finanční náklady návrhů - vedoucí pracovníci.....	66
Tabulka 5 Finanční náklady návrhů - manuálně pracující.....	69

1 Úvod

Problematika získávání a výběru zaměstnanců je v nynější době velice aktuální téma. Dnešní doba je velice rychlá a stejně rychle se mění či různě vyvíjejí požadavky na zaměstnance i na firmy, které se snaží zaměstnance získat a dobrého zaměstnance si udržet. Ještě v nedávných letech minulého století byli zaměstnanci bráni jiným způsobem než dnes, kdy se jejich práva rozšířila. Zaměstnanci dnes chtějí více, kladou větší požadavky a mají širší možnost výběru svého zaměstnání. To dnes musí firmy respektovat, a proto jsou si firmy značnou konkurencí i v získávání a výběru pracovníků.

Lidé jako zaměstnanci se pohybují na trhu, kde se vyskytuje nespočetně mnoho firem, které nabízejí práci a získávají pracovníky nejrůznějšími způsoby. Dnešní doba je nakloněna mnoha možnostem, ale mezi nejčastější způsoby získávání pracovníků dnešní „virtuální“ doby patří využívání internetových sociálních sítí. Dalšími, a zároveň tradičnějšími, způsoby vyhledávání a kontaktování potenciálních pracovníků jsou např. klasické inzeráty v médiích či kontaktování známých. Samotné získávání pracovníků však nestačí. Jak již bylo zmíněno výše, dnes má zaměstnanec více práv a také více možností. I on tak má možnost volby, zda se po výběrovém řízení bude chtít nadále ucházet o dané pracovní místo. Představitelé výběrové komise by tedy měli dodržovat minimálně zavedené standardy, které se týkají správného výběru zaměstnanců, aby si zaměstnance získali pro obsazení svého volného pracovního místa. Jestliže je mluveno o standardech, jsou tím míněny základní etické zásady, které by měly být dodrženy, nikoliv postupy probíhajícího výběrového řízení – v tomto by neměly být kladeny meze. Když je firma originální, i jiným průběhem konkursu může na potenciálního nového zaměstnance udělat dobrý dojem a přesvědčit ho o jedinečnosti firmy. Nyní by se mohlo zdát, že všechnu snahu musí projevit firma. Ovšem kandidát na pracovní místo je ten, který má o danou pozici zájem a měl by se ukázat „v tom nejlepším světle“. Zde by mělo platit to, co pro firmy, a to dodržení etiky a projevení originality, protože ta je v dnešní době klíčem k úspěchu.

Lidí a práce je dnes mnoho, proto je projev originality vítaným zpestřením jak pro firmy, tak pro zaměstnance. Doba se změnila a snaha by měla být každopádně na obou stranách, nikoliv jen na straně pracovníka, který má potřebu se realizovat a dále rozvíjet svou osobnost i kariéru. Především v posledních měsících se jedná o velice aktuální téma,

a to právě kvůli velmi nízké obecné míře nezaměstnanosti, která je pozitivní z hlediska ekonomiky státu, ovšem u firem se jedná o problém získání nových pracovníků. Nejedná se však o problém, který by se týkal pouze administrativní sféry, naopak – firmy v České republice mají aktuálně potíže najít zaměstnance jak do administrativní sféry, tak zaměstnance manuálně pracujícího.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je identifikovat a zhodnotit využití nových trendů v oblasti získávání a výběru zaměstnanců ve firmě Vibracoustic a navrhnout případná zdokonalení, která by vylepšila dosavadní proces. Dílčími cíli jsou:

- sumarizovat názory autorů na danou problematiku,
- charakterizovat firmu Vibracoustic,
- provést kvalitativní šetření prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru a dotazníků,
- zhodnotit získané informace z provedeného rozhovoru a dotazníků.

2.2 Metodika

V teoretické části práce byla provedena analýza sekundárních zdrojů – odborné literatury i vědeckých článků. Byly shrnuty názory různých odborníků zabývajících se danou problematikou a jejich poznatky byly komparovány.

V praktické části byla popsána firma Vibracoustic jako celek, dále byla pozornost zaměřena na vybraný mělnický závod. K sepsání těchto podkapitol byly shromážděny informace z internetových stránek firmy a ze sbírky listin Ministerstva spravedlnosti. Kapitola věnující se způsobům získávání a výběru zaměstnanců v daném závodě byla vytvořena na základě obdržovaných vnitropodnikových směrnic a rozhovoru (viz Příloha A), který byl proveden v říjnu 2017 s vedoucí personálního oddělení (respondent č. 1). Rozhovor, který spadá do kvalitativního šetření, byl sestaven jako polostrukturovaný, tedy z části řízený tazatelem, a byl rozdělen na pomyslné 2 části – 1. část se týkala způsobů a metod získávání pracovníků, 2. část se zaměřovala na jejich výběr. Větší pozornost byla soustředěna na získávání a výběr pracovníků ucházejících se o místo v kanceláři z důvodu větších požadavků, které jsou na kandidáty kladeny, - proto bylo vytvořeno více otázek, které se týkaly této skupiny uchazečů. Rozhovor sloužil jako jeden z materiálů pro sepsání kapitoly 4.2 a jejích podkapitol. Bylo rozhodnuto, že poslední otázka v rozhovoru bude pro zpřesnění situace po 4 měsících, již pouze písemně, aktualizována (viz Příloha C). Po zpracování odpovědí z rozhovoru byl sestaven dotazník (viz Příloha B), který byl předán

lidem, kteří si prošli procesem získávání a výběru pracovníků mělnického závodu firmy Vibracoustic v uplynulých 2 letech (respondent č. 2). Dotazník čítal celkem 16 otázek, které byly zaměřeny na metody získávání a výběru zaměstnanců používané firmou Vibracoustic. Otázky v dotazníku byly sestaveny jako uzavřené a polouzavřené. Obdržené vyplněné dotazníky byly následně rozděleny na 2 skupiny podle pozice, o kterou se respondent ucházel. Celkem bylo obdrženo 11 vyplněných dotazníků od lidí ucházejících se o místo v kanceláři a 17 od manuálně pracujících. Na základě výsledků dotazníků byla sepsána podkapitola 4.2.3, která měla potvrdit, či vyvrátit metody popsané v rozhovoru (viz Příloha A) a v podkapitolách 4.2.1 a 4.2.2. Odpovědi respondentů byly v rámci daných otázek seskupeny a počet jednotlivých odpovědí byl vyjádřen pomocí absolutní i relativní četnosti. Pro každou otázku byl též vytvořen graf, který přehledněji zobrazuje počet daných odpovědí. Stejným postupem byly zpracovány dotazníky obdržené od lidí ucházejících se o práci manuální.

Na základě informací, které vyplynuly z vyhodnocených dotazníků, byly sepsány návrhy na zlepšení metod získávání a výběru zaměstnanců pro mělnický závod firmy Vibracoustic. Kalkulace nákladů jednotlivých návrhů byla provedena na základě informací získaných z internetových stránek, informací od vedení Sportovního areálu Horní Počáply a konzultace s IT specialistou mělnického závodu firmy Vibracoustic. Časový harmonogram postupného zpracovávání celé práce je uveden v následující tabulce.

Tabulka 1 Časový harmonogram diplomové práce

FÁZE ZPRACOVÁNÍ	ČASOVÉ OBDOBÍ
Zpracování teoretických východisek práce	02/2017–09/2017
Charakteristika firmy Vibracoustic	10/2017
Provedení polostrukturovaného rozhovoru	10/2017
Provedení dotazníkového šetření	12/2017
Komparace a hodnocení informací získaných z rozhovoru a dotazníků	01/2018-02/2018
Navrhnutí zlepšení pro firmu Vibracoustic	02/2018

Zdroj Vlastní zpracování

3 Teoretická východiska

V následujících podkapitolách je shrnuta problematika získávání a výběru zaměstnanců.

3.1 Personální práce

Zpočátku je důležité si uvědomit, že procesy získávání a výběru zaměstnanců provádí personalista či přímo personální útvar firmy. Personální práci jako takovou je obtížné vymezit a jedná se jak o náplň práce personalisty, tak o náplň vedoucího pracovníka – u něj se jedná o aktivity ke svým podřízeným zaměstnancům. Postavení personálního útvaru ve firmě vypovídá o tom, jaký význam je mu přikládán z pozice nejvyššího vedení. Personální útvar se tak ve firmě může vyskytovat na jedné ze tří pozic, a to:

- podřízen generálnímu řediteli,
- na stejné pozici jako ostatní organizační útvary,
- či součást štábní struktury.

Dvořáková a kol. (2007, s. 17) dále dodává, že *„personální činnosti vykonává personální útvar k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí.“* Kromě toho uvádí typické činnosti, které jsou náplní práce personalisty – jsou jimi analýza práce a vytváření pracovního úkolu, plánování lidských zdrojů, získávání, výběr a adaptace zaměstnanců, jejich rozmístování, pracovní podmínky, ochrana a dodržování bezpečnosti a mnoho dalších.

Synek, Kislíngrová a kol. (2010) na rozdíl od Dvořákové a kol. (2007) ve svém díle uvádí cíl personální práce jako zabezpečení lidské síly z hlediska kvantity i kvality. Úspěšné činnosti firmy jsou postaveny na práci svých zaměstnanců, kteří jsou tedy pro firmu klíčovými prvky. V dnešní době dostává personální práce globální rozměr. Uvádí, že *„strategické řízení lidských zdrojů je současně propojováno s ovlivňováním podnikatelského výkonu a jeho cílů.“* (Synek, Kislíngrová a kol., 2010, s. 225). Cíle personální práce jsou jak ekonomického, tak sociálního charakteru. Mezi cíle ekonomické patří nejvýhodnější využití lidské síly s ostatními výrobními faktory, mezi cíle sociální uspokojování potřeb zaměstnanců.

Personálním útvarem a jeho činnostmi se zabývají i Sakslová a Šimková (2013). Pracovní útvar shledávají jako „*pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Vykonalá činnosti poradenské, metodické, administrativní, kontrolní a organizační (...)*“ (Sakslová, Šimková, 2013, s. 35), čímž souhlasí s definicí Dvořákové a kol. (2007) uvedenou výše. Výkon personální práce dále rozlišují podle velikosti organizace na 3 typy:

1. malá firma – výkon personální práce provádí zpravidla vedoucí či majitel,
2. větší firma – výkon personální práce provádí personalista,
3. velká firma – výkon personální práce provádí personální útvar.

Ve svém díle dále Sakslová a Šimková (2013, s. 72-74) uvádí personální činnosti, které tvoří náplň práce personalisty, např. „*vytváření a analýzy pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr, přijímání, rozmísťování, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj (...)*“ a další.

Personální činnosti se rozsáhle věnuje i Koubek (2015), který personalistiku považuje za nejdůležitější oblast vedení firmy. Píše, že „*personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností (...)*“ (Koubek, 2015, str. 13). Dále rozlišuje pojmy personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů, které je nejnovějším pojetím. Řízení lidských zdrojů se stává nejdůležitějším posláním manažerů, jelikož pracovní síla je chápána jako nejdůležitější výrobní faktor.

3.1.1 Funkce personalistů

Role personalisty se mění s rostoucím významem řízení lidských zdrojů. Personalista se stává manažerem a tvůrčí osobností, která musí zvládat nejen teorii a praxi dané problematiky. Personalista by též měl mít znalosti o firmou používaných technologiích, měl by být obeznámen s vnějšími faktory, které působí na pracovní sílu, musí ovládat psychologii a právo a též musí dokonale jednat s lidmi (Sakslová, Šimková, 2013).

Z jiného pohledu na personalisty pohlíží Šikýř (2014), který se ve svém díle zabývá zařazením personalistů do „partnerského modelu poskytování personálních služeb“, který podle míry odpovědnosti a pravomocí zahrnuje 3 oblasti, a to expertní středisko, partnery v podnikání a centrum personálních služeb. Expertní středisko spojuje personalisty, kteří

vytváří odborné programy a strategie, partneři v podnikání vystupují jako odborná podpora manažerů firmy a jsou více v popředí než centrum personálních služeb, které je spíše v pozadí a zabývá se především administrativními záležitostmi firmy.

3.1.2 Moderní trendy dnešní doby

V moderní době 21. století lze pozorovat změny, které se projevují v oblasti personální práce, především co se týká jejího postavení v rámci firmy. Zvláště ve vyspělých zahraničních zemích je trendem zvýšení důležitosti personální činnosti a jejích útvarů, které mají v mnohých případech velmi vysoké postavení. Doba, ve které byl personální útvar pouze jedno oddělení z mnoha, pominula. V dnešní době se objevují případy, ve kterých je personální ředitel druhým nejdůležitějším postem ve firmě a lidé z personálního oddělení bývají součástí úzkého kruhu vedení (Sakslová, Šimková, 2013).

Ulrich a kol. (2014) se ve svém díle také zabývají oddělením HR a jeho vývojem. HR směřuje k tomu, aby získala důležitější roli v rámci postavení firmy a aby byly více integrovány s ostatními odděleními. Dále má dojít ke změně v zodpovědnosti za administrativu – HR by se neměly zabývat mzdami, benefity apod. Také by mělo dojít ke globální inovaci v HR a vyššímu vlivu technologií. Dalším zajímavým bodem je bod, který mluví o HR jako o firmě uvnitř firmy – lidé v HR získají nejen větší míru odpovědnosti, ale i štědré odměny.

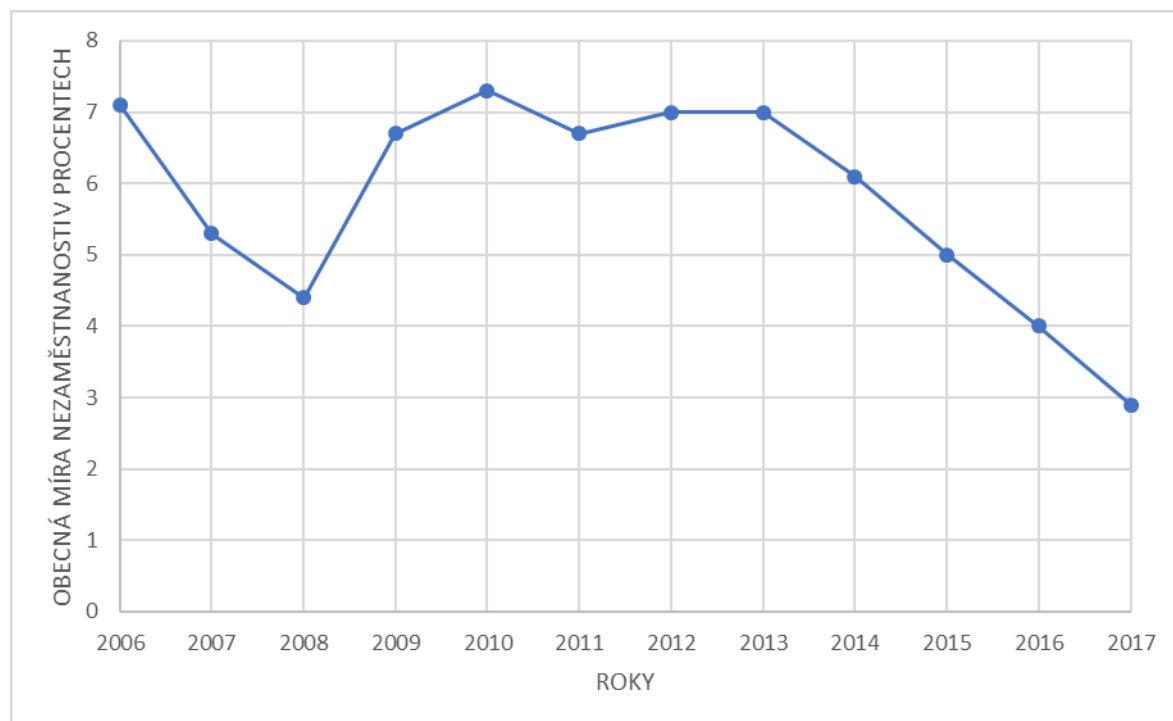
Dalším trendem dnešní doby je práce online, která se promítá i do oblasti HR. Problematikou personální práce, zejména získávání zaměstnanců na sociálních sítích, se zabývá článek z roku 2016, publikovaný na internetových stránkách Global HR Research. Mnoho profesionálů spoléhá na internetové stránky jako Facebook, LinkedIn a Twitter, aby našli nadějně vyhlížející kandidáty na pracovní místo. Podle průzkumu provedeným Společností řízení lidských zdrojů 77 % společností využívá sociální média k tomu, aby identifikovala kandidáty na pracovní pozice. Podle některých odborníků mohou být sociální média jedním z nejlepších způsobů, jak zaujmout kýženého pasivního kandidáta, u kterého je nepravděpodobné, že by zveřejnil svůj životopis na pracovních stránkách. Přesto statistiky týkající se angažovanosti v sociálních médiích prudce klesají, pokud jde o využití těchto sítí jako formy screeningu před zaměstnáním. Stejný průzkum SHRM zjistil, že pouze 20 % profesionálů v oblasti lidských zdrojů využívalo sociální média pro výzkum kandidátů (Global HR Research, 2016).

3.1.3 Aktuální situace na trhu práce v ČR

Příležitosti lidí najít práci a příležitosti firem najít vhodné pracovníky jsou ovlivňovány především situací na trhu práce, hlavně zaměstnaností. V posledních 2 letech se obecná míra nezaměstnanosti pohybuje okolo 4 %, což je i roční průměr roku 2016. Průměr za 1. čtvrtletí roku 2017 byl 3,4 %, za 2. čtvrtletí 3,0 %, za 3. čtvrtletí 2,8 % a předběžný údaj, který je uváděn za 4. čtvrtletí toho roku je 2,4 % - Česká republika si tak udržuje jednu z nejnižších měr nezaměstnanosti v EU (ČSÚ, 2018).

V následujícím obrázku je zobrazen vývoj obecné míry nezaměstnanosti v České republice od roku 2006 do roku 2017. Průměrná obecná míra nezaměstnanosti za toto období byla 6,0545 %. Lze zpozorovat nárůst míry nezaměstnanosti v období ekonomické krize a její pokles od roku 2013. Nyní se míra nezaměstnanosti pohybuje v rozmezí 2 a 3 %, v červnu roku 2017 dosáhla dokonce pouze 2,9 %, což je též předběžný údaj uváděný jako průměr roku 2017. Vývoj obecné míry nezaměstnanosti ČR je zobrazen v obrázku č. 1. Nejnovější čísla dále ukazují další pokles obecné míry nezaměstnanosti – ta se v lednu 2018 dostala na hodnotu 2,4 % (ČSÚ, 2018).

Obrázek 1 Obecná míra nezaměstnanosti v České republice



Zdroj Vlastní zpracování dle ČSÚ (2018)

Nízká míra nezaměstnanosti má své klady i zápory. Jedná se o jeden z ukazatelů, který napovídá o ekonomické vyspělosti dané země, ovšem získávání nových zaměstnanců se při nízké míře nezaměstnanosti stává stále větším problémem. Důkazem je Liberecký kraj, který momentálně trpí nedostatkem pracovní síly mimo jiné především kvůli nízké míře nezaměstnanosti. Mluvčí Libereckého kraje hlásí, že problémem je sehnat jak pracovníka do manuální výroby, tak i na administrativní pozici. V tomto kraji je nabízeno 7 837 pracovních pozic, z čehož necelá $\frac{1}{4}$ je v automobilovém průmyslu. Problém s nedostatkem zaměstnanců firmy řeší hledáním pracovníků u konkurence. U některých firem se lze setkat i s 10% měsíční fluktuací. Více firem se tedy zaměřuje na udržení svých stávajících zaměstnanců prostřednictvím zvyšování mezd, případně i benefitů (Mladá fronta DNES, 2017).

Na výše uvedený článek svou tematikou navazuje i článek Němcové (2017), která uvádí, že poskytnutí náborového příspěvku je dalším ze způsobů, kterým se firmy snaží nalákat a převést nové pracovníky. Jedná se především o místa na pozice dělníků, operátorů, skladníků či programátorů, kterým jsou nabízeny příspěvky někdy i v řádech desítek tisíc korun. Toto je zajímavé především pro jedince, kteří mění se zaměstnáním i bydliště a přivítají příspěvek, který mohou využít na nové bydlení. Náborové příspěvky firmy také kombinují s dalšími výhodami, aby tak zvýšily náskok před konkurencí. Příspěvky nejsou věcí jen soukromé sféry – objevují se i ve sféře státní, např. v nemocnicích či na policii. Zaměstnavatel si však často chce nového zaměstnance zaručit a příspěvek poskytne až po uplynutí stanovené doby. Nízká míra nezaměstnanosti umožňuje lidem si více vybírat a poskytuje tak větší možnosti pro změnu zaměstnání. Firmy naopak trpí nedostatkem pracovníků a růstem nákladů na mzdy.

Další článek z července 2017 pojednává o aktuální situaci a o nedaleké budoucnosti, která se týká úrovně nezaměstnanosti v ČR. Vlček (2017), autor článku, vysvětluje, že *„důvodem nízké nezaměstnanosti je mimo jiné slabé euro a ultra nízké úrokové sazby. Ty poslední tři roky zlevňují evropské exporty do celého světa a zlepšují firmám ziskové marže. Česká koruna oslabovala ještě více než euro, takže podpora českých exportérů do Německa a dalších zemí byla ještě silnější.“* (Vlček, 2017). Vlček dále pojednává o pozitivu nízké nezaměstnanosti pro zaměstnance z hlediska zvyšování mezd. Dále však, stejně jako Němcová (2017), poukazuje na zvyšování firemních mzdových nákladů. Jako další negativní stránka aktuální situace je vznik nových pracovních míst,

kteřá ovšem nevyžadují vyšší kvalifikaci – s tím je spojena i nízká průměrná mzda. Ačkoliv je nárůst mezd v této sféře rychlý, jejich výše je stále oproti EU nízká. „*Celkové náklady soukromých firem na zaměstnance v ČR činí v průměru 10,4 eur, v EU je to 26 eur!*“ (Vlček, 2017). Dalším problémem je nerovnoměrné rozložení nezaměstnanosti v rámci regionů – např. Praha a Mostecko uvádí rozdíl až 7,6 %. Další pokles nezaměstnanosti se již neočekává, jelikož česká koruna posiluje, úrokové sazby rostou a počítá se také se skrytou nezaměstnaností.

Rozdíly oblastí ČR v míře nezaměstnanosti jsou znázorněny v následující tabulce. Z tabulky vyplývá, že nejlepší výsledek za rok 2016 měla Praha s 2,25 %. Nejhorší oblastí za rok 2016 bylo Moravskoslezsko (ČSÚ, 2017). Údaje za rok 2017 nejsou k dispozici.

Tabulka 2 Průměrná míra nezaměstnanosti v jednotlivých oblastech ČR v letech 2012-2016

OBLAST	ROKY				
	2012	2013	2014	2015	2016
ČR celkem	7	6,925	6,1	5,05	3,95
Praha	3,125	3,15	2,05	2,775	2,25
Střední Čechy	4,625	5,225	5,15	3,45	3,1
Jihozápad	5,275	5,2	5,5	3,9	3,075
Severozápad	10,675	9,625	8,65	7,325	5,2
Severovýchod	7,95	8,3	6,35	5,2	4,05
Jihovýchod	7,575	6,775	5,925	4,9	3,65
Střední Morava	7,575	8,025	6,925	5,3	3,875
Moravskoslezsko	9,525	9,875	8,625	8,125	6,925

Zdroj Vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

3.2 Získávání zaměstnanců

Dvořáková a kol. (2007, s. 133) definuje získávání zaměstnanců jako „*personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.*“ Cílem firmy je získat odpovídající pracovní sílu, a to nejlépe takovou, která má stejné požadavky jako firma. Aby firma našla takové lidi, musí poskytnout reálné informace o nabízeném volném pracovním místě a požadavcích, které budou na zaměstnance

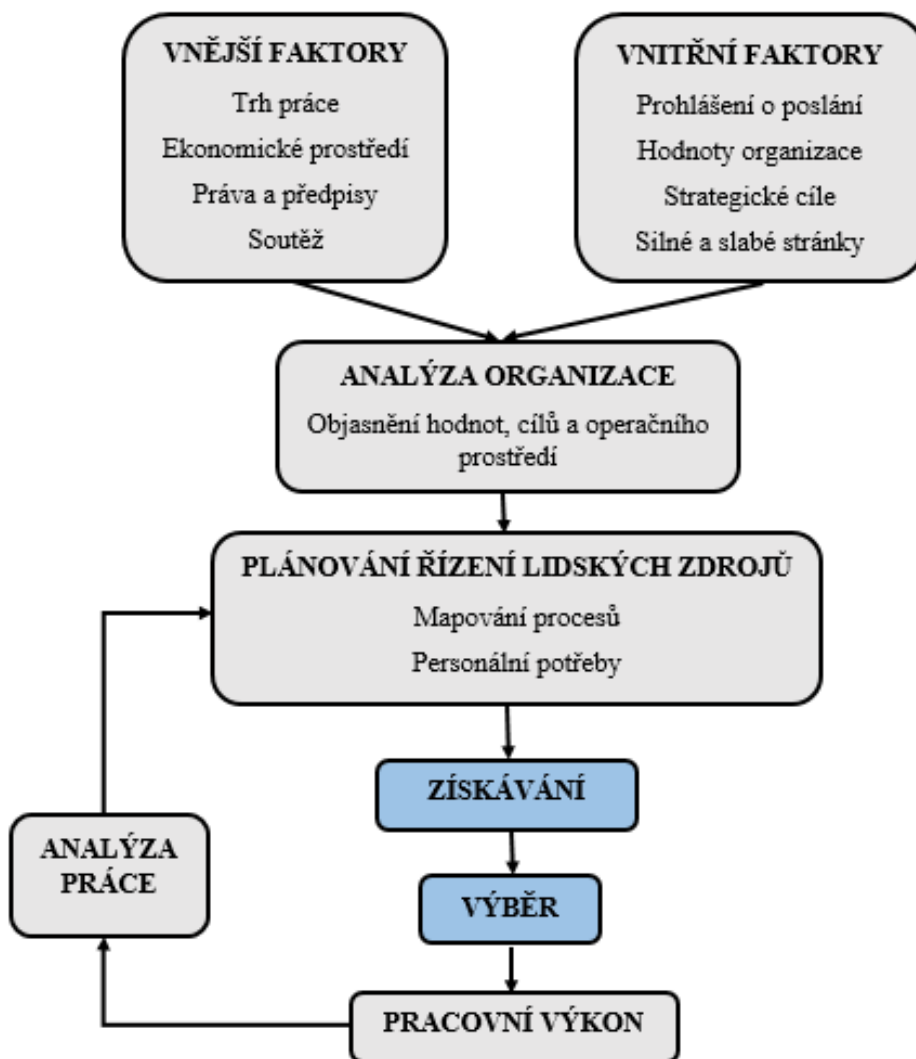
kladeny. Potenciální kandidát tak přímo zjistí, jaká očekávání musí splňovat a zda by jemu samotnému nabízená pozice vyhovovala.

Téměř stejnou definici pro získávání podávají i Sakslová a Šimková (2013), které definují získávání též jako činnost, jejímž cílem je přilákání dostatečného množství adekvátních uchazečů o volná pracovní místa. Důraz je kladen na nákladovou přiměřenost a časovou vhodnost. V rámci této činnosti dochází k vyhledávání pracovní síly, k informování veřejnosti o volných pracovních místech a jejich nabídce, k jednání s kandidáty a k získávání informací o jejich dovednostech a k organizačnímu a informačnímu zabezpečení těchto aktivit. Získávání bývá někdy zaměňováno se slovem „nábor“, ovšem nábor je chápán především jako získávání zaměstnanců z vnějšího trhu práce, zatímco „získávání“ zahrnuje získávání lidí jak z vnějších zdrojů, tak i získávání ze zdrojů vnitřních, čemuž se věnuje předně.

Definice získávání zaměstnanců od různých autorů se nijak podstatně neliší. Podobné znění má i definice účelu získávání od Šikýře (2014), který píše o vhodném oslovení a přilákání potenciálních kandidátů. Na rozdíl od jiných autorů však zmiňuje požadavky, které jsou stanoveny samotnou firmou jednak dle jejích potřeb a jednak dle právních předpisů, které se týkají např. trestní bezúhonnosti či způsobilosti k právním úkonům. V rámci získávání pracovníků se také zabývá problematikou pracovního místa. Jestliže má firma zaměstnance, který v nadcházející době začne pobírat starobní důchod a nebude již firmě k dispozici, má několik možností, jak vynaložit s volným pracovním místem. Pracovní pozice může zůstat dočasně nepřidělená, může být zrušená, či může být dokonce sloučená s jinou pracovní pozicí. Může také dojít k situaci, kdy bude změněn pracovněprávní vztah a pracovní doba bude upravena.

Získáváním se také zabývá dílo *Recruitment and Selection in Canada* (Catano, Wiesner a Hackett, 2013), které kromě teorie poskytuje i příklady článků, které se zabývají praxí v oblasti lidských zdrojů. Na obr. č. 2 je zachycena pozice získávání a výběru zaměstnanců jako část plánovacího procesu řízení lidských zdrojů.

Obrázek 2 Získávání a výběr v rámci plánovacího procesu Řízení lidských zdrojů



Zdroj Vlastní zpracování dle Recruitment and Selection in Canada (2013)

3.2.1 Nabídka zaměstnání

Nabídka zaměstnání je základním krokem v navázání komunikace s potenciálním zaměstnancem. Šikýř (2014, s. 100) uvádí, že „*smyslem formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání je poskytnout potenciálním uchazečům o zaměstnání v organizaci i mimo ni jasnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání.*“ Šikýř (2014) se ohledně této skutečnosti shoduje s Dvořákovou a kol. (2007) a říká, že jasnost a přesnost informace poskytuje uchazečům možnost, aby sami posoudili, zda se na výkon dané funkce hodí a zda na ni mají dostatečnou kvalifikaci. Dojde tak k vyřazení lidí, kteří nemají požadované předpoklady a zaměstnavateli se tak zúží okruh lidí k vyřazení. Nabídka práce by měla obsahovat několik základních bodů, a to název

práce, charakteristiku práce a organizace, požadavky na uchazeče, podmínky výkonu práce, dokumenty požadované od uchazečů a pokyny pro uchazeče o zaměstnání.

Nabídka práce se „*zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží i k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu, k volbě metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazeče.*“ (Koubek, 2015, str. 147). Pokud zaměstnavatel hledá pracovníka na pozici, která je všeobecně známá a není pro její výkon vyžadována speciální kvalifikace, postačí uvést v nabídce pouze stručnou informaci o volném pracovním místě. Vyžaduje-li však výkon dané činnosti specifické dovednosti, je třeba informace více rozšířit a popř. zdůraznit alespoň některé zaměstnanecké benefity. Obsah nabídky zaměstnání by měl být pečlivě uvážěn. Po přečtení nabídky by měli být lidé schopni posoudit, zda se pro výkon dané práce hodí a zda jsou k němu způsobilí. Firma by tak měla získat vhodné kandidáty, čímž ušetří čas i finanční prostředky, které by byly potřeba na jednání s lidmi, kteří se na výkon požadované práce nehodí – v tomto názoru se autor shoduje s Dvořákovou a kol. (2007) a Šikýřem (2014), kteří ve svých dílech zaujali stejný postoj k dané problematice (Koubek, 2015).

Se specifikací pracovníka v rámci nabídky práce v některých případech souvisí i diskriminace, která se objevuje v podobě odmítnutí specifické skupiny lidí. V drtivé většině se jedná o diskriminaci pohlaví. O diskriminaci pohlaví by nešlo v případě, pokud je v inzerátu preference daného pohlaví řádně opodstatněna (např. fyzicky náročná práce zahrnující zvedání těžkých břemen – vhodnější pro muže). Poněkud problematická je diskriminace týkající se čistého trestního rejstříku. Podle evropských směrnic se nejedná o diskriminaci, ovšem Listina základních práv a svobod tvrdí opak (Hubálek, Štěpánková a Zamboj, 2008).

Diskriminací se také zabývá Dale (2008), která se však ve své knize zabývá rozdělením diskriminace na přímou, nepřímou a institucionální. Přímá diskriminace je chápána jako záměrná a velmi znatelná. Jedná se o přímé vyloučení určité skupiny lidí. Příkladem může být inzerát v podobě „Přijmeme mladou ženu na pozici vychovatelky.“ či „Přijmeme muže na pozici stavebního dělníka“. Přímá diskriminace se může týkat kromě pohlaví také rasy, náboženství, věku, zdravotního stavu či sexuální orientace. Nepřímá diskriminace je též úmyslná, ale na první pohled není zjevná. Jedná se o nabídky práce, ve

kterých jsou požadavky pro výkon práce stanoveny tak, aby znemožnily některým skupinám lidí se o místo ucházet. Může se jednat např. o požadavek na znalost konkrétního jazyka apod. K institucionální diskriminaci „*může docházet neúmyslně, ale zavedené postupy v organizaci budou mít odrazující vliv na členy menšinových skupin. Příkladem může být literatura nedostupná ve formě srozumitelné pro zrakově postižené pracovníky.*“ (Dale, 2008, str. 43).

3.2.2 Vnitřní a vnější trh práce

Vnější trh práce nabízí firmě pracovníky s novými názory a pohledy na určitou problematiku, na druhou stranu se jedná o nákladnější formu získávání zaměstnanců. Mezi pracovníky vnějšího trhu práce patří absolventi škol, ženy vracející se z mateřské dovolené, lidé s postižením či lidé vedeni na úřadu práce. Na tyto pracovníky jsou však vynaloženy vyšší náklady – jedná se především o investice do jejich pracovního a sociálního přizpůsobení. Na vnějším trhu je mnoho možností, kde lze nového zaměstnance získat. Mezi klasické eventuality patří nabídka práce na webových stránkách firmy či personálních agentur, nabídka v tisku či nabídka pomocí úřadu práce. Mezi možnostmi především dnešní doby je využití sociálních sítí, spolupráce s jinými organizacemi nebo prezentování firmy na veletrhu pracovních příležitostí (Dvořáková a kol., 2007).

Zdroje pracovní síly rozděluje na vnější a vnitřní i Synek, Kislingerová a kol. (2010), kteří ve svém díle mezi vnější zdroje zařazují pracovníky na trhu práce (především pracovníky z oblasti regionu dané firmy), absolventy škol, zaměstnance uvolněné z jiných firem či zaměstnance, kteří projevují zájem o změnu zaměstnání.

Sakslová a Šimková (2013) rozšiřují definici Dvořákové a kol. (2007) a do skupiny případných uchazečů řadí lidi zaregistrované na úřadech práce, absolventy, zaměstnance konkurenčních firem a jiné. Dále hovoří o tzv. doplňkových zdrojích, které pracují především na jiný pracovní úvazek, než je obvyklý hlavní pracovní poměr. Může se jednat např. o práci formou brigády. Do takové skupiny zaměstnanců patří studenti, senioři, ženy v domácnosti či zahraniční pracovníci. Mezi výhody získávání z vnějších zdrojů patří široká možnost výběru, nové podněty pro firmu, přesnější krytí potřeby, nulové náklady na prvotní vzdělávání. Mezi nevýhody patří pracovníkova neznalost firmy, stres, neposkytnutí

nynějším zaměstnancům možnosti kariérního postupu, vyšší náklady a časová náročnost a riziko odchodu pracovníka po zkušební době.

Vnitřním trhem se rozumí stávající zaměstnanci firmy. Pro zaměstnavatele je tato volba výhodná z mnoha důvodů. Zaměstnavatel své pracovníky zná a může učinit uvážené rozhodnutí, dále volba ze stávajících zaměstnanců zvyšuje jejich pracovní spokojenost a upevňuje pracovní morálku. Zaměstnanci též mají možnost shledat, že mají příležitost kariérního růstu, což snižuje případnou fluktuaci. Co se týká nákladů zaměstnavatele, zaměstnavatel musí investovat do rozvoje a vzdělání svých zaměstnanců, aby mohli i nadále plnit jeho požadavky. Nevýhodou získávání z vnitřního trhu je působení nechtěných faktorů (např. osobní vztahy), které mohou ovlivňovat vedoucího zaměstnance či personalistu při rozhodování o konkrétním zaměstnanci (Dvořáková a kol., 2007).

Synek, Kislíngerová a kol. (2010) rozšiřují definici Dvořákové a kol. (2007) a uvádí, že vnitřní zdroje mohou být také představovány pracovníky, kteří jsou uvolněni kvůli technologiím, dále se jedná o zaměstnance, kteří chtějí vykonávat jiný druh práce, či jsou k tomu nuceni změnami v organizační struktuře. V reálném životě je získávání z vnitřních zdrojů hojnějším postupem, jelikož je zaměstnanec firmě znám a jsou na něj vynaloženy nižší náklady. Další možnou nevýhodou kromě již uvedených osobních vztahů je formování pracovníka stávající firmou a není tedy pravděpodobné, že pracovník do firmy vnese nové metody a postupy.

Sakslová a Šimková (2013) poskytují naprosto stejné skupiny zaměstnanců, kteří jsou dostupní na vnitřním trhu práce, jako Synek, Kislíngerová a kol. (2010). Dále uvádí výhody a nevýhody, které s touto technikou souvisí. Mezi výhody získávání z vnitřních zdrojů řadí pracovníkovu znalost firmy a ostatních členů a zaměstnanců, snazší a rychlejší přizpůsobení, motivaci, znalost firmy o zaměstnanci, nižší náklady firmy a rychlejší obsazení. Mezi nevýhody jsou řazeny skrovné možnosti výběru, nedostatek nových podnětů pro firmu, případná rivalita zaměstnanců a možné náklady na vzdělávání.

3.2.3 Nejpoužívanější metody získávání zaměstnanců

Jak již bylo uvedeno výše, v praxi se ve většině případů nejdříve využívá získávání pracovníků z vnitřních zdrojů a až poté následuje získávání ze zdrojů vnějších. V rámci získávání z vnitřních zdrojů se využívá doporučení od stávajících zaměstnanců či se firma může pokusit přesvědčit svého bývalého zaměstnance k návratu. Dále má firma také

možnost využít banku talentů, která je vedena v elektronické podobě a skýtá informace o vhodných kandidátech na pracovní místo (Armstrong, Taylor, 2015).

Metod, kterými lze získat pracovníky z vnějších zdrojů, je mnoho. Armstrong a Taylor (2015) uvádí např. online recruitment, sociální média, inzerování, zprostředkovatelské agentury, úřady práce a poradenské společnosti, vzdělávací instituce a outsourcing samotného získávání. Stejně metody, jaké popsal Armstrong a Taylor (2015) popsaly ve svém díle i Sakslová a Šimková (2013). Opět se ve výčtu objevují metody jako získávání zaměstnanců pomocí úřadu práce, pomocí inzerce, spolupráce se školami, referencí, samostatného přihlášení o práci (což aplikují především absolventi), veletrhů pracovních příležitostí, bezplatných či placených agentur, internetu či dočasného přidělení pracovníka, což je využíváno především pro pokrytí sezónní potřeby.

Online recruitment byl vyhodnocen jako jedna z běžných metod získávání, které jsou typické pro dobu 21. století. Online recruitment je metoda, která prostřednictvím internetu nabízí volná pracovní místa a komunikace mezi nabízející firmou a uchazečem probíhá prostřednictvím e-mailu (Armstrong, Taylor, 2015). Tuto techniku více rozebírá ve své knize Šikýř (2014), který ji popisuje jako systém založený na využití internetových stránek a e-pošty. Dále uvádí, že většina zaměstnavatelů má vlastní webové stránky, které obsahují údaje o dané firmě a většinou zahrnují též sekci „kariéra“, kde uveřejňuje nabídku volných pracovních míst. Pokud má potenciální uchazeč o práci zájem, může se o práci ucházet on-line pomocí dotazníku, ke kterému přiloží žádost o zaměstnání. Pro zaměstnavatele je tato metoda výhodná ze 2 důvodů – snazší porovnání uchazečů díky jednotné formě dotazníku a ověření základních počítačových znalostí uchazečů. Na výhody a nevýhody online recruitment se zaměřil Koubek (2015). Výhodou této metody spatřuje v její nižší ceně oproti jiným způsobům získávání. Další výhodou je vyšší operativnost a možnost provádět prostřednictvím počítače další akce spojené s touto (např. použití elektronických dotazníků). Získávání touto metodou je rychlejší, čímž se snižují náklady. Nevýhodou však zůstává, že některé skupiny lidí, např. lidé starší věkové kategorie, nevyužívají počítače v dostatečné míře.

Další charakteristickou technikou získávání je využití sociálních médií, která si podmanila vyspělý svět. Sociálními médii se rozumí sociální sítě jako je LinkedIn (sociální síť přímo zaměřená na kariérní oblast) nebo Facebook. Jedná se o metodu, která využívá

Web 2.0 a firma získává informace o uchazečích online (Armstrong, Taylor, 2015). Dílo z roku 2013 *Recruitment and Selection in Canada* se zaměřuje, jak již název napovídá, též na získávání a výběr zaměstnanců. V červenci roku 2010 bylo uskutečněno šetření 600 HR profesionálů společností Jobvite. Bylo zjištěno, že 83 % respondentů zamýšlelo získávat pracovníky přes sociální sítě. Téměř 60 % zkoumaných společností odpovědělo, že již úspěšně najali nové zaměstnance přes sociální sítě. Dále je uvedeno, že mezi oblíbenější a hojněji využívané sociální sítě se řadí LinkedIn, Facebook, MySpace a Bebo. Tyto sítě dovolují uživatelům sdílet informace online, včetně fotografií a videí. Průzkum společnosti Jobvite zjistil, že 78 % zkoumaných společností používá LinkedIn, 55 % použilo Facebook a 45 % Twitter. Dalších 14 % společností využívá k získávání videa na YouTube (Catano, Wiesner, Hackett, 2013). Z uvedeného článku vyplývá, že sociální sítě jsou součástí jak soukromého života, tak pracovní oblasti člověka. Sociální sítě jsou u mnoha firem, které jsou otevřeny novým přístupům, přijímány kladně, jelikož dokáží komunikaci posunout na novou rychlejší úroveň. Lidé, resp. firmy, kterým se využití sociálních sítí příliš nezamlouvá, se bojí „pošpinění“ pověsti firmy a negativního vlivu na produkci (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2015). Molnár (2011) se naopak více zaměřil na rozdělení sociálních sítí, na rozdíl od výše zmíněných autorů, a rozlišuje sociální sítě na 2 typy, a to na všeobecné a oborové. Všeobecné sítě poskytují širokou škálu služeb jakýmkoliv uživatelům bez rozdílu – jedná se např. o Facebook. V oborových sítích komunikují uživatelé, kteří jsou spojeni stejným oborem. Oborové sítě Molnár dále dělí na profesionální sítě, zájmové sítě a studentské sítě. Na profesionálních sítích, jak již název napovídá, se sdružují profesionálové určitého oboru. Tyto sítě tedy nebývají otevřeny všem zájemcům a nejvíce sdružují lékaře či inženýry. Příkladem můžou být sítě Reseach-Gate či SciSpace. Zájmové, „hobby“ sociální sítě sdružují lidi, kteří se věnují stejné problematice na amatérské rovině a studentské sociální sítě se zabývají studiem.

Nejobvyklejší metodou získávání je inzerování, její využívání ovšem upadá, jelikož se do popředí dostávají sociální sítě a online recruitment. Inzerování je však stále důležité, především na místní úrovni (Armstrong, Taylor, 2015). U inzerátu je nutné nejen vhodně zvolit jeho obsah, ale také jeho formu a umístění. Formou inzerátu se rozumí např. velikost a font písma, grafické provedení apod. Místem umístění se rozumí komunikační médium, kterým můžou být místní noviny, celostátní noviny, či odborné časopisy. Dalším možným prostředkem pro podání inzerátu je využití rozhlasu. Výhodou inzerátu je jeho rychlost

a pokrytí velkého území (inzerát se tak dostane k mnoha potenciálním uchazečům). Nevýhodou inzerátu je jeho cena. Firma může mít tendenci cenu inzerátu co nejvíce snížit – to se ovšem podepíše na efektivitě inzerátu (Koubek, 2015). Podobný názor je představen též v knize od Margaret Dale (2008). Též poukazuje na to, že pracovní místa na určité pozice by měly být vystaveny ve stejném tisku – vedoucí pozice v celostátních novinách, nižší pozice v místním tisku. Dále podotýká, že inzerce v novinách a časopisech je tradiční způsob, jak oslovit případné zájemce. Inzeráty jsou však dnes považovány za prostředek, který má zájemce odkázat na příslušné internetové stránky, které jsou v popředí. O inzerování se též zmiňuje ve své knize Kocianová (2007), která k němu zaujímá stejný postoj jako Koubek (2015) a Dale (2008). Inzerát je vnímán jako tradiční forma nabídky práce, která by měla být podána efektivně, aby zaujala příslušnou skupinu potenciálních kandidátů. Obsahově se inzerát skládá z názvu inzerátu, organizace a pracovního místa, následuje popis pracovní pozice, požadavky, nabízené možnosti a instrukce k přihlášení kandidáta. Dále rovněž popisuje výběr vhodného prostředku pro vystavení inzerátu, což již bylo popsáno výše.

3.2.4 Ostatní metody získávání zaměstnanců

Výše uvedené metody patří mezi hojně využívané techniky získávání zaměstnanců. Mezi méně používané metody lze zařadit doporučení od stávajících zaměstnanců, využití banky talentů, zprostředkovatelských agentur či úřadu práce, použití poradenských společností a vzdělávacích institucí, outsourcing samotného získávání, nabídky práce na veletrzích či rozesílání nabídek elektronickou poštou. Tyto postupy jsou využívány, obzvláště ve velkých firmách, spíše jako doplňkové metody získávání (Šikýř, 2014).

O těchto spíše okrajových metodách se zmiňují i Armstrong a Taylor (2015). Zprostředkovatelské agentury jsou poměrně drahou záležitostí. Jedná se o vyhledávání zaměstnanců z jejich registru a ve většině případů se jedná o pracovníky v oblasti kancelářských prací. Úřady práce se také využívají k získávání pracovníků v administrativě, dále také k získání manuálních pracovníků. Poradenské společnosti nabízejí volná pracovní místa, provádějí rozhovory a předběžně posuzují, jaký uchazeč je vhodným kandidátem. Pro obsazení volných pracovních míst je také vhodná propagace ve vzdělávacích zařízeních, jako jsou vysoké školy. V těchto zařízeních se mohou konat informační akce, které studentům a brzkým absolventům představí danou firmu. Firma má

tak možnost získat mladé lidi do svých řad. Outsourcingem procesu získávání se rozumí pověření jiné firmy k získání vhodných kandidátů na volná pracovní místa. Firma tak má možnost soustředit svou pozornost na jiné důležité aktivity.

3.2.5 Praktické příklady získávání zaměstnanců

Jedním z příkladů, který potvrzuje výše uvedenou teorii o vysokém stupni využívání sociálních médií/sítí při získávání zaměstnanců, je článek uvedený v kanadském deníku The Globe and Mail (2010). Mimo jiné je zde uveden pivovar Big Rock sídlící v Calgary, který přilákal díky sítím Facebook a Twitter mnoho fanoušků výborných piv. Jak uvedl Lynn Thomson, vedoucí oddělení lidských zdrojů a správy v Big Rock Brewery Income Trust, stránky pivovaru v Calgary jsou velmi populární. Lynn Thomson dále uvedl, že díky těmto „webovým stránkám máme mnoho úspěchů. V březnu jsme zveřejnili 3 příležitosti a reakce byla ohromující, prostě ohromující.“ Společnosti se vždy zaměřovaly na to, aby jejich značka zvítězila nad zákazníky. Nyní mnoho společností – jako je Big Rock – zjišťují, že mohou v boji o talenty získat výhodu, pokud se zaměří také na své „zaměstnanecké značky“. Dalším způsobem, jakým společnosti získávají pracovníky, je využití sociálních sítí jako je LinkedIn, která se stala úrodným polem pro zaměstnavatele, říká Bill Greenhalgh, výkonný ředitel Asociace odborníků v oblasti lidských zdrojů. Sociální sítě umožňují potenciálním náborům zjistit, co si ostatní lidé o společnosti myslí, a dovolují společností identifikovat lidi, kteří práci nehledají, ale byli by ochotní ke spolupráci. LinkedIn, který uživatelé využívají především pro účely obchodních sítí, se ukázal jako oblíbený u lidí řídících nábor. Mnoho lidí, kteří používají LinkedIn a zveřejňují na něm informace, tajně hledá práci. Nechtějí to vysílat příliš široce, ale jsou, samozřejmě, vždy otevření nabídkám (Galt, 2010).

Další praktickou ukázkou, která potvrzuje předešlé teorie, může být studie z roku 2015. Tato studie se zaměřuje na testování náborových praxí a na dopad životopisů, rozhovorů a referencí na vyhodnocení žadatelů během náborového procesu. Za tímto účelem byl použit klasický trio protokol (Le Floch, Py, Brunel a Frugnac, 2011) během klasického náboru zaměstnanců celkem na 30 náborových specialistů. 3 žádosti o práci (žádosti se skládaly z životopisu a rozhovoru) na pozici techniků byly předány osobám provádějící nábor k vyhodnocení a reference (doporučení bývalého zaměstnavatele, reference bývalého spolupracovníka a profil na síti Facebook), připojené ke každé žádosti,

byly k dispozici na vyžádání. Výsledky prokázaly, že většina lidí provádějících nábor si vyžádala reference, které měly ve výsledku obrovský dopad na vyhodnocení žádosti o pracovní místo (Soubrier a kol., 2016).

V roce 2016 byla též publikována studie, která zkoumala vliv informací zveřejněných na sociálních sítích na proces výběru a získávání. Ve společnosti, která je stále více online, se vztah mezi lidmi šíří přirozeně do sítě známé jako „sociální síť“. V tomto systému mohou být určité způsoby komunikace a sebereprezentace, příznivé ve stavu offline, velmi škodlivé, pokud je požadavkem být online. Výzkum zahrnoval bibliografické a dokumentární zdroje, z nichž 16 primárních studií se snaží odpovědět na 3 otázky: a) hledají ti, kteří jsou odpovědní za lidské zdroje, nebo jiní vedoucí, kterých se týká zaměstnanecký management, efektivně online informace o potenciálních zaměstnancích? b) hrají takto nalezené informace hlavní roli v rozhodnutí těchto HR manažerů? c) měli by se ti, kteří si hledají práci, starat o svou „digitální image“ i na sociálních sítích, které nejsou považovány za profesionální? Ze studie vyšlo, že žádost o informace na sociálních sítích je podávána v rámci procesu výběru a získávání kandidátů na volná pracovní místa. Tato praktika, zvaná „kyberprověrování“ (z anglického „cybervetting“) zahrnuje také online sociální sítě – považované za neprofesionální – a s přihlédnutím k analyzovaným studiím se očekává zvýšení její četnosti (Oliviera Machado, 2016).

3.2.6 Hodnocení efektivnosti získávání zaměstnanců

Dvořáková a kol. (2007) ve svém díle uvádí několik ukazatelů, pomocí kterých lze vyhodnotit efektivitu získávání zaměstnanců:

- pomocí nákladů vynaložených na získání 1 pracovníka,
- dle počtu žádostí o pracovní místo,
- dle času,
- dle pracovního nasazení vybraného pracovníka,
- dle délky pracovního poměru
- a dle fluktuace nových pracovníků.

Aby bylo získávání efektivní, potřebuje firma vědět, kolik finančních prostředků může uvolnit na různé metody získávání. Následující text se zabývá prvním bodem, který uvedla Dvořáková a kol. (2007) – náklady. V kapitolách uvedených výše bylo popsáno, že

mezi časté formy získávání patří využití inzerátu, sociálních sítí a doporučení. Sociální sítě a doporučení je levná metoda, která firmám dokáže ušetřit finanční prostředky, ovšem inzerce v tisku či v rádiu nebo pronájem billboardu je finančně náročnější.

Výše již bylo vysvětleno, že inzerce v tisku by měla být vhodně umístěna podle toho, o jak velkou se jedná firmu a o jaký obor se jedná. Jako příklad lze uvést velkou výrobní společnost, která hledá nové pracovníky – dělníky. Pro takovou firmu může být vhodné inzerovat nabídku práce v celostátním tisku. Mezi nejčtenější tiskoviny roku 2017 je prozatím deník Blesk, který má 986 tisíc čtenářů na každé vydání. Druhou v pořadí je Mladá fronta DNES s 587 tisíci čtenáři a třetí místo obsazuje deník Sport s 259 tisíci čtenáři. Mladá fronta DNES i Blesk jsou deníky, které poskytují mimo jiné i zprávy ze světa, ovšem četné množství bulvárních zpráv v deníku Blesk činí seriózněji vyhlížejícím deníkem Mladou frontu DNES. Mezi další celostátní deníky patří Právo, Aha!, Lidové noviny a Hospodářské noviny (Media Project, 2017).

Pokud by firma skutečně inzerovala nabídku práce v deníku Mladá fronta DNES a zvolila by rozměr inzerátu ve velikosti ¼ stránky formátu A4, náklady firmy by byly ve výši 180 327 Kč – v případě inzerce ve dnech pondělí – středa a pátek – sobota. Pokud by firma inzerovala ve čtvrtek, náklady by byly ve výši 225 246 Kč. V Lidových novinách by byly náklady na inzerát stejného rozměru ve výši 76 818 Kč – v případě inzerce ve dnech pondělí – čtvrtek a sobota. Pokud by firma inzerovala v pátek, náklady by byly ve výši 91 791 Kč. V následující tabulce je přehled cen formátů, které Mladá fronta DNES a Lidové noviny nabízí.

Tabulka 3 Ceník inzerce Mladá fronta DNES a Lidových novin (v Kč)

FORMÁTY	MLADÁ FRONTA DNES		LIDOVÉ NOVINY	
	po, út, st, pá, so	čt	po, út, st, čt, so	pá
1/1 strana	722 970	903 060	307 980	368 010
Velký roh	477 825	596 850	203 550	243 225
½ strany na výšku	361 485	451 530	153 990	184 005
½ strany na šířku	360 654	450 492	153 636	183 582
1/3 strany na výšku	240 990	301 020	102 660	122 670
1/3 strany na šířku	240 990	301 020	102 660	122 670
¼ strany na výšku	180 327	225 246	76 818	91 791

(střední roh)				
¼ strany na šířku (podval)	181 158	226 284	77 172	92 214
Malý roh	77 006	96 188	32 804	39 198
1/8 strany na šířku	90 579	113 142	38 586	46 107

Zdroj Vlastní zpracování dle MAFRA, a. s. (2016)

(MAFRA, a. s., 2016).

Dalším zmíněným způsobem získávání je inzerce v rozhlasových stanicích. Mezi nejposlouchanější celoplošné radiové stanice patří rádio Impuls, Frekvence 1, Evropa 2 a Radiožurnál. Tento výsledek vyplynul z průzkumu Radio Project agentur STEM/MARK a MEDIAN. Průzkum byl proveden náhodným výběrem 30 000 respondentů za rok. Zvolená použitá metoda byla telefonické dotazování cílové skupiny, kterou tvořili lidé ve věku 12 až 79 let (STEM/MARK, 2017).

V případě velkých firem se může inzerce i v celoplošném rádiu vyplatit – v těchto případech je tedy vhodné zvolit takové rádio, které cílí na stejnou věkovou skupinu, kterou potřebuje oslovit i daná firma. Z výzkumu uvedeném výše vzešlo, že nejposlouchanější stanicí je rádio Impuls, jehož cílovou skupinu tvoří lidé ve věku 25 až 55 let. V případě, že by firma chtěla na rádiu Impuls reklamu v časové zóně od 15:00 do 18:00 s délkou spotu 35 s, cena reklamy by byla ve výši 27 120 Kč (Impuls Rááááadio, 2017).

Třetím uvedeným způsobem je využití billboardu. Takováto inzerce však nepůsobí celostátně. Je vhodné, aby inzerát byl na billboardu, který je v místě sídla firmy, která pracovní místo nabízí. Internetová stránka „Moje billboardy“ sdružuje agentury vlastníci billboardy po celé České republice. Měsíční pronájem se liší podle umístění billboardu, obvykle se však pohybuje v rozmezí od 4 000 do 9 000 Kč bez DPH. Tisk požadovaného plakátu může opět zařídit agentura, cena této služby je mezi 500 až 1 000 Kč (Moje Billboardy, 2017). Internetová stránka „Pronájem billboardů“ představuje provozovatele databáze billboardů a dalších reklamních ploch. Pronájem billboardu je opět od 4 000 Kč za měsíc – v místě dálnic se cena pohybuje od 14 000 Kč za měsíc (Confidence Media, s. r. o., 2017).

3.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je proces navazující na získávání zaměstnanců. Jedná se o postup, jehož cílem je identifikovat takové uchazeče, kteří jsou nejvhodnější pro výkon dané činnosti. Slovem „nejvhodnější“ je myšleno, že pracovník bude nejen výkonný, ale bude pro danou firmu pracovat po takovou dobu, jakou bude firma požadovat. „*Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokáží předpovědět efektivnost pracovníka. Jedná se o porovnání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi.*“ (Dvořáková, 2012, s. 150 – 151).

Výběrem zaměstnanců se zabývají i Sakslová a Šimková (2013), jejichž definice výběru se obsahově shoduje s definicí Dvořákové (2012). Výběr se podle Sakslové a Šimkové (2013) skládá ze 3 fází, a to:

1. specifikace kritérií,
2. volby metod, dle kterých bude vyhodnoceno, do jaké míry kandidát splňuje stanovená kritéria
3. a rozhodnutí o uchazeči a informování všech kandidátů o výsledku.

Šikýř (2014) se ve své knize též zabývá výběrem zaměstnanců. Stejně jako jiní autoři zmiňuje, že se jedná o proces, který umožňuje zhodnotit odborné dovednosti uchazečů a jejich případný kariérní postup. Na rozdíl od jiných autorů se však zaměřuje na pozitivní výběr, na základě kterého by se měl personalista rozhodnout, proč uchazeče přijmout, a nikoliv odmítnout. Šikýř (2014, s. 96) dále dodává, že „*pozitivní přístup je rovněž východiskem úspěšného „managementu diverzity“ v organizaci, který usiluje o účinné využívání individuálních schopností a motivace jednotlivých zaměstnanců účelným vytvářením pracovních příležitostí a pracovních podmínek s ohledem na přirozenou různorodost zaměstnanců (...).*“

Koubek (2015) poskytuje jiný pohled na výběr zaměstnanců, který rozděluje na 2 fáze, a to fázi předběžnou a vyhodnocovací. Předběžná fáze je fáze, ve které se objeví potřeba obsadit volnou pracovní pozici. Předběžná fáze se skládá ze 3 kroků, a to:

1. vymezení pracovního místa,
2. zkoumání, jakými dovednostmi, schopnostmi apod. by měl uchazeč disponovat
3. a specifikace konkrétních požadavků na uchazeče

Po předběžné fázi následuje sběr informací o uchazečích, kteří se přihlásili na dané místo. Po shromáždění informací přichází na řadu 2. fáze, a to fáze vyhodnocovací. Vyhodnocovací fáze se, stejně jako fáze předběžná, skládá z několika kroků. V tomto případě však v praxi nedochází k realizaci všech kroků, jelikož se jedná o metody výběru. Kroky (metodami) této fáze může být pohovor, zkoumání referencí, lékařská prohlídka apod.

3.3.1 Nejpoužívanější metody výběru zaměstnanců

Jak již bylo dříve uvedeno, na proces získávání navazuje proces výběru vhodných zaměstnanců, který má rovněž své metody. Dále jsou podrobněji rozebrány metody, které jsou v praxi hojně používané. Méně využívané postupy jsou popsány v podkapitole „Ostatní metody výběru zaměstnanců“.

Výběrový pohovor, neboli interview, je velmi využívaná metoda, která má řadu předností. Jeho výhodami jsou osobní kontakt s uchazečem, poznání jeho vyjadřovacích schopností, nasměrování komunikace potřebným směrem a ujasnění nesrovnalostí. Hlavní výhodou pohovoru je poznání osobnosti uchazeče. Průměrná délka rozhovoru by se měla pohybovat od 15 do 30 minut u nižších funkcí. Při obsazování vyšší postů by měl pohovor trvat 1 až 2 hodiny (Sakslová, Šimková, 2013). O výběrovém pohovoru se ve svém díle více rozepsal i Šikýř (2014). Stejně jako Sakslová a Šimková (2013) vyzdvihuje jeho výhodu v osobním kontaktu uchazeče s odpovědnou osobou vedoucí interview. Výběrový pohovor považuje za velmi vhodnou metodu, „*protože umožňuje komplexní a efektivní prozkoumání a posouzení odborné způsobilosti i rozvojového potenciálu vhodných uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci.*“ (Šikýř, 2014, s. 103). Často se pro výběrový pohovor používá jeho strukturovaná forma, kdy se otázky, jejich pořadí a čas předem připraví, stejně tak jako modelové odpovědi. Otázky jsou dále uchazečům kladeny stejně a odpovědi se nadále hodnotí dle připravených modelových odpovědí. Druhým typem, který Šikýř popisuje, je nestrukturovaný pohovor, který není předem připravený, ale je udáno pouze základní vymezení cíle pohovoru. Pohovor může být veden buď v poměru 1:1, uchazeč:tazatel, nebo může být přítomno více tazatelů – v tomto případě se jedná o pohovor vedený komisí. Dvořáková (2012) rozšiřuje Šikýřovu (2014) definici a do procesu výběru zahrnuje 2 činnosti, a to předvýběr uchazečů a výběrový rozhovor. V rámci předvýběru dochází k hodnocení uchazečova materiálu, zatímco cílem výběrového

rozhovoru je posouzení, do jaké míry se požadavky uchazeče a firmy shodují. Při výběrovém rozhovoru též působí firma na uchazeče – způsobem vedení rozhovoru, verbální i neverbální komunikací apod. Rozhovor může být veden jako nestruturovaný, strukturovaný a polostruturovaný. Dále se rozhovory dělí na tzv. rozhovor 1 + 1, rozhovor před komisí a rozhovor ověřující odborné dovednosti.

Při výběru zaměstnanců se využívá též testů, které dokáží více osvětlit osobnost uchazeče. Jedná se o testy inteligence, které jsou vyplňovány písemně do předem připraveného formuláře a jejich cílem je zjistit duševní a mechanické předpoklady. Dalšími testy jsou testy zaměřené na speciální dovednosti, jako je manuální zručnost apod., a testy osobnosti, které mají nastínit případné „rizikové“ faktory, které by mohly ovlivnit kvalitu práce (Dvořáková, 2012).

Specifickým „testem“ je i assessment centre (AC), které se v dnešní době často využívá. Jedná se o testování uchazečů, které je založeno na principu řešení úkolů. Cílem AC je vyhodnotit, jak uchazeč jedná a jaký je jeho sociální, komunikační a osobnostní profil. Uchazeči plní různé úkoly, či vedou diskuze, hrají role apod. Celá tato akce probíhá za pozorování hodnotitelů, kteří mají různé profesní zaměření a mohou tak poskytnout různé pohledy. Při hodnocení uchazečů jsou dílčí hodnocení spojena do komplexního posouzení a uchazeči jsou často seřazeni podle výsledků (Dvořáková, 2012). Podrobně se AC zabývá Hroník (2005) ve svém díle. Hroník (2005, s. 46) vnímá AC jako „časově ohraničenou multisituační zkoušku, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů – hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, „off-line“) a nemá jednoznačný správný výsledek.“ Dále uvádí metody, které se v AC používají. Mezi tyto metody patří metoda individuální, metoda skupinové práce, psychodiagnostické testy a sociogram.

Fenoménem zvaný assessment centre se zabývá i Šikýř (2014, s. 105), který AC popisuje jako „(...) metodu výběru, hodnocení i vzdělávání zaměstnanců, která umožňuje komplexně posoudit pracovní výkon a rozvojový potenciál zaměstnanců.“ Dále podotýká, že se jedná o metodu, v jejímž rámci je hodnoceno uchazečovo chování, přístup a výkon při řešení skupinových či individuálních úloh. AC probíhá mimo pracovní místo a jeho doba trvání je 1 až 2 dny. AC se najednou účastní okolo 8 až 10 uchazečů, kteří jsou pod dohledem skupiny odborníků (psychologů, personalistů apod.), jakožto hodnotitelů. Jako výhoda je uváděna komplexnost AC, jako nevýhoda jsou uváděny vyšší náklady (časové

i finanční). Na AC navazuje DC, neboli development centre. Tato metoda je určena pro klíčové pracovníky firmy a na jejím základě lze naplánovat další rozvoj těchto zaměstnanců. Velmi podrobně se AC zabývá Kyrianová (2003). Definuje AC jako metody, které jsou aplikovány na uchazeče s cílem obsadit volnou pracovní pozici a zjistit více informací o zaměstnancích. „*Množství a náročnost použitých metod odpovídá kritériím, která byla pro hodnocení účastníků stanovena.*“ (Kyrianová, 2003, s. 8). Mezi zmíněné metody se řadí hry, simulace, studie apod. Jak již bylo dříve uvedeno, AC je využíváno v situacích, kdy firma potřebuje obsadit volnou pracovní pozici. Nejedná se však o jedinou funkci AC. Druhým cílem AC je získání informací o potřebě dalšího vzdělávání zaměstnanců. AC se dále využívá v případě, kdy firma chce počet stávajících zaměstnanců snížit. Co se týká průběhu, i AC by mělo začínat úvodem. Po uvedení následuje jedna z počátečních metod (tzv. warm-up), následně přichází čas na výkonové testy a případně na rolové hry a studie. Metody by měly být různě střídány podle zaměření, aby byla udržena uchazečova pozornost a bdělost. Na konci AC uchazeči vyplňují dotazníky, popřípadě jsou vedeny rozhovory. Na závěr mají hodnotitelé schůzi.

3.3.2 Ostatní metody výběru zaměstnanců

Do této kapitoly byly zařazeny metody, které jsou např. používány jako doplňkové a nejsou tak hojně využívány jako výše zmíněné interview a assessment center.

Metodami výběru se zabývají ve svém díle Sakslová a Šimková (2013), které kromě interview a assessment centre zmiňují testování a využití dotazníků a skupinovou práci. Testy a dotazníky jsou doplňkovou metodou, tudíž rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče by nemělo vycházet pouze z vyhodnocení testu či dotazníku. Testy jsou vedeny odborníky a slouží k otestování speciálních předpokladů. Skupinová práce je metoda, která je časově i nákladově velmi náročná. Je založena na principu řešení nějakého úkolu, kdy lidé pracují jako tým a je posuzována originalita, tvořivost a další podobné vlastnosti jednotlivých uchazečů.

Též Šikýř (2014) se o rok později ve svém díle zaměřuje mimo jiné i na výběr pracovníků a jeho metody. Metoda výběru je proces, při kterém je hodnocena odborná způsobilost uchazeče, což je jedním z kritérií výběru zaměstnanců. Kritéria výběru jsou dány požadavky firmy a právními předpisy, které jsou pro firmy jednotné. Požadavkem firmy může být dosažené vzdělání, praxe, zvláštní schopnosti či dovednosti apod. Pro

splnění požadavků v rámci právních předpisů je nutné splňovat podmínku způsobilosti k právním úkonům, podmínku trestněprávní bezúhonnosti a podmínku zdravotní způsobilosti. Dále Šikýř jmenuje metody výběru, mezi které řadí hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, assessment centre a zkoumání referencí.

Lze upozorovat, že tento výčet metod se poněkud liší od výčtu Sakslové a Šimkové (2013). Šikýř (2014) předešlý seznam doplnil o hodnocení životopisu a zkoumání referencí. Hodnocení životopisu je první krok při výběru, kdy jsou porovnávány obdržené životopisy, popř. i žádosti o zaměstnání, které firma obdržela jako reakci na nabídku pracovního místa. Na základě posouzení životopisu firma rozhodne, zda je uchazeč vhodným kandidátem na daný post a v případě kladného posouzení se uchazeč dostává do dalšího kola, kterým je v nejčastějším případě výběrový pohovor.

Dalším bodem bylo zkoumání referencí. Je tím myšleno získávání dodatečných informací o uchazeči od osob, které uchazeče znají z předešlých zaměstnání, či ze škol. Zkoumání referencí probíhá za vědomí uchazeče a je tak činěno z důvodu lepšího nahlédnutí firmy do uchazečova profesního života (Šikýř, 2014).

Různé metody výběru zaměstnanců popsala i Dvořáková a kol. (2007). Ve svém díle se konkrétně zaměřila kromě výběrového rozhovoru a assessment centre na osobní dotazník a testování, čímž se shoduje jak s Šikýřem (2014), tak se Sakslovou a Šimkovou (2013). Osobní dotazník garantuje, že vedení firmy dostane odpovědi na takové otázky, které potřebuje znát pro rozhodování. Jedná se o otázky, které se týkají dosavadních zaměstnání, termínů nástupu či naopak ukončení pracovního poměru a důvodu, proč daný uchazeč hledá nové pracovní místo. Výhodou osobního dotazníku je tedy přesnost informací. Dotazník tohoto typu má však mnoho nevýhod, jako je přílišná obsáhlost, neměnnost odpovědí, neochota uchazečů vyplnit tento typ dotazníku či špatné přiřazení pracovníka k pracovní pozici.

Druhou uvedenou metodou je testování, které již ve svých dílech uvedli Sakslová a Šimková (2013) a Šikýř (2014). Dvořáková a kol. (2007) testy rozděluje na testy inteligence, testy specializované na schopnosti a testy osobnosti.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika firmy Vibracoustic

Firma Vibracoustic je původem německá firma, která je na světovém trhu lídrem v oblasti automobilových antivibračních technologií. Firma se zabývá výrobou ložisek, pružin, izolací a hmotnostních tlumičů, které tlumí hluk a vibrace, které jsou způsobené nejen pohonem, ale také nepříznivým stavem vozovky (Vibracoustic, 2017).

Firma zaměstnává okolo 10 000 pracovníků. Závody mohou být trojího typu (ředitelství, výrobní závod a závod řešící strojírenství a vývoj) a nachází se v 18 zemích po celém světě (Brazílie, Česká republika, Čína, Francie, Indie, Japonsko, Jihoafrická republika, Jižní Korea, Mexiko, Německo, Polsko, Rumunsko, Rusko, Spojené státy americké, Španělsko, Švédsko, Thajsko, Turecko). Jednotlivých závodů je 37 a hlavní ředitelství se nachází v německém městě Darmstadt. Generálním ředitelem firmy je Frank Müller, finančním ředitelem je Volker Christ a na pozici technického ředitele je Dr. Jörg Böcking (Vibracoustic, 2017).

4.1.1 Ekonomická situace firmy Vibracoustic CZ, s.r.o.

V České republice se nachází 2 závody firmy Vibracoustic. Jedná se o výrobní závody nacházející se v Mělníku a v Třebechovicích pod Orebem. Bilance firmy se k roku 2016 navýšila o 83,329 mil. Kč na celkovou výši 1 263,148 mil. Kč. Nárůst bilance byl podnícen růstem objemu stálých i oběžných aktiv a nárůstem vlastního i cizího kapitálu. Co se týká podílu stálých aktiv na aktivech celkových, v roce 2016 došlo ke vzrůstu jejich podílu o 2 % (ze 32 % na 34 %), což bylo podmíněno nákupem montážní linky a vulkanizačních lisů do závodu v Mělníku a rozšířením linky v závodě v Třebechovicích pod Orebem. S rostoucím obrátem rostl i hospodářský výsledek firmy. V roce 2016 došlo také k nárůstu objemu výroby, což zvýšilo objem zásob, které souvisí s náběhem nových projektů (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2017).

Co se týká konkrétních ekonomických ukazatelů, v roce 2016 došlo k mírnému poklesu rentability aktiv (ROA) na 29,44 %, k mírnému růstu rentability vlastního kapitálu (ROE) na 68,29 %, k mírnému prodloužení doby obrátu zásob na 19,74 dnů, ke značnému

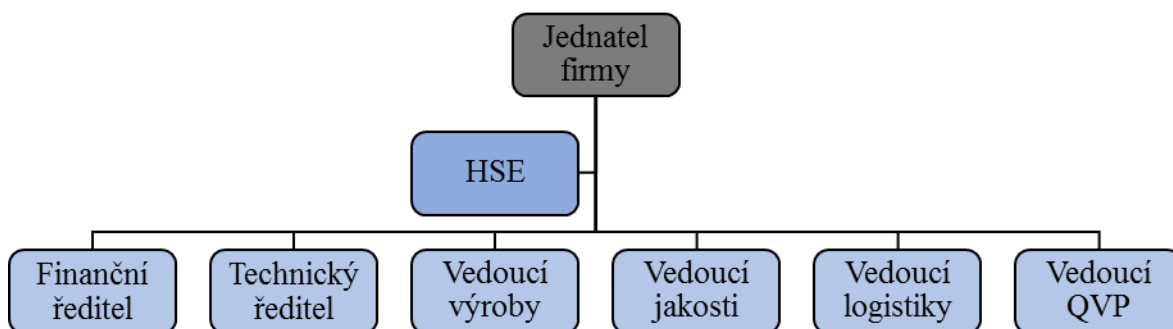
zkrácení doby obratu pohledávek na 43,48 dnů a k mírnému prodloužení doby obratu závazků na 70,58 dnů (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2017).

4.1.2 Charakteristika mělnického závodu firmy Vibracoustic CZ, s.r.o.

Jak již bylo ve výše uvedené kapitole uvedeno, v Mělníku se nachází výrobní závod firmy Vibracoustic. Fyzický prostor závodu zahrnuje kancelářské prostory, výrobní halu, sklad, laboratoř a venkovní prostory, které přiléhají k budově závodu a slouží především k uskladnění obalů. Závod k 30. 9. 2017 čítal 396 zaměstnanců. Pracovní pozice, které zaměstnanci zastávají ve výrobní hale a ve skladu, jsou: výrobní operátor, kontrolor, skladník, seřizovač a údržbář. Kancelářské prostory jsou rozděleny na jednotlivá oddělení: oddělení výroby, oddělení jakosti, účetní oddělení, oddělení logistiky, konstrukce a QVP.

Hierarchickou strukturu v závodě tvoří jednatel firmy, vedoucí bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a ochrany životního prostředí a dále finanční a technický ředitel, vedoucí výroby, jakosti, konstrukce, logistiky a QVP. Vedoucím konstrukce je ve stávající době jednatel firmy, což se promítlo do následujícího schéma, ve kterém je zobrazena řídicí struktura firmy.

Obrázek 3 Řídicí struktura mělnického závodu Vibracoustic CZ, s.r.o.



Zdroj Vlastní zpracování (2017)

4.2 Získávání a výběr v mělnickém závodě firmy Vibracoustic CZ, s.r.o.

Následující 2 podkapitoly popisují konkrétní způsoby získávání a výběru zaměstnanců, které jsou využívány mělnickým závodem firmy Vibracoustic (VC).

4.2.1 Způsoby získávání zaměstnanců v mělnickém závodě VC

Na základě vnitropodnikových směrnic a provedeného rozhovoru (viz Příloha A) bylo zjištěno, že mělnický závod firmy Vibracoustic (VC) získává nové pracovníky prostřednictvím pracovních portálů, inzerce v tisku a na internetových stránkách, lokální sociální sítě, billboardu a personálních agentur.

Inzerce na pracovních portálech je mělnickým závodem nejvyužívanější metoda získávání. Využívá portály www.prace.cz a www.jobs.cz a cena inzerce se pohybuje okolo 2 000 Kč. Tuto metodu používá pro získání pracovníků na nižší i vyšší pozice. Inzerce v tisku je pouze součástí kampaně a jedná se o jednorázové akce. Mělnický závod se nyní připravuje tímto způsobem oslovit nové potenciální pracovníky v oblasti Roudnice nad Labem, Štětí a Litoměřic a tento typ inzerce bude stát okolo 10 000 Kč. Kromě zmíněných pracovních portálů VC též využívá regionální internetovou stránku www.melnicko.cz, díky které má možnost cílit přímo na lidi z blízkého okolí.

VC k získání nových zaměstnanců též využívá sociální síť Facebook, ale pouze jen na lokální úrovni – tedy přes soukromý profil stávajícího zaměstnance. Touto formou se snaží oslovit známé stávajících zaměstnanců na obsazení nižších pozic. Billboard je stejně jako inzerce v regionálním tisku součástí kampaně a závod jej nevyužívá nepřetržitě. Cena billboardu se pohybuje okolo 5 000 Kč a je využíván v případě potřeby obsadit volná pracovní místa dělnických profesí. Posledním zmíněným způsobem získávání je využití personální agentury. Závod jejich služeb využívá v případě aktuální potřeby obsadit volné pracovní místo na vyšší pozici. Využití personální agentury je záležitostí, která se vyskytne max. 2x ročně a závod doposud spolupracoval s agenturami Kienbaum či Wallace Myers.

Na základě pozorování bylo zjištěno, že závod využívá pro získání zaměstnanců též inzeráty, které vyvěšuje na interní nástěnce věnované personálním činnostem. Konkrétně byly zpozorovány nabídky práce na pozici operátora výroby na HPP a na pozici uklízeče/uklízečky na DPP. Z výše uvedeného vyplývá, že metody získávání mělnického závodu jsou zaměřeny spíše lokálně a celkové náklady na získávání tvoří v porovnání s celkovými personálními náklady velmi malou částku.

Jelikož personální oddělení využívá, jak již bylo výše zmíněno, především pracovní portály, byl proveden vlastní průzkum, v jaké podobě se na internetu nabídky práce mělnického závodu firmy VC objevují. Na internetových stránkách www.prace.cz

a www.jobs.cz bylo objeveno několik nabídek práce, které mělnický závod inzeroval. V úvodu je vždy popis firmy VC, a to v anglickém jazyce. Dále následuje název pozice, kterou potřebuje závod obsadit, a na ní navazuje náplň práce. Na náplň práce dále navazují požadavky a nabídka firmy. Všechny tyto oblasti jsou popsány stručně, ovšem jejich výčet je obsáhlejší pro vytvoření jasné představy o nabízené pozici a firmě. V závěru inzerátu se vyskytuje upozornění o uchovávání osobních údajů a dále následují další informace o pozici. V této sekci je uvedena adresa závodu a jsou zde shrnuty požadavky a ostatní informace.

Součástí získávání jsou též požadavky firmy, které by měl uchazeč splňovat. Minimálním požadovaným standardem je životopis v českém jazyce (popř. i v anglickém jazyce, pokud sto nabízená pozice vyžaduje). Motivační dopis a kopii diplomu závod nevyžaduje, jedná se o pouze dobrovolnou záležitost. Počet kandidátů, se kterými proběhne pohovor, se liší na základě obsazované pozice. V průměru se personální oddělení týdně setká s 5 lidmi, kteří se hlásí na dělnickou profesi. Jedná se o neustálý proces nábory nových lidí, jelikož práce ve výrobě je náročná a lidé přirozeně odchází. U kancelářských pozic se situace liší, jelikož fluktuace v této oblasti je menší. V průměru se personální oddělení setká s 5 lidmi měsíčně. Celková fluktuace mělnického závodu se pohybuje okolo 2-3 %. Vyjma domluvených pohovorů se personální oddělení setká i s lidmi, kteří se přijdou ucházet o místo z vlastní iniciativy. Většinou se jedná o příbuzné či známé stávajících zaměstnanců a v průměru se personální oddělení takto setká se 3 lidmi měsíčně.

4.2.2 Způsoby výběru zaměstnanců v mělnickém závodě VC

V rámci výběru zaměstnanců jsou kandidáti zváni na výběrový pohovor. Průběh pohovoru se liší dle pozice, na kterou se kandidát hlásí, ale všichni jsou vždy předem informováni, v kolik hodin se mají dostavit k vrátnici, kde si je vyzvedne pověřená osoba. V případě dělnických a ostatních manuálních profesí se provádí vždy jednokolový pohovor, který je rámcově kratší než pohovor s lidmi ucházejících se o vyšší posty v kanceláři. U pohovoru jsou přítomni pouze lidé z personálního oddělení (pokud se jedná o pozici operátora výroby), případně je přítomna i odpovědná osoba příslušného oddělení (např. na pozici skladníka je přítomen i vedoucí skladu). Pohovor probíhá pouze na personálním oddělení, přičemž vlastní iniciativa kandidáta navštívit i výrobní halu je vítána.

U kandidátů ucházejících se o místo v kanceláři předchází pohovoru telefonický předvýběr. Během 10-15 minutového rozhovoru si personalistka doplní chybějící informace a zjistí, zda se požadavky uchazeče rámcově shodují s požadavky a nabídkou firmy. Na základě toho dále vyhodnotí, zda má smysl uchazeče zvát na osobní pohovor. Během telefonického hovoru si personalistka též ověří jazykové schopnosti kandidáta (v případě, že je znalost cizího jazyka firmou požadována). Na základě telefonického předvýběru je domluven pohovor, který je vždy dvoukolový. Při pohovoru jsou přítomni personalistka a příslušný manažer, ke kterému daná pozice patří. Pokud se kandidát hlásí na specifickou pozici, je u pohovoru přítomen též ředitel závodu a 2. kolo probíhá s vedoucím příslušného oddělení z německé centrály. Na začátku pohovoru personalistka uvede přítomné osoby a stručně představí firmu Vibracoustic. Dále je k představení vyzván kandidát a následují otázky ze strany firmy a poté otázky ze strany kandidáta.

Moderním trendem při pohovorech je kandidáta vyvést z míry a rovnováhy, aby tak vedení zjistilo, jak uchazeč reaguje spontánně apod. Mělnický závod si v případě potřeby testuje znalost cizího jazyka a klade nepříjemné otázky, které se týkají odchodu kandidáta z předchozího zaměstnání apod. Rozhodujícím faktorem pro přijetí kandidáta je optimální kombinace zapadnutí nového člena do kolektivu a dobrá znalost oboru. Pokud bude nový zaměstnanec pracovat v kolektivu, je pro závod přednější jeho snadná adaptace. Pokud se jedná o specifickou pozici, která vyžaduje samostatnost a vynikající znalost oboru, přiklání se závod k profesionalitě. Pokud se firma s uchazečem domluví na spolupráci a bude sepsána pracovní smlouva, je uchazeč seznámen s prostory firmy a s budoucími kolegy, absolvuje vstupní lékařskou prohlídku a je vytvořena osobní složka nového zaměstnance.

Zásadní změny mělnický závod firmy VC nechystá. Výše popsané postupy a metody jsou zavedené a dobře fungují, tudíž personální oddělení nemá potřebu toto měnit.

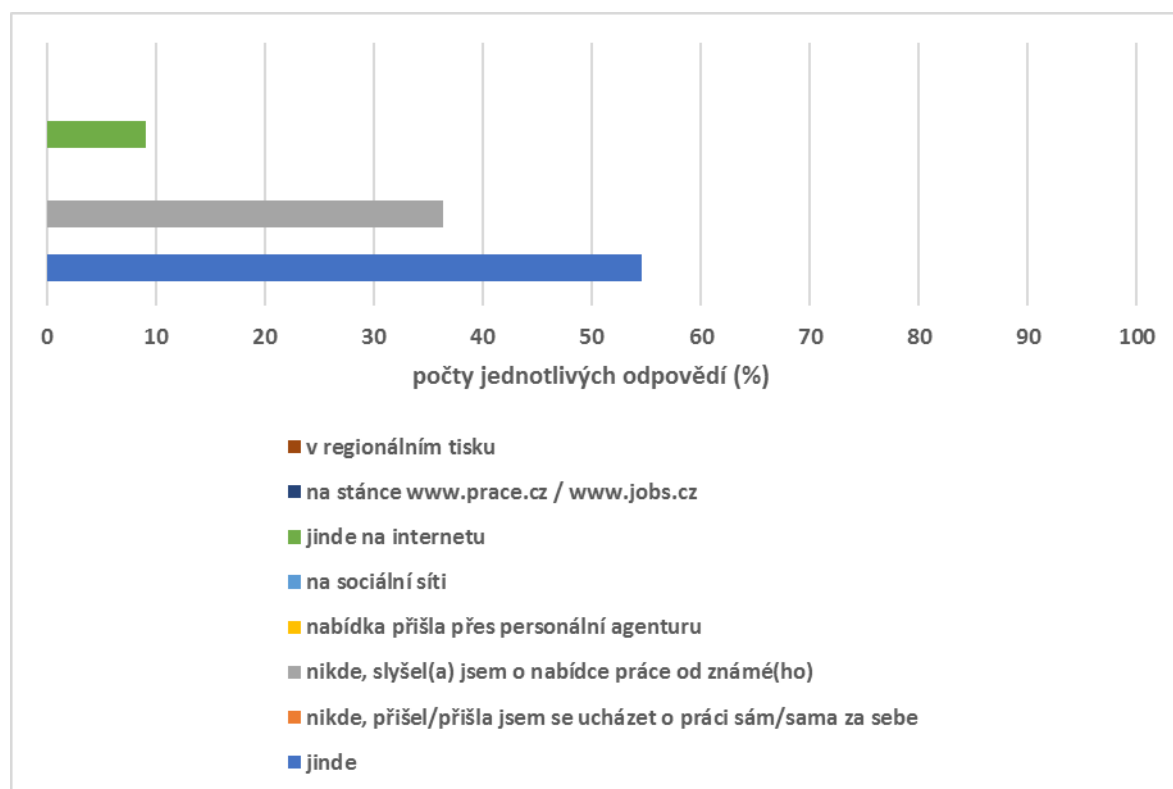
4.2.3 Způsoby získávání a výběru zaměstnanců z pohledu pracovníků

Na základě provedeného dotazníkového šetření byly dosavadní informace o získávání a výběru zaměstnanců doplněny z pohledu lidí, kteří si celým procesem v posledních 24 měsících prošli. Pro přehlednost byly dotazníky rozděleny podle pozice, o kterou se respondent ucházel.

A. VEDOUCÍ

Celkem bylo obdrženo 11 dotazníků od respondentů pracujících v kanceláři, přičemž nikdo z dotazovaných nereagoval na nabídku práce, která by byla umístěna v regionálním tisku, na pracovních portálech či na sociální síti. Žádný z respondentů též nebyl přijat díky personální agentuře, ani se nešel ucházet o místo sám za sebe. Pouze 9,09 % (1 respondent) uvedlo, že reagovalo na nabídku, která byla umístěna na neznámé internetové stránce, a 36,36 % (4 respondenti) se dozvědělo o nabídce práce od známého. Zbývajících 54,55 % (6 respondentů) uvedlo, že byli získáni jiným způsobem – 45,45 % (5 respondentů) bylo přímo kontaktováno manažerem či personálním oddělením firmy VC a 9,09 % (1 respondent) bylo osloveno tzv. headhunterem přes sociální síť LinkedIn. V následujícím obrázku je zobrazen poměr odpovědí vyjádřený v procentech.

Obrázek 4 "Kde byla umístěna nabídka práce firmy Vibracoustic, na níž jste zareagoval(a)?" (vedoucí)

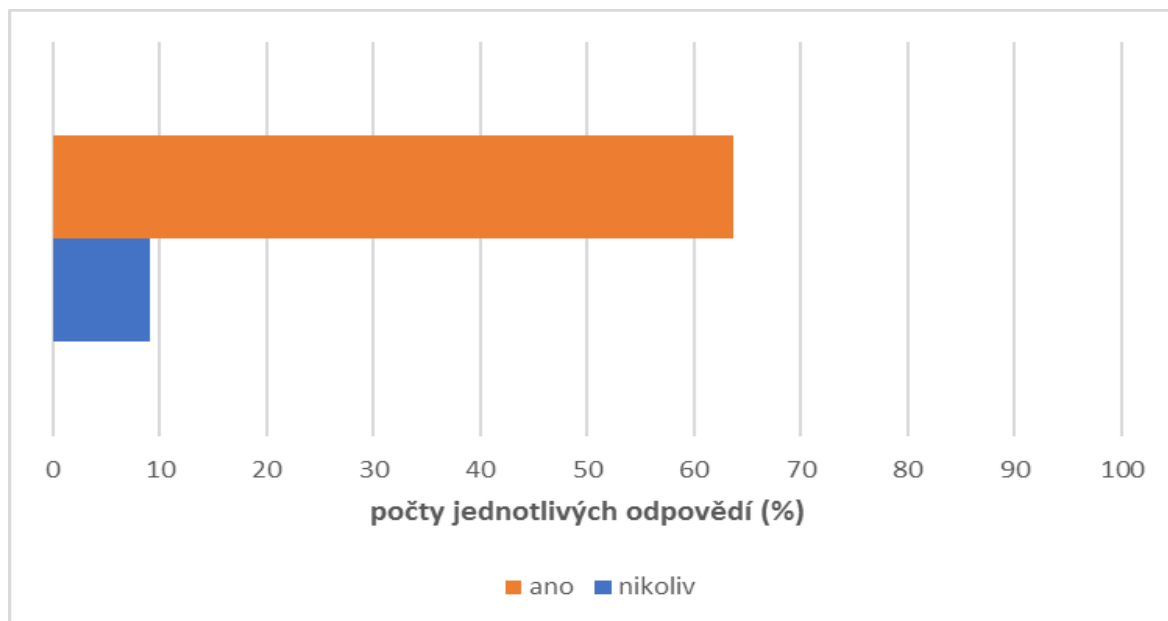


Zdroj Vlastní zpracování

Z odpovědí na následující otázku vyplývá, že nabídka práce obsahovala pro uchazeče všechny potřebné informace. Celkem 63,64 % (7 respondentů) uvedlo, že v nabídce našli vše, co potřebovali, a pouze 9,09 % (1 respondent) neshledalo v nabídce všechny potřebné informace. Ostatní dotazovaní dostali informace až při osobním pohovoru, jelikož se jedná

o zaměstnance, kteří nekontaktovali firmu VC, ale oni sami byli tamním personálním oddělením kontaktováni. Výsledky jsou zobrazeny v následujícím obrázku.

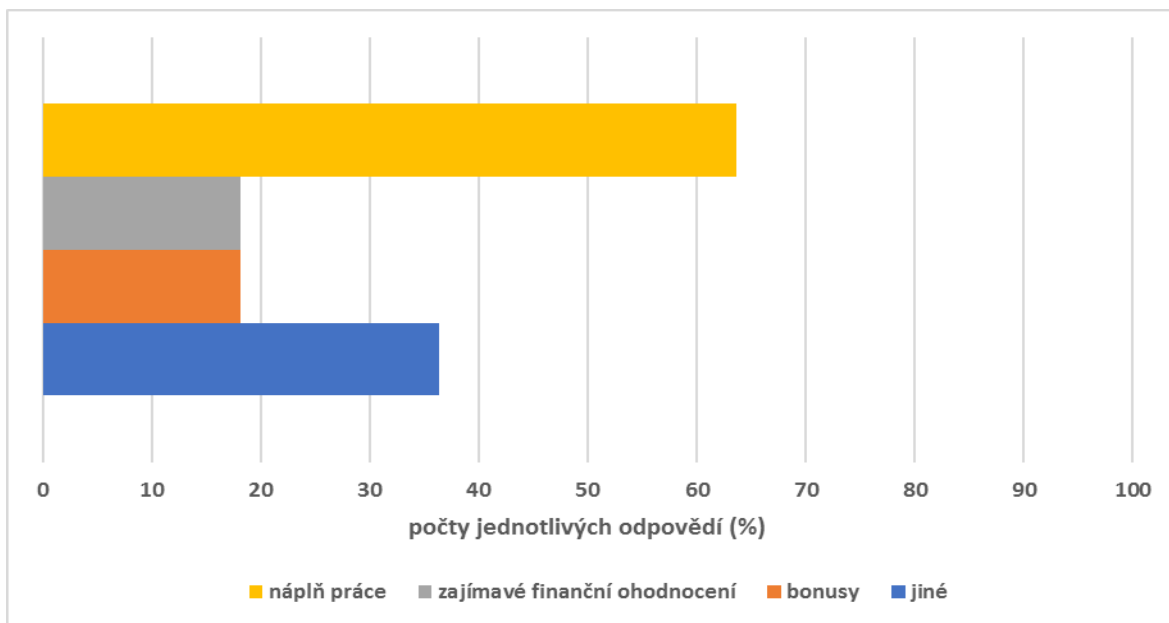
Obrázek 5 "Dočetl(a) jste se v nabídce pro Vás všechny podstatné informace?" (vedoucí)



Zdroj Vlastní zpracování

Na nabídce zaměstnání respondenty nejvíce zaujala náplň práce – tak odpovědělo celkem 63,64 % (7 respondentů). Mezi méně častými odpověďmi se vyskytlo finanční ohodnocení, bonusy, ale také blízká vzdálenost od bydliště či lákavá práce s lidmi, které již respondent znal z předchozího zaměstnání. Tato otázka je dále zobrazena v obrázku č. 6.

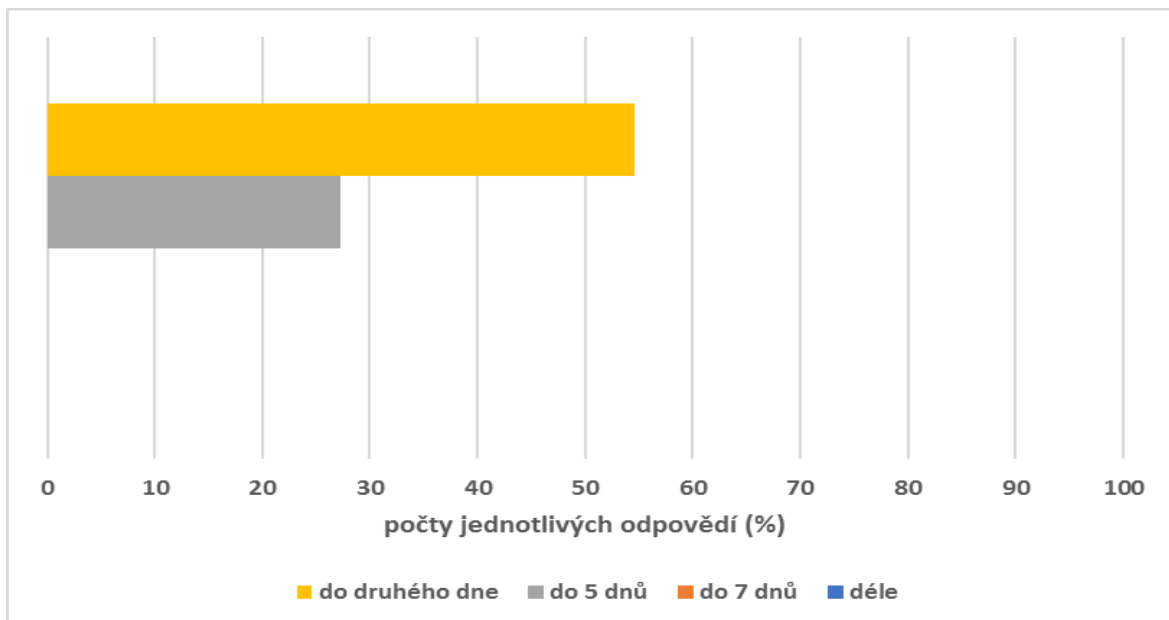
Obrázek 6 "Co Vás na dané nabídce nejvíce zaujalo?" (vedoucí)



Zdroj Vlastní zpracování

Z dotazníků dále vyplynulo, že personální oddělení rychle reaguje na nové uchazeče. Nikdo z dotazovaných nečekal na odpověď personálního oddělení déle než 5 dnů – tak odpovědělo celkem 81,82 % (9 respondentů). Zbytek dotazovaných uvedl, že byl kontaktován firmou. Odpovědi jsou zobrazeny v následujícím obrázku.

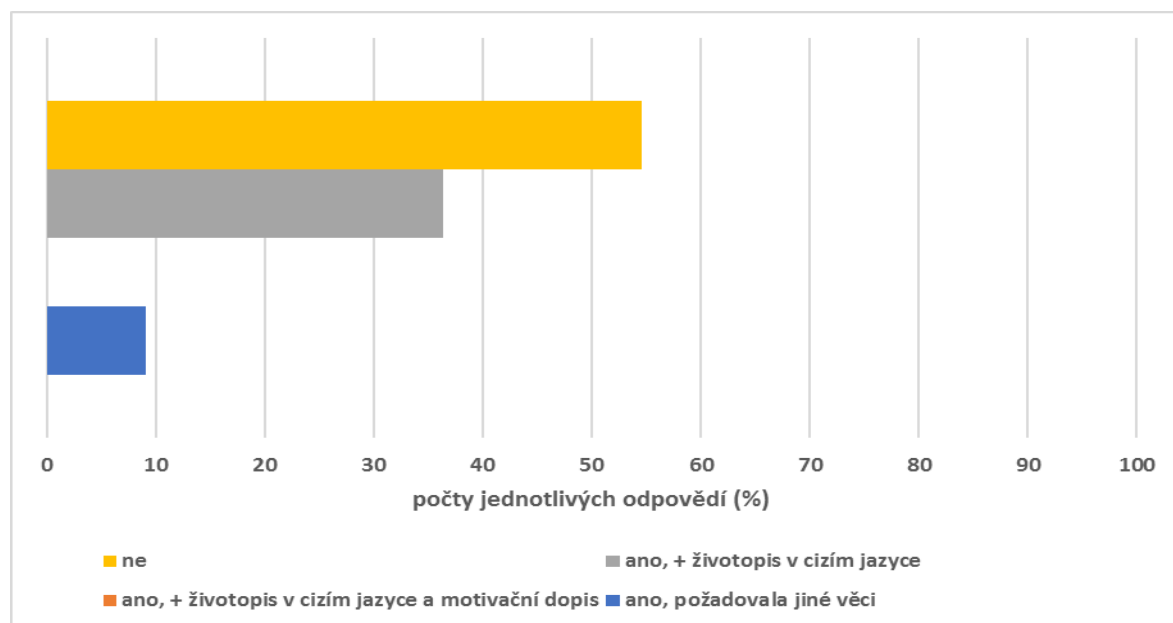
Obrázek 7 "Do kolika dnů se Vám firma, po Vaší reakci na nabídku práce, ozvala zpět?" (vedoucí)



Zdroj Vlastní zpracování

V následujícím obrázku jsou zobrazeny odpovědi na otázku, která se týká firmou požadovaných dokumentů. Z odpovědí je zřejmé, že firma nepožaduje motivační dopis a životopis v cizím jazyce požaduje jen od vybraných uchazečů. 54,55 % (6 respondentů) uvedlo, že k pohovoru přineslo pouze životopis v českém jazyce, 36,36 % (4 respondenti) předložilo též životopis v cizím jazyce a 9,09 % (1 respondent) k životopisu donesl též doklady o školení.

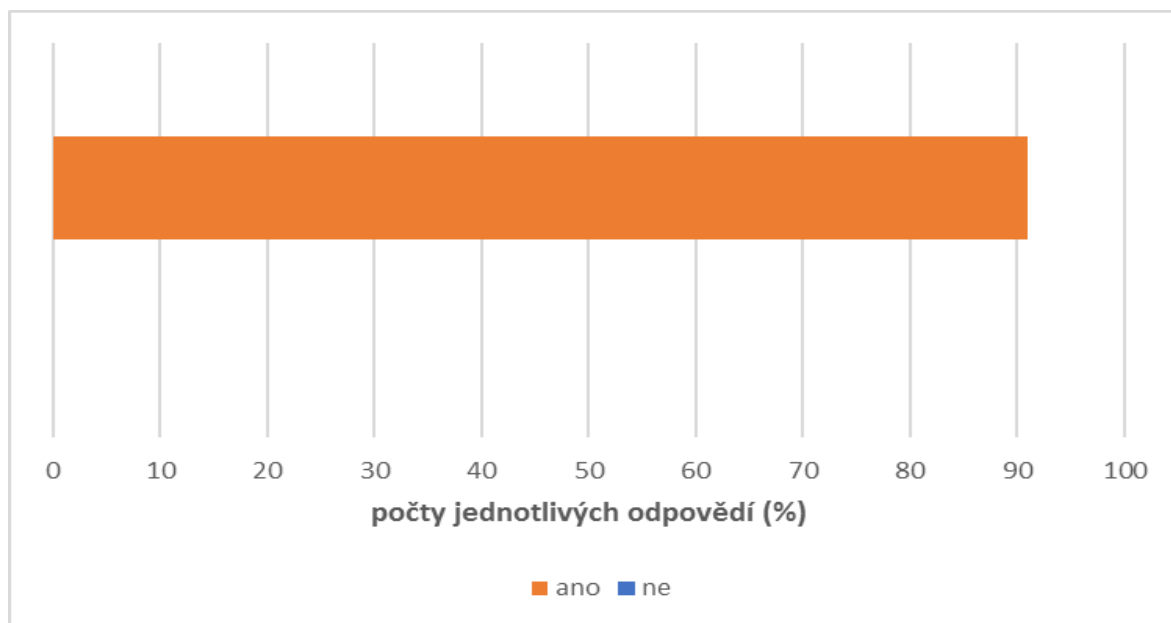
Obrázek 8 "Požadovala od Vás firma zaslání i jiných dokumentů kromě životopisu v českém jazyce?" (vedoucí)



Zdroj Vlastní zpracování

Požadovanými doklady se zabývá i následující otázka. Jelikož se jedná o výše postavené pozice, měli by uchazeči též splňovat kvalifikační požadavky s určitou mírou dosaženého vzdělání. U 90,91 % (10 respondentů) si personální oddělení ověřilo uchazečovo dosažení vzdělání a 9,09 % (1 uchazeč) přiložil doklad přímo k životopisu. Odpovědi jsou zobrazeny v následujícím obrázku.

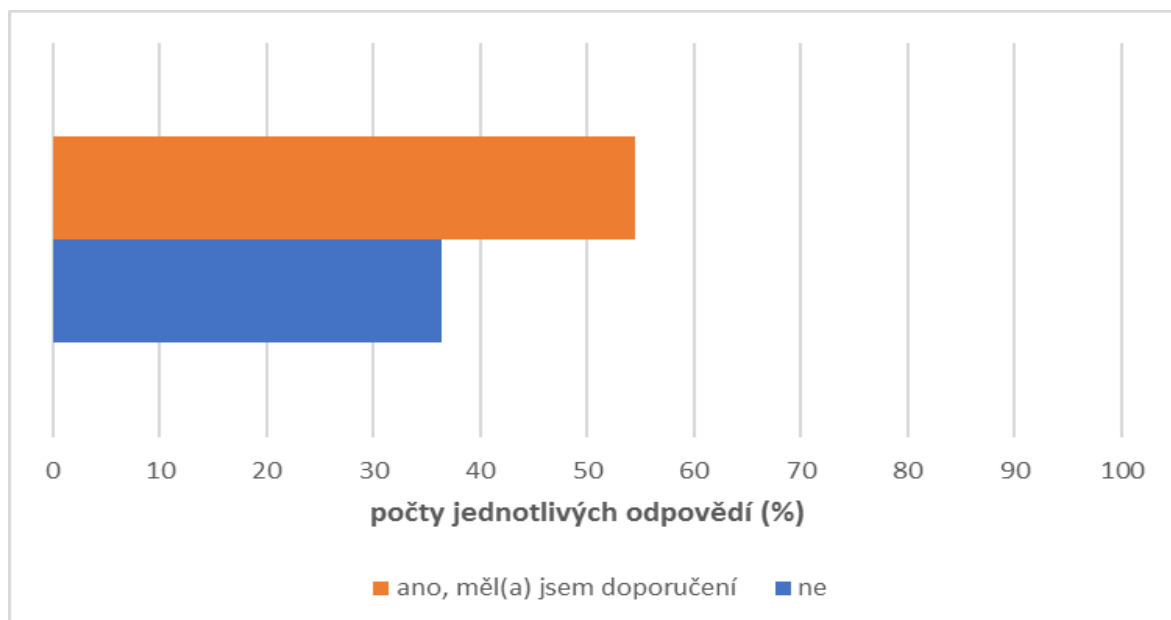
Obrázek 9 "Požadovala od Vás firma osvědčení o nejvyšším dosažením vzdělání?" (vedoucí)



Zdroj Vlastní zpracování

Následující obrázek zobrazuje odpovědi na otázku, která se týká doporučení uchazečů. Celkem 54,55 % (6 respondentů) odpovědělo, že mělo doporučení (např. od bývalého zaměstnavatele). 36,36 % (4 uchazeči) se obešlo bez doporučení a 9,09 % (respondent) na otázku neodpověděl.

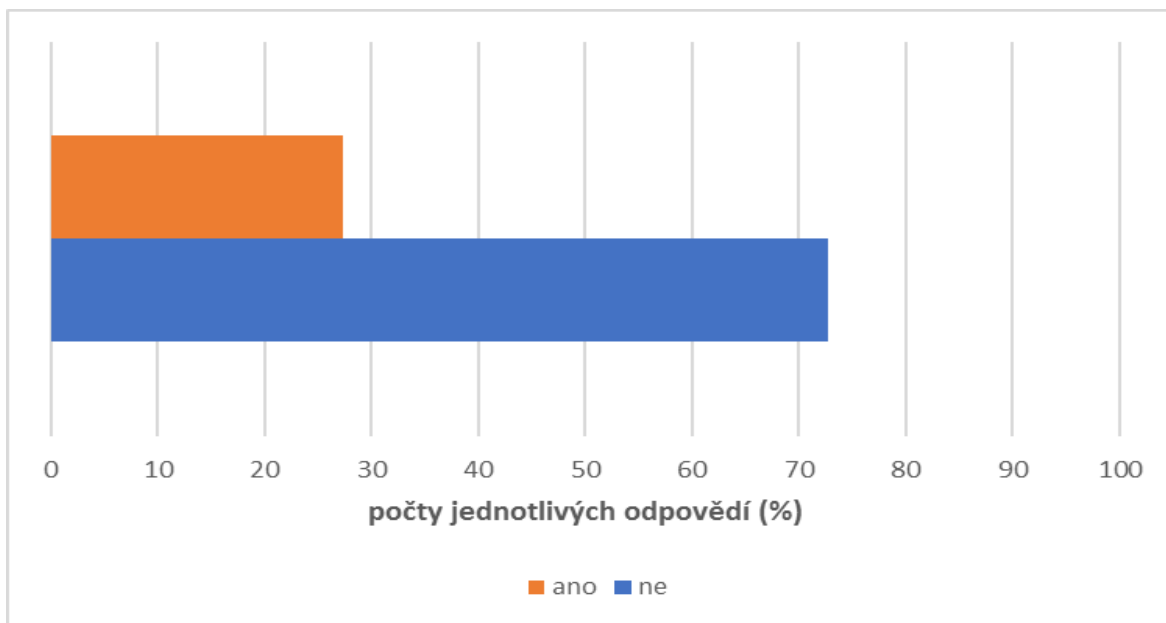
Obrázek 10 "Byl(a) jste někým do firmy Vibracoustic doporučen(a)?" (vedoucí)



Zdroj Vlastní zpracování

Další otázka měla prověřit tvrzení vedoucí personálního oddělení o telefonických předvýběrech uchazečů. S 27,27 % (3 uchazeči) dotazovaných byl proveden telefonický předvýběr, ze zbylými 72,73 % (8 uchazečů) proběhl 1. verbální kontakt až při osobním pohovoru. Odpovědi na telefonický předvýběr jsou zobrazeny v obrázku č. 11.

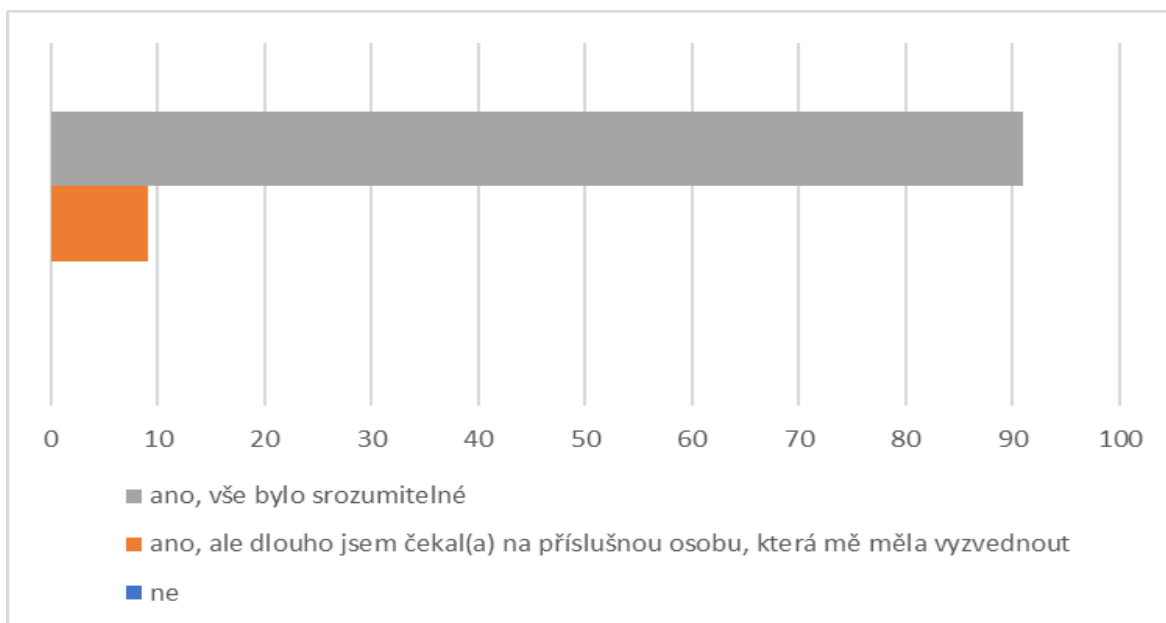
Obrázek 11 "Byl s Vámi proveden telefonický předvýběr?" (vedoucí)



Zdroj Vlastní zpracování

Následující 4 otázky se týkaly přímo osobního pohovoru. První z nich se týkala informovanosti uchazečů o době a místě konání pohovoru. 90,91 % (10 respondentů) odpovědělo, že dostali vše potřebné informace a pouze 9,09 % (1 respondent) upozornil na dlouhou dobu čekání na příslušnou osobu. Odpovědi jsou opět zobrazeny v následujícím obrázku.

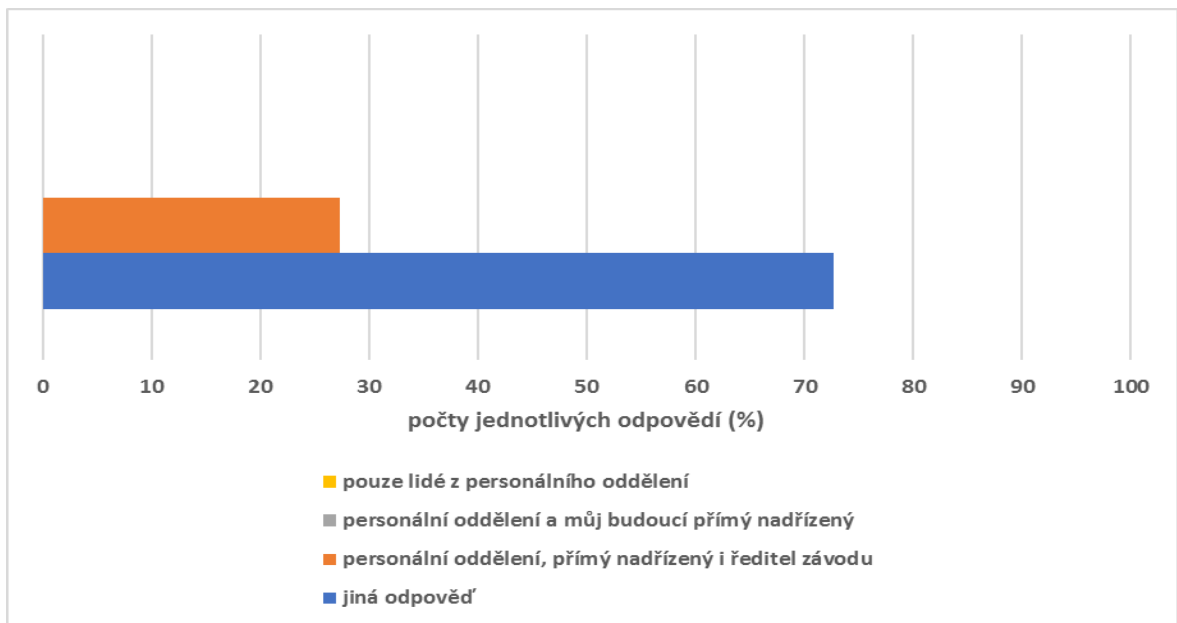
Obrázek 12 "Byl(a) jste dobře informován(a), kdy a kam se máte přesně dostavit na pohovor?" (vedoucí)



Zdroj Vlastní zpracování

Druhá otázka týkající se pohovoru se týkala osob u něho přítomných. Celkem 27,27 % (3 respondenti) uvedlo, že u jejich pohovoru byli přítomni lidé z personálního oddělení, budoucí přímý nadřízený uchazeče i ředitel závodu. Zbýlých 72,73 % (8 respondentů) uvedlo jinou odpověď – např. byl u pohovoru přítomen pouze přímý nadřízený a ředitel závodu, či pouze ředitel závodu, technický a výrobní ředitel, či přímý nadřízený a budoucí kolegyně uchazeče.

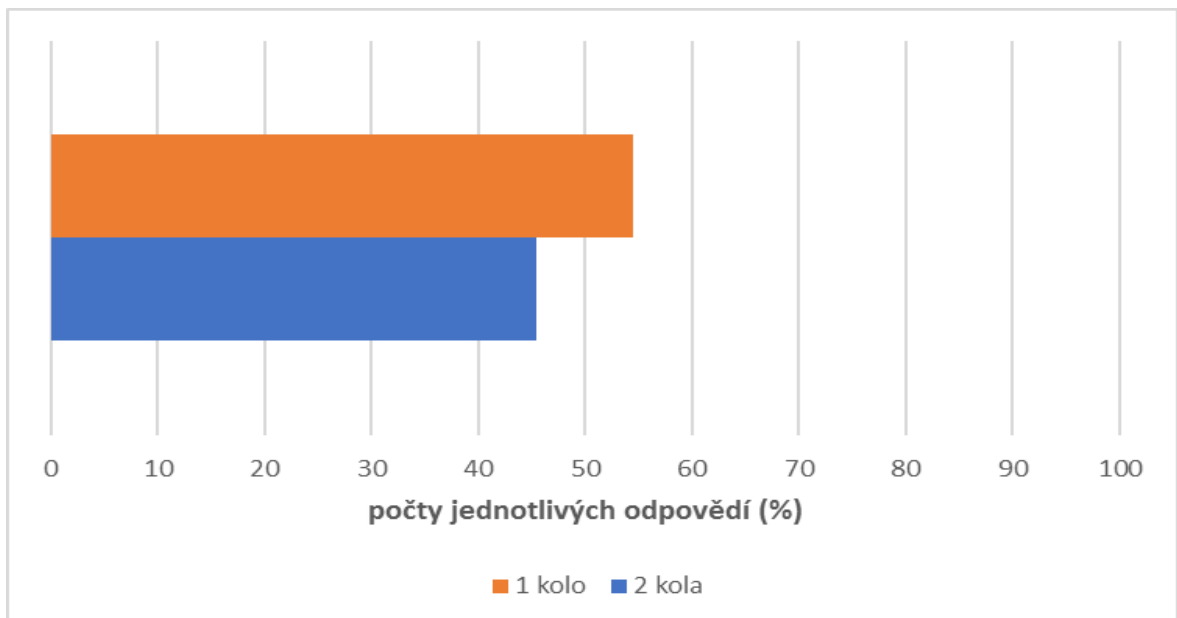
Obrázek 13 "Kdo byl u pohovoru s Vámi přítomen?" (vedoucí)



Zdroj Vlastní zpracování

Třetí otázka z oblasti pohovorů se týkala počtu kol pohovoru. 54,55 % (6 respondentů) uchazečů proběhl pouze 1kolový pohovor, zatímco 45,45 % (5 respondentů) uchazečů proběhl 2kolový pohovor. Pro větší přehlednost byly odpovědi zaneseny do následujícího obrázku.

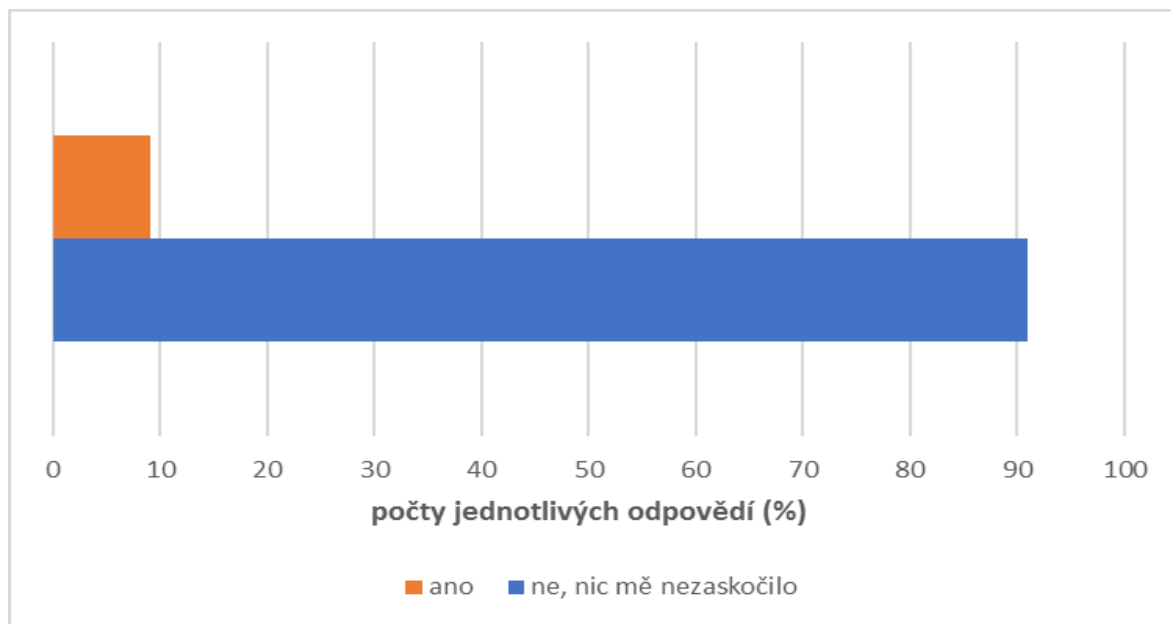
Obrázek 14 "Kolik kol měl Váš pohovor?" (vedoucí)



Zdroj Vlastní zpracování

Z teoretických poznatků vyplývá, že moderním trendem v rámci výběru zaměstnanců je ztížení uchazečových podmínek při pohovoru. Jedná se o způsob, kterým si může firma ověřit uchazečovo přirozené a nepřipravené chování. Poslední otázka z oblasti pohovorů se týkala právě této problematiky, ovšem celých 90,91 % (10 respondentů) uvedlo, že při pohovoru nebyli ničím zaskočeni. Odpovědi jsou dále zobrazeny též v obrázku.

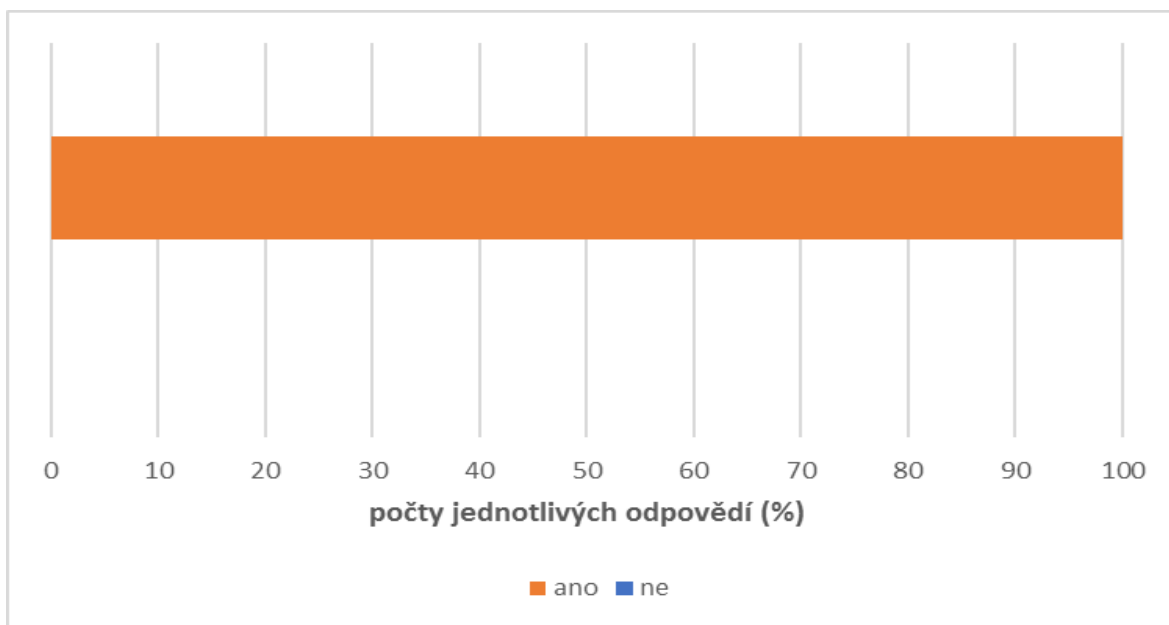
Obrázek 15 "Stalo se Vám při pohovoru něco, co Vás zaskočilo či vyvedlo z rovnováhy?" (vedoucí)



Zdroj Vlastní zpracování

Jednoznačná shoda se projevila u otázek vztahující se k potřebě znalosti cizího jazyka. První z otázek měla zjistit, zda byl požadavek na znalost cizího jazyka součástí nabídky práce, přičemž 100 % (11 respondentů) uvedlo, že ano. Pro zachování kontinuity byla i tato odpověď zobrazena v následujícím obrázku.

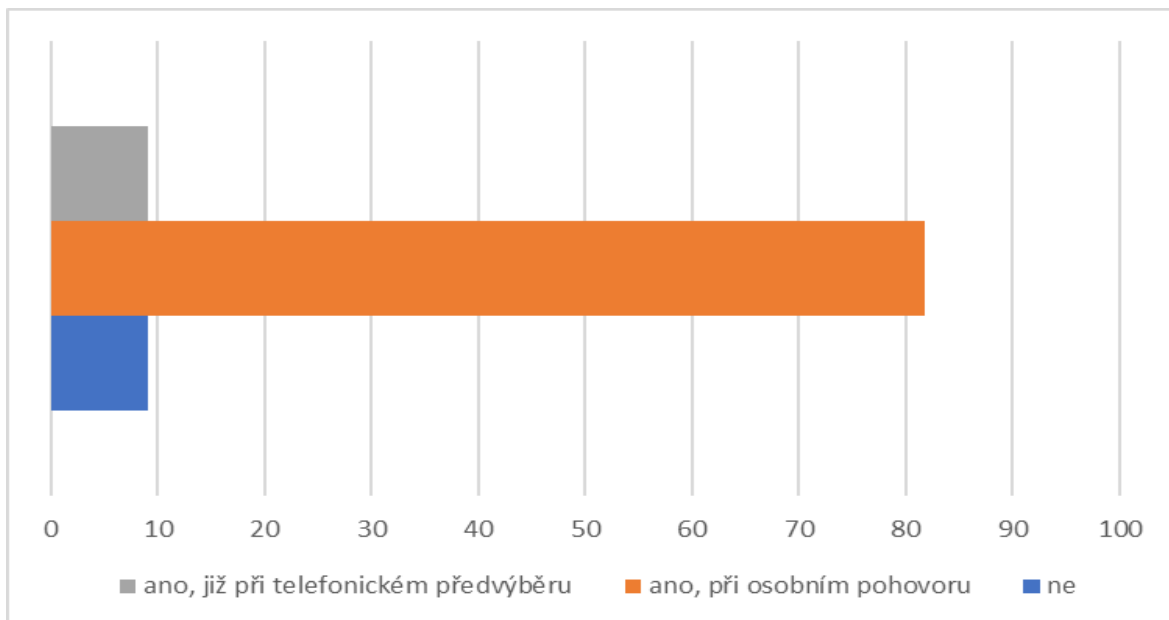
Obrázek 16 "Byl součástí nabídky práce požadavek na znalost cizího jazyka?" (vedoucí)



Zdroj Vlastní zpracování

Otázka navazující na otázku předešlou zjišťuje, zda si personální oddělení tuto znalost prověřilo. Z minulé otázky vzešlo, že všichni dotázaní by se měli cizím jazykem dorozumět a lidé z personálního oddělení si tuto znalost ověřili celkem u 90,91 % (10 respondentů) z nich.

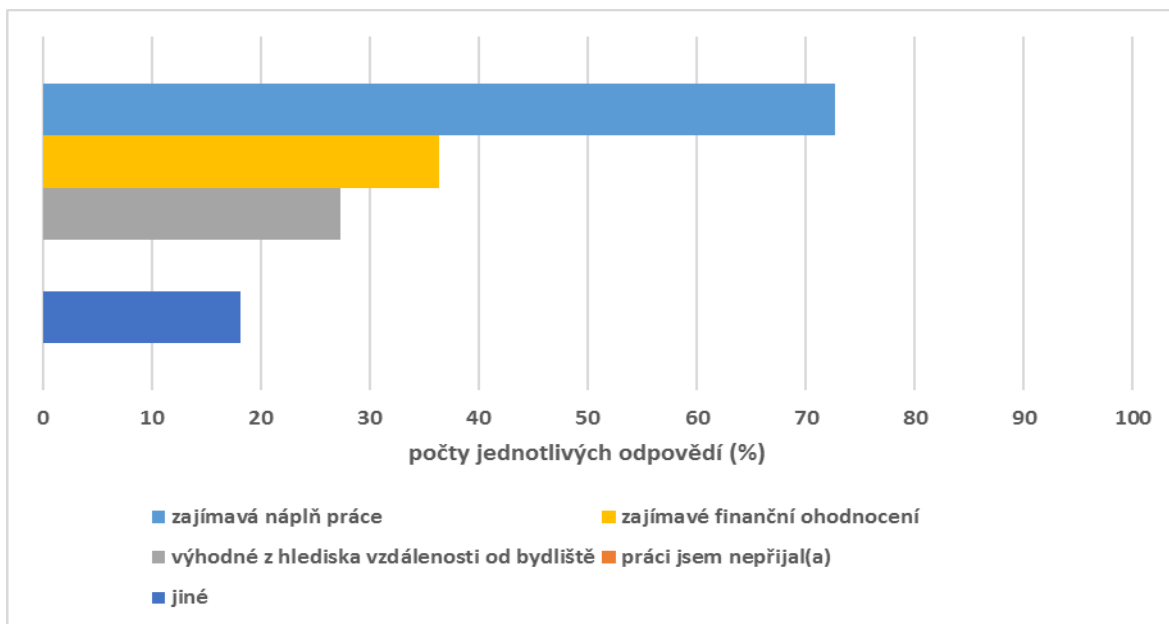
Obrázek 17 "Prověřilo si personální oddělení Vaši znalost cizího jazyka?" (vedoucí)



Zdroj Vlastní zpracování

Poslední otázka dotazníku se týkala důvodů přijetí nabízené práce. Nejvíce lidí práci přijalo z důvodu zajímavé pracovní náplně a zajímavého finančního ohodnocení – alespoň jednu z těchto odpovědí zvolilo 72,73 % (8 respondentů). Mezi dalšími důvody přijetí se objevila též odpověď rozšíření dosavadních znalostí a práce s bývalými kolegy. Všechny odpovědi jsou shrnuty v následujícím obrázku.

Obrázek 18 "Z jakého důvodu jste práci přijal(a)?" (vedoucí)

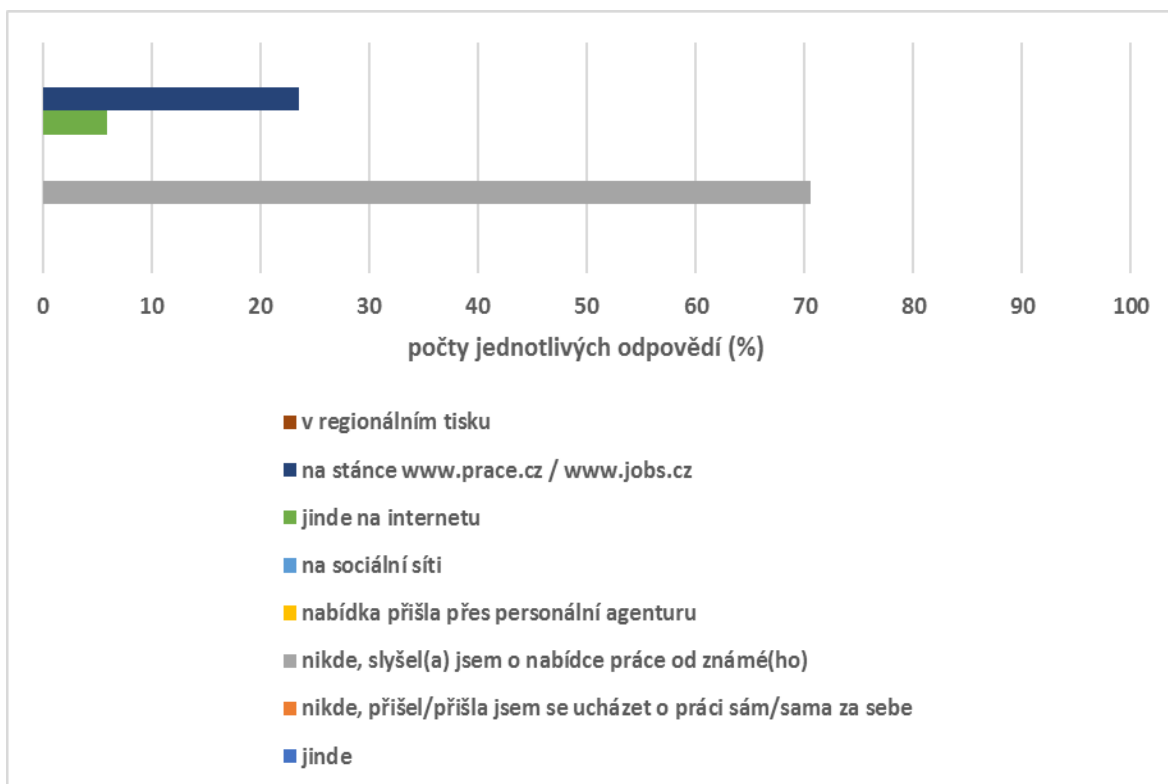


Zdroj Vlastní zpracování

B. MANUÁLNĚ PRACUJÍCÍ

Celkem bylo obdrženo 17 dotazníků od lidí ucházejících se o místo ve výrobě, z čehož 70,59 % (12 lidí) se o volné pracovní pozici dozvědělo od své(ho) známé(ho). 23,53 % (4 lidé) zareagovalo na nabídku práce, která byla umístěna na pracovním portále (www.prace.cz, www.jobs.cz) a 5,88 % nabídku zahlídlo jinde na internetu. Odpovědi byly promítnuty též do následujícího obrázku.

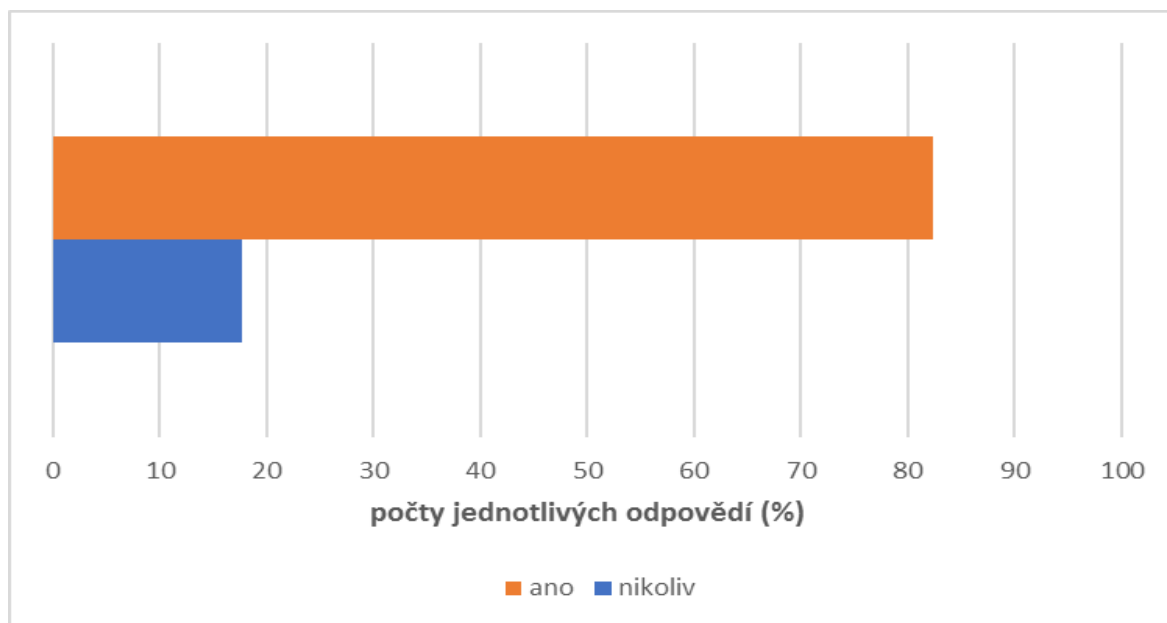
Obrázek 19 "Kde byla umístěna nabídka práce firmy Vibracoustic, na níž jste zareagoval(a)?" (manuálně pracující)



Zdroj Vlastní zpracování

V následujícím obrázku je zobrazen poměr lidí, kteří se dozvěděli všechny podstatné informace o nabízené pozici. 82,35 % (14 dotazovaných) uvedlo, že obdrželo všechny potřebné informace, a zbylých 17,65 % (3 dotazovaní) uvedlo, že nikoliv.

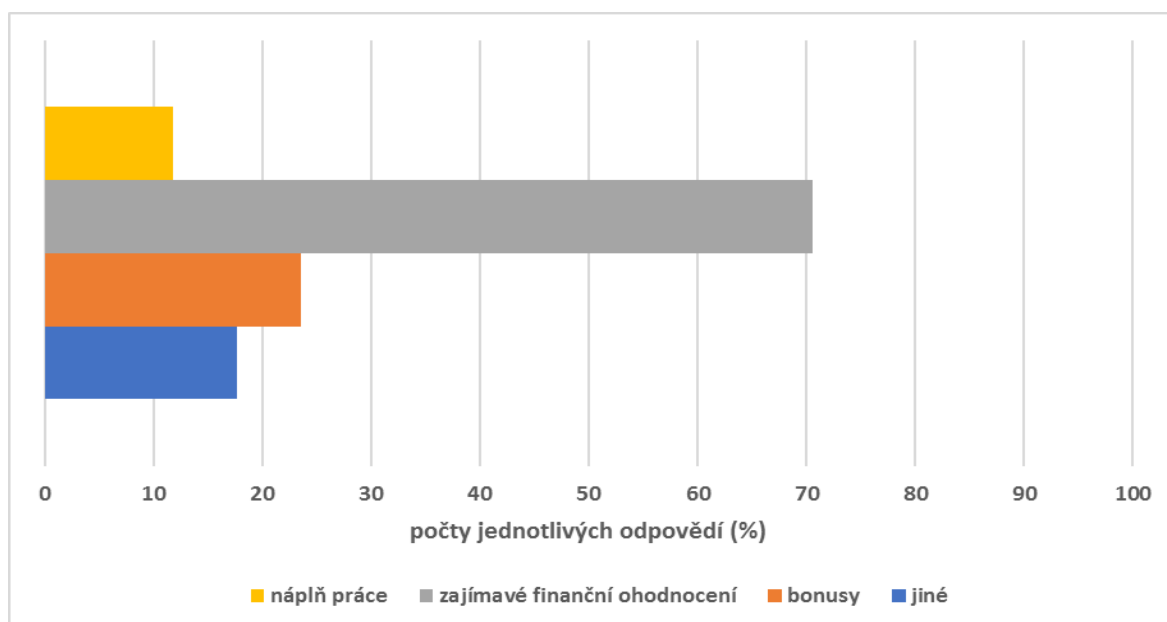
Obrázek 20 "Dočetla(a) jste se v nabídce pro Vás všechny podstatné informace?" (manuálně pracující)



Zdroj Vlastní zpracování

Na nabídce práce 11,76 % (2 dotazovaní) shledalo přitažlivou náplň práce. 70,59 % (12 dotazovaných) shledalo atraktivní finanční ohodnocení práce a 23,53 % (4 dotazovaní) zaujaly též bonusy. Mezi dalšími libovolnými odpověďmi se vyskytla např. atraktivita pracovní doby, která se dělí na dlouhý a krátký týden. Všechny odpovědi jsou zobrazeny v následujícím obrázku.

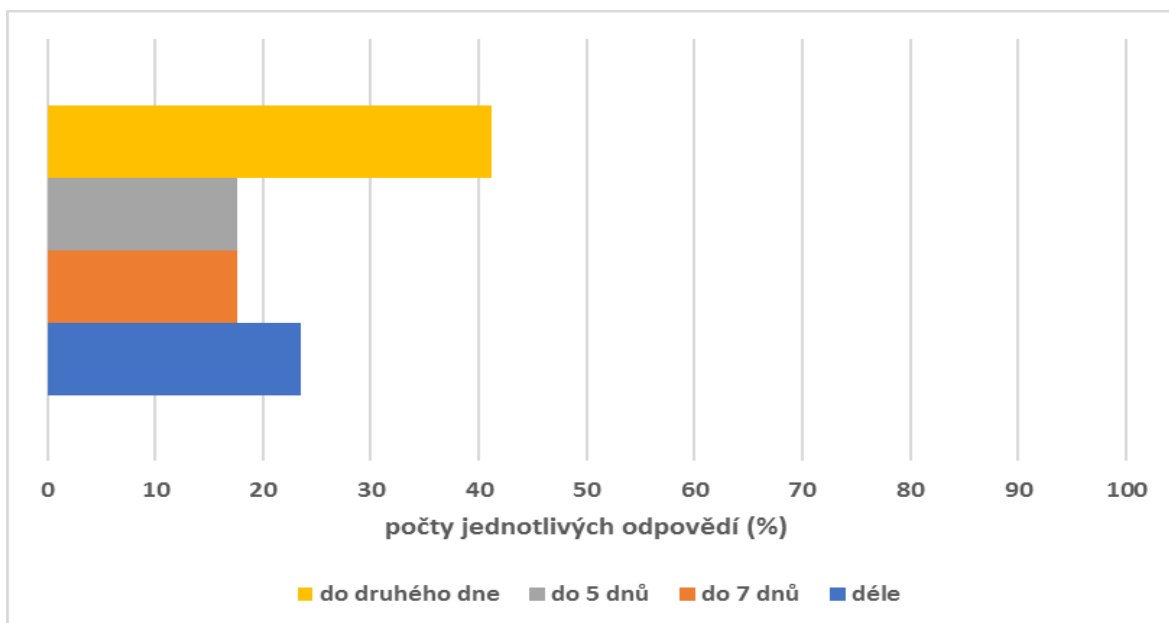
Obrázek 21 "Co Vás na dané nabídce nejvíce zaujalo?" (manuálně pracující)



Zdroj Vlastní zpracování

Na rozdíl od lidí ucházejících se o místo v kanceláři někteří lidé hlásící se na manuální práce čekali déle na odezvu personálního oddělení. 41,18 % (7 dotazovaných) uvedlo, že odpověď firmy dostalo do druhého dne. Do 5 dnů dostalo odpověď 17,65 % (3 dotazovaní) a stejný počet lidí dostal odpověď do 1 týdne. Zbýlých 23,53 % (4 dotazovaní) čekalo na odpověď déle než 7 dnů, což je patřičné z následujícího obrázku.

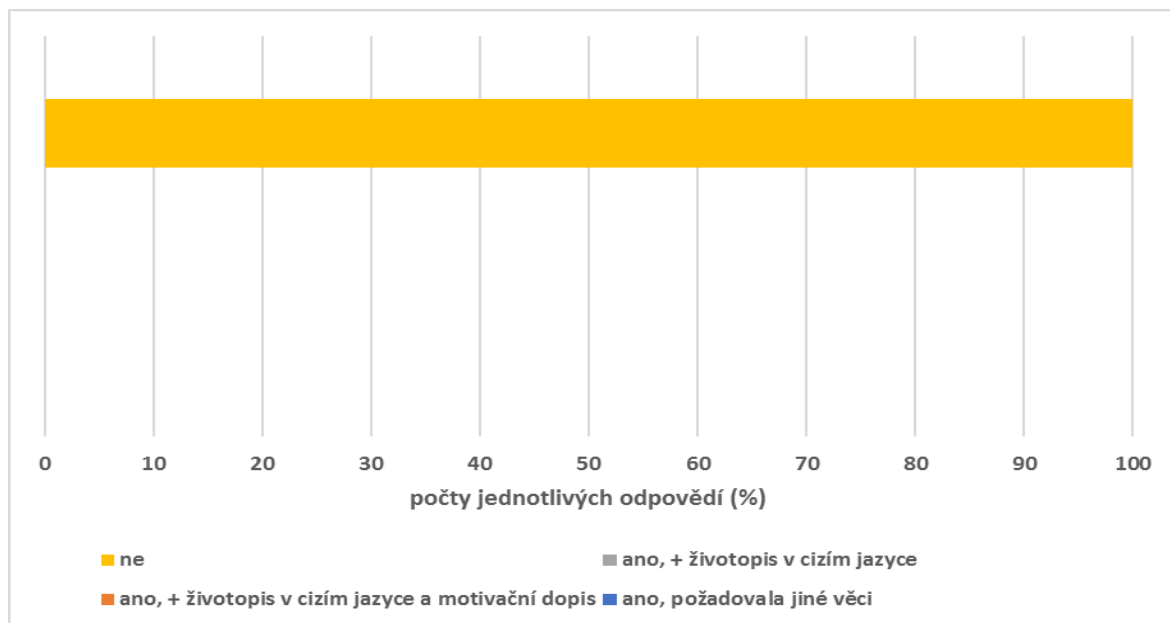
Obrázek 22 "Do kolika dnů se Vám firma, po Vaší reakci na nabídku práce, ozvala zpět?" (manuálně pracující)



Zdroj Vlastní zpracování

Logický rozdíl mezi lidmi ucházejících se o vyšší posty a lidmi ucházejících se o místo manuálně pracujícího se projevil i v oblasti požadovaných dokumentů. Uchazeči o pozici lisaře či montážního dělníka předkládali pouze životopis v českém jazyce, což se promítlo do následujícího obrázku.

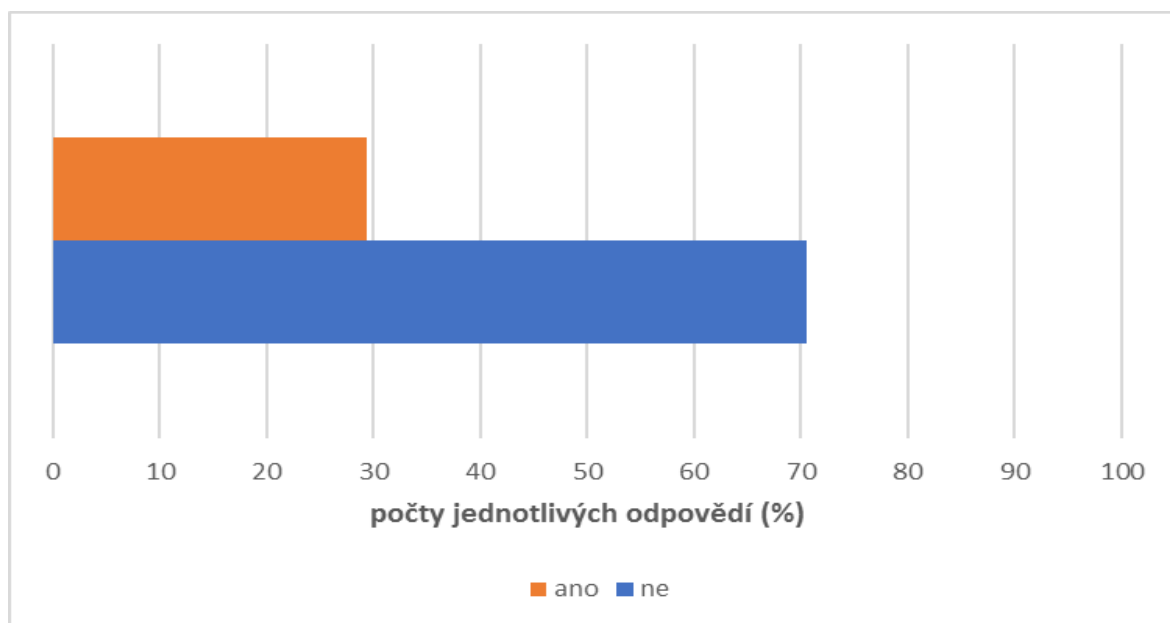
Obrázek 23 "Požadovala od Vás firma zaslání i jiných dokumentů kromě životopisu v českém jazyce?" (manuálně pracující)



Zdroj Vlastní zpracování

Další rozdíl mezi oběma skupinami uchazečů se projevil v potřebě firmy zkontrolovat uchazečovo nejvyšší dosažené vzdělání. U manuálně pracujících uchazečů dělalo personální oddělení výjimku a u všech uchazečů se nenechávalo doložit výuční list či maturitní vysvědčení – to provedlo jen u 70,59 % (12 dotazovaných).

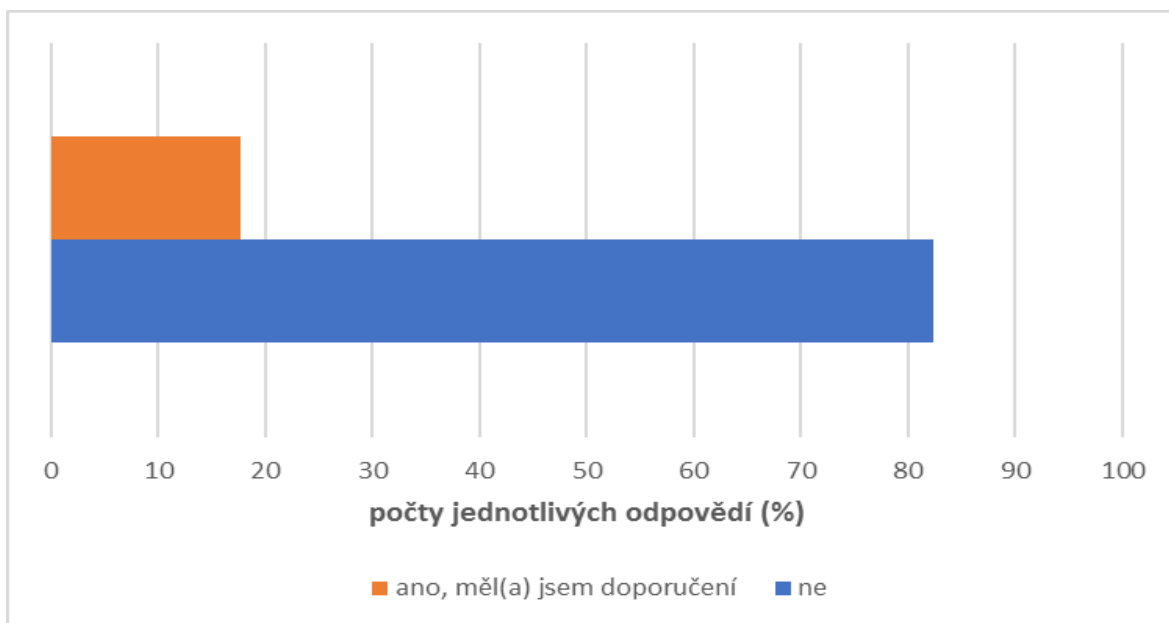
Obrázek 24 "Požadovala od Vás firma osvědčení o nejvyšším dosaženém vzdělání?" (manuálně pracující)



Zdroj Vlastní zpracování

Další otázka se týkala doporučení uchazeče. Doporučení např. od bývalého zaměstnavatele mělo pouze 17,65 % (3 dotazovaní), zbylých 82,35 % (14 dotazovaných) se ucházelo o práci bez doporučení.

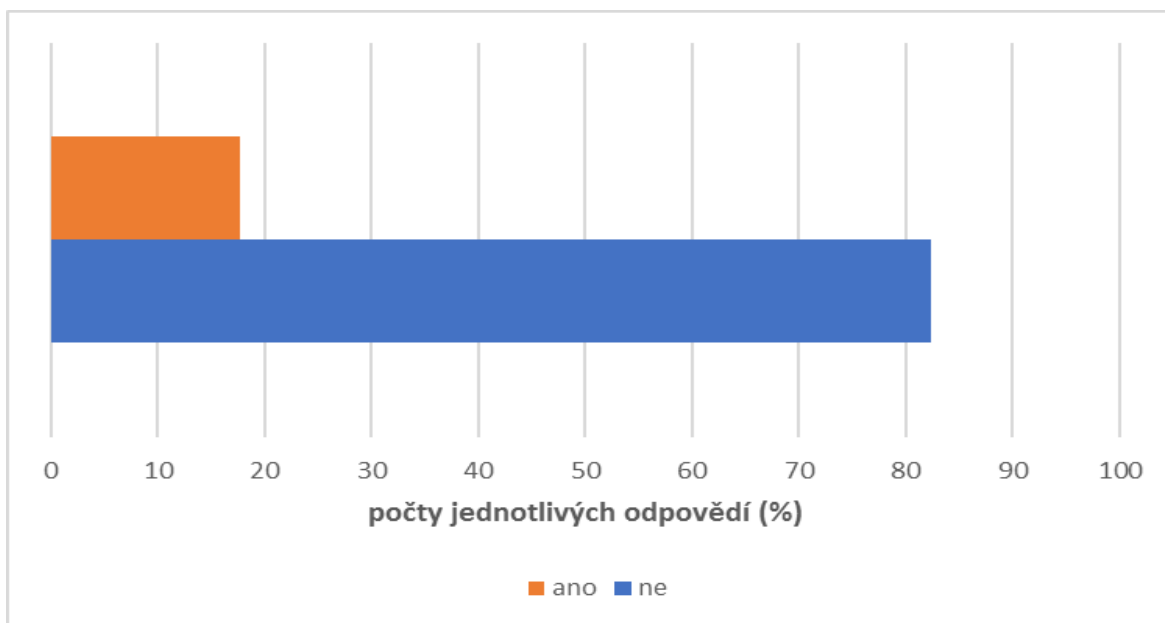
Obrázek 25 "Byl(a) jste někým do firmy Vibracoustic doporučen(a)?" (manuálně pracující)



Zdroj Vlastní zpracování

Naopak ke shodě mezi oběma skupinami uchazečů došlo v oblasti telefonického předvýběru – telefonický předvýběr byl proveden se 17,65 % (3 dotazovaní). Se zbylými 82,35 % (14 dotazovaných), jak je vidět z následujícího obrázku, předvýběr nebyl proveden.

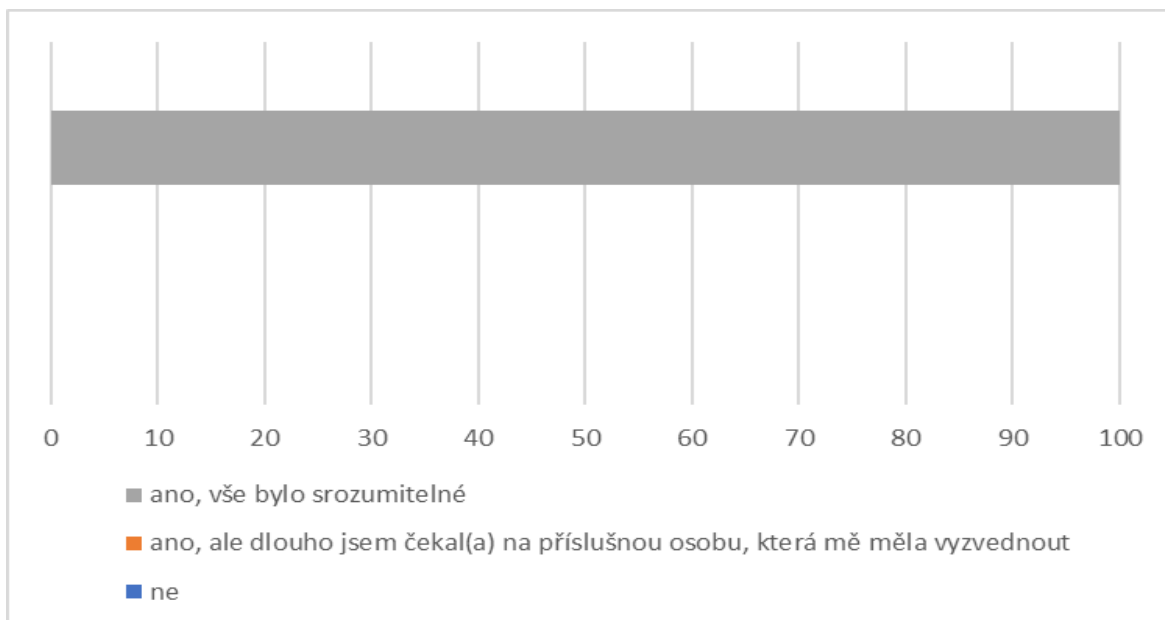
Obrázek 26 "Byl s Vámi proveden telefonický předvýběr?" (manuálně pracující)



Zdroj Vlastní zpracování

Stejně jako u skupiny A. VEDOUCÍ se následující 4 otázky týkají proběhnutého pohovoru. Pokud se jedná o informovanost uchazeče o konání pohovoru, všichni věděli, kam a kdy se mají dostavit, což se projevilo též v následujícím obrázku.

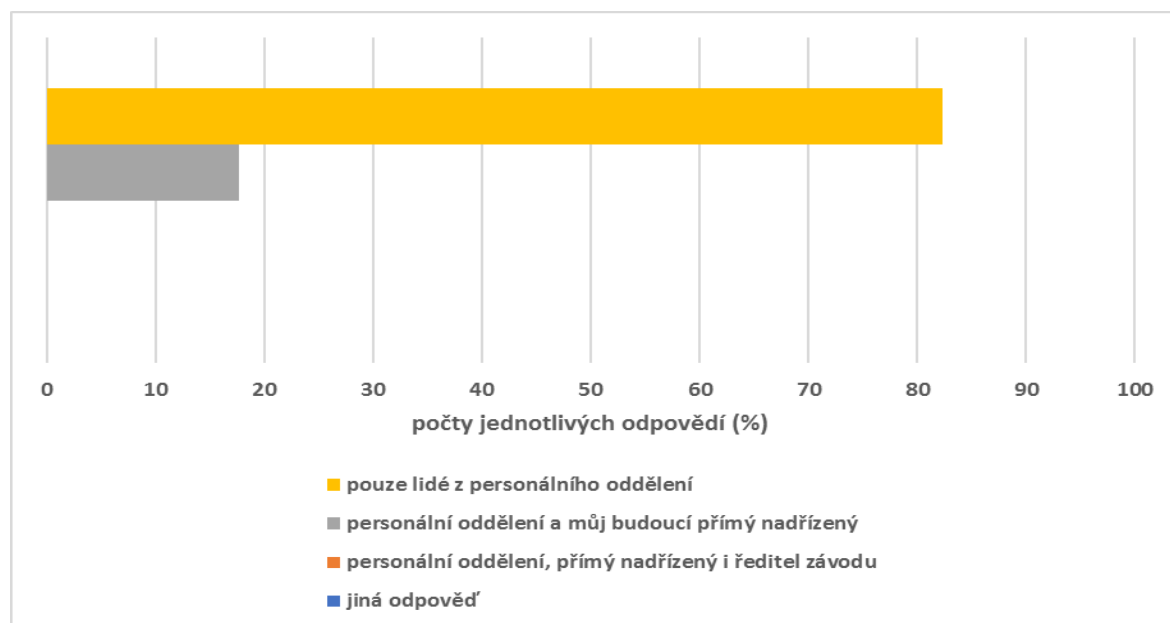
Obrázek 27 "Byl(a) jste dobře informován(a), kdy a kam se máte přesně dostavit na pohovor?" (manuálně pracující)



Zdroj Vlastní zpracování

Pokud se jedná o osoby přítomné u pohovoru, celkem 82,35 % (14 dotazovaných) uvedlo, že pohovor s nimi vedlo pouze personální oddělení. Zbýlých 17,65 % (3 dotazovaní) se na pohovoru setkala, kromě personálního oddělení, také se svým potenciálním budoucím přímým nadřízeným. Odpovědi byly opět pro přehlednost zaneseny do obrázku.

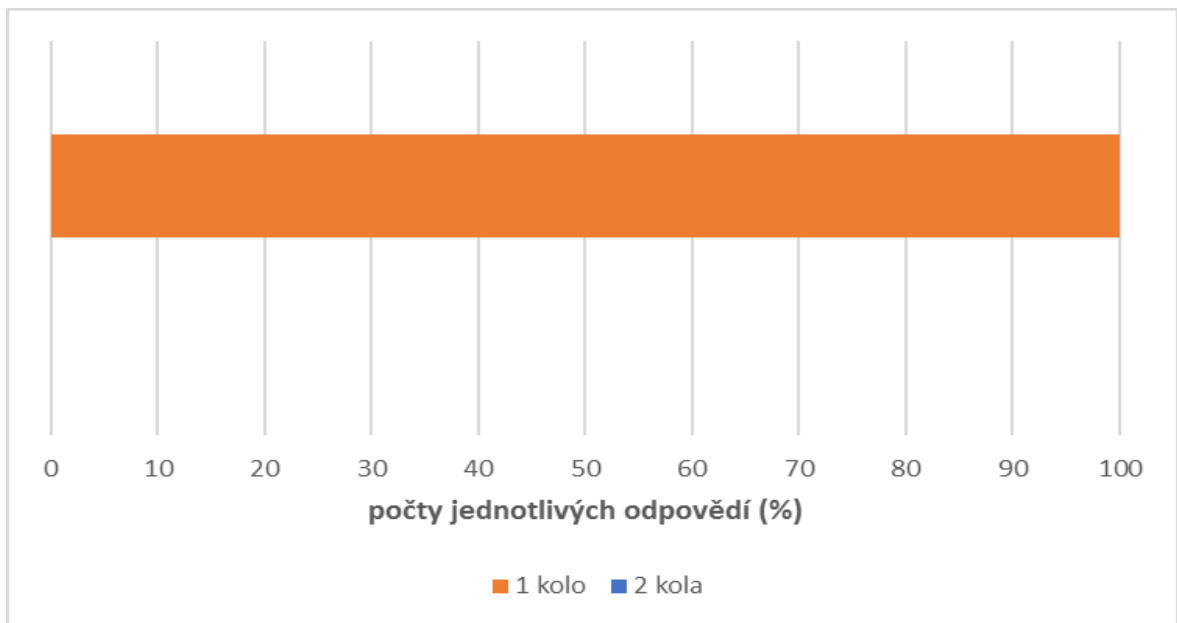
Obrázek 28 "Kdo byl u pohovoru s Vámi přítomen?" (manuálně pracující)



Zdroj Vlastní zpracování

Jelikož se jedná o manuální práci, která je předmětem nabídky práce, není pro firmu nutné setkávat se s jednotlivými uchazeči vícekrát. To se logicky projevilo v následujícím obrázku.

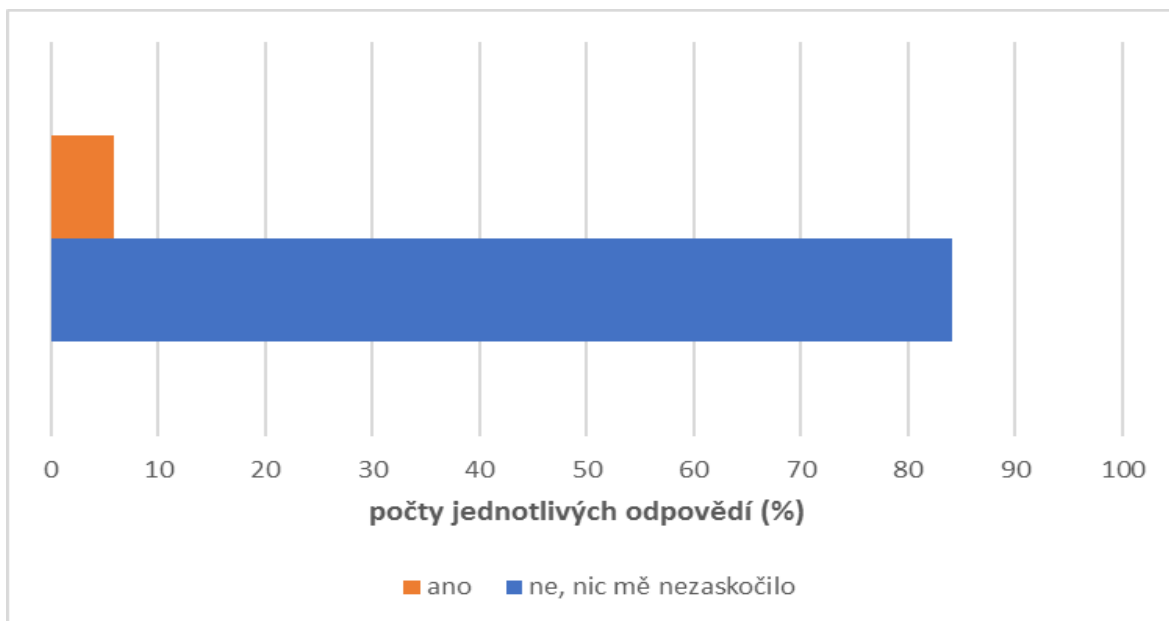
Obrázek 29 "Kolik kol měl Váš pohovor?" (manuálně pracující)



Zdroj Vlastní zpracování

Další otázka v dotazníku se týkala praktik, které personální oddělení používá, aby uchazeče vyvedlo z koncentrace. Celkem 94,12 % (16 dotazovaných) uvedlo, že pohovor proběhl běžným způsobem. Jen 5,88 % (1 dotazovaný) uvedl, že byl zaskočen možností dále pokračovat ve studiu. V tomto případě se však jedná o příjemné informování uchazeče, nikoliv o snahu firmy uchazeče rozhodit.

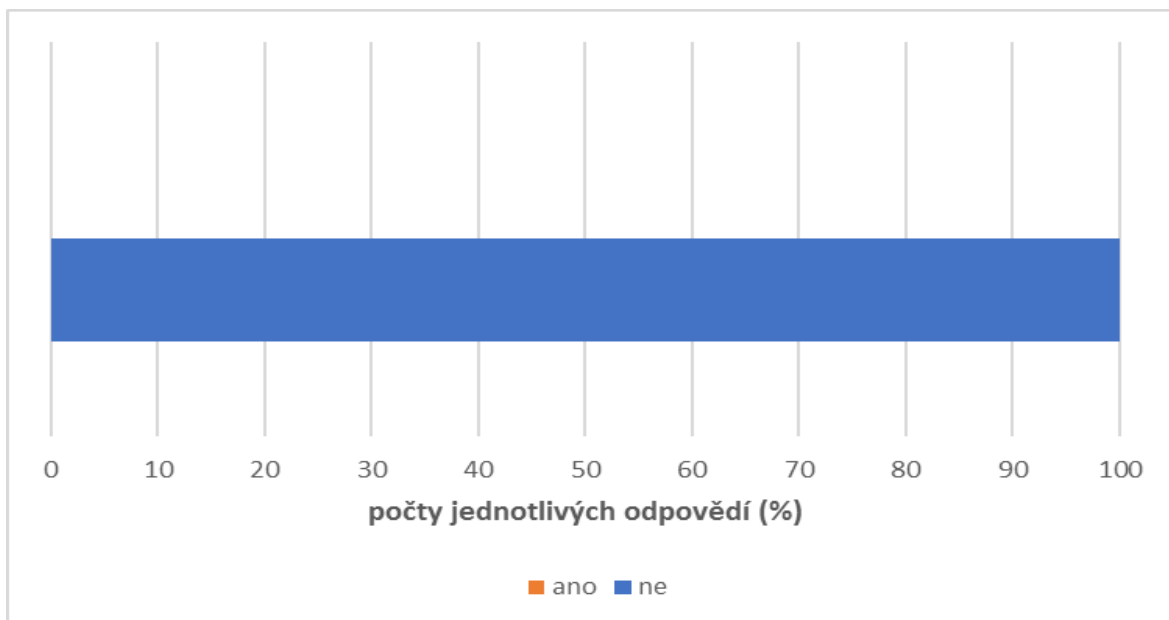
Obrázek 30 "Stalo se Vám při pohovoru něco, co Vás zaskočilo či vyvedlo z rovnováhy?" (manuálně pracující)



Zdroj Vlastní zpracování

Výsledek následující otázky též není překvapivý. Celých 100 % dotazovaných uvedlo, že znalost cizího jazyka nebyla součástí nabídky práce, o kterou se ucházeli (viz následující obrázek) a tudíž ani tato znalost nebyla prověřena při osobním setkání.

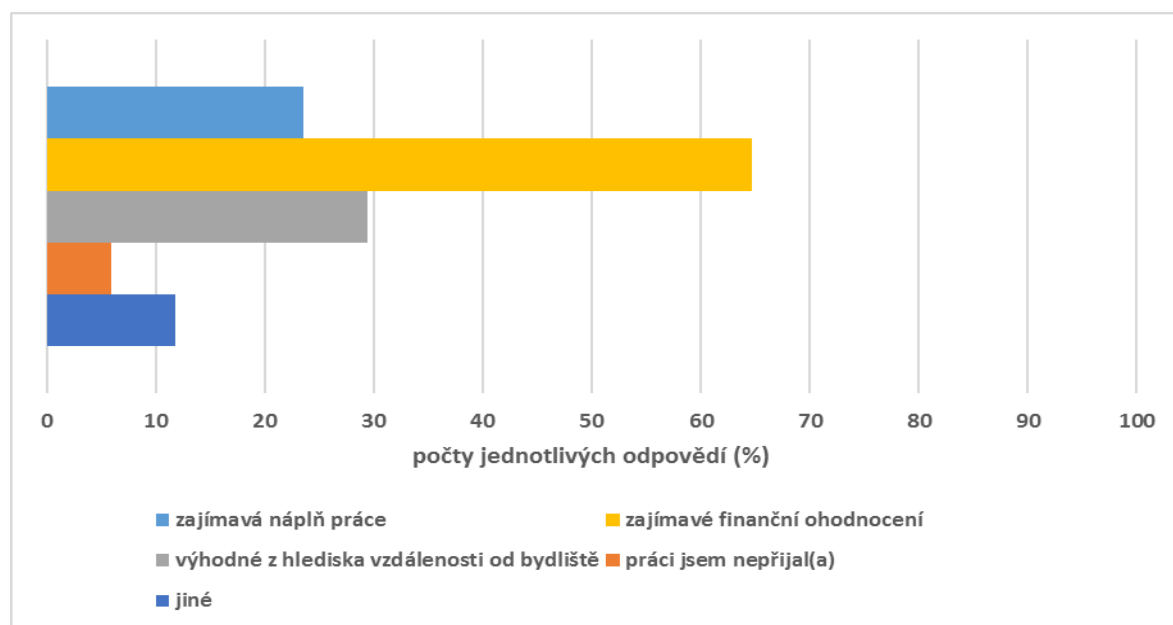
Obrázek 31 "Byl součástí nabídky práce požadavek na znalost cizího jazyka?" (manuálně pracující)



Zdroj Vlastní zpracování

V následujícím posledním obrázku jsou zachyceny odpovědi na poslední otázku dotazníku, a o jest důvody přijetí nabídky práce. 23,53 % (4 dotazovaní) přijalo nabídku práce z důvodu náplně práce, 64,71 % (11 dotazovaných) též ovlivnilo finanční ohodnocení, 29,41 % (5 dotazovaných) ocenilo krátkou vzdálenost od místa jejich bydliště a 11,76 % (2 dotazovaní) uvedli jako důvod např. změnu zaměstnání. Pouze 5,88 % (1 dotazovaný) nabídku práce nepřijal.

Obrázek 32 "Z jakého důvodu jste práci přijal(a)?" (manuálně pracující)



Zdroj Vlastní zpracování

5 Výsledky a diskuse

V následujících podkapitolách jsou porovnány informace získané ze 2 různých zdrojů – rozhovoru a dotazníků. Na základě srovnání jsou zjištěny skutečné způsoby získávání a výběru zaměstnanců a dále jsou navrženy nové možnosti, jak vylepšit a rozšířit stávající metody.

5.1 Porovnání rozhovoru a dotazníkového šetření – vedoucí

V předchozích kapitolách byly popsány metody a způsoby, kterými personální oddělení firmy Vibracoustic zajišťuje získávání a výběr nových pracovníků. Následující řádky se věnují komparaci získaných informací z provedeného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení a z obdržených dotazníků, které vyplnili lidé ucházejících se o posty v kanceláři.

Z rozhovoru vyplývá, že hlavním způsobem získávání výše postavených pracovníků je využití inzerce na pracovních portálech, popř. firma občasně využívá služeb personálních agentur. Z dotazníkového šetření však vyplývá, že nejvíce nových zaměstnanců si firma získala svépomocí, a to přímým oslovením konkrétního zaměstnance. Další početnější skupina uchazečů se o nabídku práce dozvěděla od známého. Pokud se jedná o nabídku práce a její náležitosti, bylo dojito k závěru, že inzerce je vyhovující a zahrnuje všechny podstatné informace, které jsou pro uchazeče důležité. Na základě dotazníků lze též usoudit, že nabídka práce bývá formulována atraktivně a potenciálního uchazeče tak upoutá. Personální oddělení firmy Vibracoustic též rychle reaguje na zprávy od uchazečů, což také zvyšuje atraktivitu firmy. V rámci nabídky práce firma klade požadavky na případné uchazeče týkající se vzdělání, zkušeností apod. Odpovědi získané z dotazníků se shodují s informacemi obdržených z rozhovoru a uchazeči vskutku měli zaslati pouze životopis v českém jazyce, popř. v jazyce cizím a motivační dopis, který je v dnešní době pro mnoho firem běžnou záležitostí, byl pouze dobrovolný. K rozporu mezi tvrzením personálního oddělení a odpověďmi uchazečů dochází v případě otázky týkající se kontroly nejvyššího dosaženého vzdělání. Zatímco firma uvedla, že nemá tendenci toto kontrolovat, všichni uchazeči uvedli, že od nich diplom či maturitní vysvědčení bylo požadováno. Firma však samozřejmě má právo si uchazečovo vzdělání ověřit, a proto toto nebude považováno za nedostatek, ba naopak.

Na základě komparace názorů jednotlivých autorů byly v teoretické části práce sepsány trendy dnešní doby a zároveň nejvyužívanější metody používané k získání a výběru zaměstnanců. Mezi trendy dnešní doby patří využití inzerce, online recruitment a sociálních sítí. Na základě rozhovoru a dotazníků bylo zjištěno, že firma Vibracoustic využívá inzerci a online recruitment (komunikace ve formě e-mailu). Naopak naprosto minimálně používá sociální sítě.

Následující fází je výběr zaměstnanců. Dle informací od personalistky je známo, že firma Vibracoustic též provádí pre-selekcii v podobě telefonického předvýběru. Z dotazníků bylo zjištěno, že ji personální oddělení opravdu provádí, i když v menším počtu. Ke shodě dochází i v případě informovanosti uchazečů. Všichni uchazeči dostali všechny potřebné informace, což bylo se prostřednictvím dotazníků potvrzeno. K mírnému rozporu dochází v otázce týkající se osob přítomných u pohovoru. Na základě informací z rozhovoru je vždy u pohovoru přítomné personální oddělení a dále jsou popř. přítomny další povolané osoby, které by měly kandidáta schválit. Z dotazníků však vyplývá, že personalista není vždy u pohovoru přítomen a pohovor vede např. pouze potenciální přímý nadřízený uchazeče a ředitel závodu. Z šetření dále vzešlo, že personální oddělení vskutku nevyužívá žádné metody na rozladění uchazeče, aby tak zjistilo jeho přirozenou reakci na situaci, což odpovídá sdělení firmy Vibracoustic. Požadavek na znalost cizího jazyka byla uvedena u všech nabídek na práci v dané firmě a pouze u 1 osoby nebyla tato znalost ověřena při telefonickém předvýběru či při osobním setkání.

Mezi trendy dnešní doby v oblasti výběru zaměstnanců patří provedení výběrového pohovoru a pořádání assessment centre. Firma Vibracoustic provádí pouze výběrový pohovor. U skupiny vedoucích pracovníků je v dnešní době pořádání assessment centre běžnou věcí, ovšem při nízké míře nezaměstnanosti, kdy je na trhu práce nedostatek pracovníků, se nevyplatí takovou formu výběru pracovníků pořádat.

5.2 Návrhy na zlepšení u skupiny vedoucích pracovníků + kalkulace nákladů

Následující návrhy byly vykonstruovány na základě informací, které byly získány z dotazníků. Mezi návrhy na zlepšení patří:

- založení firemního profilu na sociální síti,

- požadavek ve formě motivačního dopisu,
- u pohovoru by vždy měl být člověk z personálního oddělení,
- využití prvků, které vyvedou uchazeče z rovnováhy.

Založení firemního profilu na sociální síti by bylo vhodné, jelikož si lidé, mezi sebou známí, předávají informace o nových pracovních místech a sama firma Vibracoustic je toho důkazem (viz obr. č. 4). Firma Vibracoustic by též měla uvažovat o zvýšení požadavku na své uchazeče. V dnešní době je motivační dopis pro mnoho firem běžnou záležitostí a firma si tak může rozšířit představu o daném kandidátovi. Dalším bodem je přítomnost personalisty u každého pohovoru. Personalista v komisi představuje nezaujatou osobu, která je profesionálem a měla by vést pohovor. V případě kandidátů o vysoký post by bylo vhodné, aby komise byla početnější a nebyla pouze o 2 lidech. Uchazeč o vyšší post by měl zvládat stresové situace, což zajistí vyšší počet lidí přítomných u pohovoru. Na to navazuje další návrh, a to využití prvků na „rozladění“ uchazeče. V dnešní době je též běžné použití metod, které kandidáta vyvedou z koncentrace a komise si tak může udělat lepší představu o uchazečově přirozeném chování a spontánních reakcích. Náklady jednotlivých návrhů na zlepšení jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 4 Finanční náklady návrhů - vedoucí pracovníci

NAVRŽENÉ ZLEPŠENÍ	FINANČNÍ NÁKLADY
Založení firemního profilu na sociální síti	bez finančních nákladů
Požadavek ve formě motivačního dopisu	bez finančních nákladů
Přítomnost personalisty u každého z pohovorů	bez finančních nákladů
Využití prvků, které vyvedou uchazeče z rovnováhy	bez finančních nákladů

Zdroj Vlastní zpracování

Založení profilu na sociální síti je zdarma, a tudíž samotné založení by pro firmu nepředstavovalo žádný náklad. Firma Vibracoustic zahrnuje i oddělení IT, které se stará o firemní síť a o chod všeho potřebného, které s IT souvisí. Založení profilu by tedy měl na starosti firemní IT specialista. Správu profilu a vyvěšování inzerce a novinek by mělo na starost personální oddělení, které má v této oblasti největší přehled. Užívání sociálních sítí bývá jednoduché, tudíž vyvěšení inzerce by mělo trvat zanedbatelný čas. Další návrhy na

zlepšení jsou doporučení, která pro firmu nepředstavují žádná finanční náklad. Pokud se jedná o přítomnost personalisty u každého pohovoru, měla by firma zvážit posílení řad personálního oddělení. Pak by se firemní náklady zvýšily o mzdové náklady na dalšího zaměstnance. Orientační průměrná hrubá mzda personalisty činí 28 204 Kč (Profesia, 2018).

5.3 Porovnání rozhovoru a dotazníkového šetření – manuálně pracující

Tato kapitola se též věnuje komparaci informací z rozhovoru a dotazníkového šetření. Stejně jako u skupiny lidí ucházejících se o místo v kanceláři se mnoho lidí dozvědělo o volné pozici prostřednictvím známé osoby. Inzerce na pracovních portálech, která je dle rozhovoru hlavním získávacím prostředkem, oslovila lidi v menším poměru. Pokud se jedná o úplnost nabídky, většina (82,35 %) byla s množstvím informací spokojena. Lidé, kteří uvedli, že se v nabídce nedočtli všechny podstatné informace, se dozvěděli o nabídce práce od známého, tudíž lze předpokládat, že informace získali až při osobním setkání s personálním oddělením. Též u skupiny manuálně pracujících lze prohlásit, že nabídka volné pozice byla atraktivní z více hledisek – uchazečům přišlo vyjma finančního ohodnocení a bonusů též zajímavá náplň práce. Pokud se jedná o dobu reakce na uchazeče, bylo zjištěno, že personální oddělení nereaguje na tuto skupinu uchazečů tak rychle, jako na uchazeče o místo v kanceláři. Ke shodě mezi personálním oddělením a uchazeči dochází opět v otázce týkající se požadovaných dokumentů – všichni kandidáti zaslali pouze životopis v českém jazyce, jelikož znalost cizího jazyka po nich není vyžadována. Ke shodě dochází i v případě kontroly dosaženého vzdělání. Personalistka uvedla, že firma nemá tendenci toto často kontrolovat, čemuž odpovídají i odpovědi v dotazníku. Lze tedy usoudit, že si personální oddělení toto kontroluje namátkově, či podle obsazované pozice. Jak z dotazníků vzešlo, telefonický předvýběr personalisté provádí i s manuálně pracujícími, i když v malém poměru.

Již v kapitole 5.1 je zmíněno porovnání metod firmy Vibracoustic s nynějšími trendy. Mezi velmi používané formy získávání zaměstnanců je kromě inzerce, sociálních sítí a online recruitmentu využití svých stávajících zaměstnanců k získání dalších pracovníků. Tato metoda se též osvědčuje v mělnickém závodě dané firmy.

V případě výběru a informací, které se ho týkají, opět dochází ke shodě mezi personálním oddělením a uchazeči. Všichni uchazeči obdrželi všechny podstatné informace týkající se pohovoru, což pozitivně působí na jméno firmy. Na rozdíl od skupiny vedoucích nedochází mezi informacemi od personálního oddělení a informacemi z dotazníků k rozporu v otázce osob přítomných u pohovoru. V tomto případě všichni uvedli, že pohovor s nimi vedlo pouze personální oddělení či byl u pohovoru přítomen i budoucí přímý nadřízený uchazeče. Informace se shodují i v oblasti praktik, kterých využívá mnohé personální oddělení, aby uchazeče „rozladilo“. Personální oddělení tyto praktiky nevyužívá, což dotazníky potvrdily. Jak již bylo výše uvedeno, cizí jazyk po této skupině uchazečů není požadován, což všichni kandidáti potvrdili, a nikdo tak nebyl zkoušce z cizího jazyka podroben.

V porovnání s trendy ve výběru zaměstnanců pořádá firma Vibracoustic v případě manuálně pracujících pouze výběrový pohovor. Jelikož se jedná o manuální práce, u kterých je přirozená fluktuace vyšší a není potřeba žádného vyššího vzdělání, nemá smysl pořádat pro pracovníky tohoto typu assessment centre.

5.4 Návrhy na zlepšení u skupiny manuálně pracujících + kalkulace nákladů

Následující návrhy byly vykonstruovány na základě informací, které byly získány z dotazníků. Mezi návrhy na zlepšení patří:

- rychlejší reakce na uchazeče,
- založení firemního profilu na sociální síti,
- založení české internetové stránky firmy Vibracoustic,
- „agresivnější“ prezentace a přiblížení firmy Vibracoustic v okolí Mělníka.

Rychlejší reakce personálního oddělení na uchazeče je doporučení, které vychází z informací získaných prostřednictvím dotazníkového šetření. V teoretické části práce je blíže popsán stav dnešního trhu práce – nízká nezaměstnanost, boj firem o zaměstnance. Personální oddělení by mělo reagovat rychle na všechny kandidáty, kteří jeví zájem se o volnou pozici ucházet. Čím déle bude uchazeč čekat na odezvu, tím se zvyšuje možnost, že uchazeč ztratí o firmu zájem a vytvoří si na firmu negativní názor, který může šířit i do svého blízkého okolí. Založení firemního profilu na sociální síti je popsáno již v kapitole

5.2. Využití sociální sítě by bylo v případě této skupiny uchazečů stejné jako u uchazečů o vyšší posty. Založení české internetové stránky firmy by bylo výhodné jak pro případné uchazeče, tak pro závod samotný. Uchazeči by se prostřednictvím webové stránky dozvěděli více o firmě samotné a o aktualitách. Mělnický závod firmy Vibracoustic by získal prostor pro představení a přiblížení se lidem a získal by také další vlastní prostor pro inzerci, která by se „neztratila“ mezi inzeráty dalších firem. Firma Vibracoustic má pouze centrální web, který je veden v německém jazyce s možností přepnutí do jazyka anglického, což není vyhovující pro všechny případné uchazeče, kteří nemusí vykazovat znalost daného cizího jazyka.

Posledním uvedeným návrhem je „agresivnější“ prezentace a přiblížení firmy Vibracoustic v okolí Mělníka. Jedná se o návrh, který vyplývá z poznatku, že mnoho lidí ucházejících se o místo v této firmě se o volné pracovní pozici dozvědělo od známé osoby. Vhodným nástrojem může být častější využití billboardů ve městě Mělník a jeho okolí, či pořádání např. sportovní akce, která by byla kromě stávajících zaměstnanců přístupná též pro veřejnost. Pořádání takové akce je zajímavým zpestřením pracovního života zaměstnanců a veřejnost by se v případě zájmu mohla dozvědět informace o pracovní náplni pracovníků a setkat se přímo se zaměstnanci závodu. V místě konání akce by bylo vhodné umístit také informační stan, kde by případní zájemci získali potřebné informace přímo od povolaných osob. Další možností prezentace firmy je umožnění školních exkurzí. Přímou ve městě Mělník a v jeho okolí se nachází několik školních institucí, které vychovává mladé lidi k práci, se kterou by se mohli v mělnickém závodě firmy Vibracoustic uplatnit. Firma by se též mohla lidem přiblížit konáním dnů otevřených dveří, v jejichž rámci by zájemce provedla po areálu firmy a představila chod výroby. Náklady jednotlivých návrhů na zlepšení jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 5 Finanční náklady návrhů - manuálně pracujících

NAVRŽENÉ ZLEPŠENÍ	FINANČNÍ NÁKLADY
Rychlejší reakce na uchazeče	bez finančních nákladů
Založení firemního profilu na sociální síti	bez finančních nákladů
Založení české internetové stránky firmy Vibracoustic	20 000 Kč

„Agresivnější“ prezentace a přiblížení
firmy Vibracoustic v okolí Mělníka

32 000

Zdroj Vlastní zpracování

Rychlejší reagování na uchazeče je pouze doporučení na zlepšení, které s sebou nese žádné finanční náklady, ale jedná se pouze o upozornění. Založení profilu na sociální síti je již popsáno v kapitole 5.2, jedná se o návrh, který by zlepšil získávání uchazečů obou skupin. Založení české internetové stránky firmy Vibracoustic s sebou již nese jisté finanční náklady. Mělo by se jednat o vytvoření nové webové stránky, která však bude kompaktní s centrální webovou stránkou firmy Vibracoustic – vzhledově by si oba weby měly odpovídat, stejně tak by měl být soulad mezi poskytovanými informacemi o firmě Vibracoustic. Na rozdíl od centrálního webu by jeho česká verze mohla být obohacena o fotografie mělnického závodu a jeho výroby a o informace a aktuality, které se týkají pouze závodu v Mělníku. Vytvoření takové stránky je v kompetenci IT specialisty mělnického závodu, stejně jako i její provoz. Menu české webové stránky firmy Vibracoustic by zahrnovalo záložku „o společnosti“, „technologie“ a „produkty“. Tyto položky jsou též v menu centrální internetové stránky firmy a v české verzi stránek by se jednalo o překlad původního textu. Další záložky s názvem „závody v ČR“, „aktuality“, „kariéra“ a „kontakt“ by se týkaly pouze českých závodů firmy Vibracoustic (závod v Mělníku a v Třeběchovicích pod Orebem). „Závody v ČR“ by čítaly informace o 2 českých závodech firmy Vibracoustic. „Aktuality“ by zahrnovaly novinky, informace o pořádaných akcích apod. Sekce „kariéra“ by se věnovala inzerci, která by byla rozdělena podle závodu, ve kterém je pozice obsazována. V dané záložce by byl rovněž kontaktní formulář. Poslední záložka „kontakt“ by skýtala telefonní kontakt, e-mailovou adresu a adresu sídel obou závodů, která by byla zobrazena též na mapě. Finanční náročnost vytvoření české verze stránek by se, na základě informací od IT specialisty, pohybovala okolo 20 000 Kč.

Posledním finančně nákladným návrhem na zlepšení bylo uvedeno aktivní přiblížování firmy veřejnosti. Náklady na propagaci prostřednictvím billboardu zahrnuje pronájem plochy a tisk plakátu. Od firmy Confidence Media s.r.o. (Confidence Media, s.r.o., 2018) se měsíční pronájem billboardu pohybuje ve výši od 4 000 Kč výše, zatímco tisk plakátu se pohybuje od výše 650 Kč. Firma by tak měla počítat s náklady ve výši 7 000 Kč (uvedené náklady + možné zvýšení ceny dle umístění billboardu). Nákladným

způsobem prezentace firmy je pořádání sportovní akce, která bude přístupná též pro veřejnost. Pořádání takové akce zahrnuje pronájem místa konání akce, zajištění cateringu a aktivit. Vhodným místem pro pořádání takové akce je Sportovní areál Horní Počáply, který nabízí mnoho různých venkovních sportovišť a který se nachází cca 20 km severozápadním směrem od Mělníka. Pro pořádání takto velké firemní akce je výhodnější pronajmout si celý areál namísto rezervace jen určitých sportovišť. Celodenní pronájem areálu stojí 25 000 Kč, přičemž v ceně jsou kromě využití všech sportovišť zahrnuta též místa k sezení, úklid areálu po akci a používání WC. Catering je v areálu zajištěn soukromou firmou, která provozuje v areálu restauraci.

Mezi závěrečné a finančně nenáročné návrhy na zlepšení patří umožnění školních exkurzí a pořádání dnů otevřených dveří. Obě tyto akce by byly vedlo personální oddělení, přičemž 1 personalista by měl na starost prohlídky a ostatní personalisté by vykonávali svou obvyklou práci. Konání takové akce by vyžadovalo dobré zorganizování činnosti personálního oddělení tak, aby se absence personalisty, popř. personalistů, obešla bez prostojů a obvyklý chod personálního oddělení nebyl narušen.

6 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo identifikovat a zhodnotit trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců v mělnickém závodě firmy Vibracoustic a podat návrhy na zlepšení. K naplnění tohoto cíle byly určeny jednotlivé kroky, které započaly zpracováním teoretických východisek.

V teoretické části jsou popsány pojmy, které s danou problematikou souvisí, např. personální práce, získávání a výběr zaměstnanců. Jednotlivé podkapitoly se zabývají konkrétními metodami získávání a výběru, konkrétními příklady a dále je také popsána aktuální situace na trhu práce České republiky. Sumarizací názorů jednotlivých autorů na danou problematiku byly získány potřebné poznatky pro vytvoření praktické části práce.

Praktická část práce se zprvu věnuje charakteristice firmy Vibracoustic jako celku, na kterou navazuje popis ekonomické situace českých závodů. Následující podkapitola se věnuje charakteristice mělnického závodu, který byl objektem zkoumání. Další podkapitoly věnující se způsobům získávání a výběru zaměstnanců byly zpracovány na základě provedeného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení a na základě dotazníků, které vyplnili lidé, kteří si prošli procesem získávání a výběru danou firmou. Na základě komparace obdržených informací bylo zjištěno, že hlavními prostředky pro získávání nových zaměstnanců jsou internetové pracovní portály www.prace.cz a www.jobs.cz, oslovování konkrétních lidí personálním oddělením firmy Vibracoustic a doporučení stávajících pracovníků firmy Vibracoustic známým lidem z okolí. V rámci komparace obdržených informací bylo též zjištěno, že v oblasti získávání pracovníků dochází k většímu rozporu mezi informacemi obdržených od personálního oddělení firmy a informacemi získaných z dotazníků. Zatímco personální oddělení vyzdvihovalo využívání pracovních portálů, mnoho lidí bylo osloveno přímo firmou či se o volné pracovní pozici dozvědělo od známé(ho), což personální oddělení nevedlo. V oblasti výběru zaměstnanců dochází k rozporu pouze málo. K většímu nesouladu dochází pouze v případě osob přítomných u pohovoru, kdy z dotazníků vzešlo, že personální oddělení není u pohovoru vždy přítomno.

Závěr praktické části zahrnuje doporučení a návrhy, které mají za úkol zdokonalit stávající proces získávání a výběru zaměstnanců. V rámci skupiny lidí, kteří se ucházeli o vyšší pozici vykonávanou v kanceláři, byla navržena doporučení, která s sebou nenesou

žádné finanční náklady. Mezi doporučené návrhy patří založení firemního profilu na sociální síti, požadavek ve formě motivačního dopisu, přítomnost personalisty u každého pohovoru a využití prvků, které vyvedou uchazeče z rovnováhy.

Pro získávání a výběr lidí, kteří se uchází o místo ve výrobě, byla navržena doporučení, která se hodí pro tuto skupinu uchazečů, a to rychlejší reakce na uchazeče, založení firemního profilu na sociální síti, založení české internetové stránky firmy Vibracoustic a „agresivnější“ prezentace a přiblížení firmy Vibracoustic v okolí Mělníka.

Na rozdíl od doporučení týkajících se skupiny lidí ucházejících se o místo v kanceláři s sebou tyto návrhy nesou též finanční náklady. Celkové finanční náklady na realizaci těchto doporučení by byly ve výši 52 000 Kč.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné dokumenty

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, Jiří, Andrea ČOPIKOVÁ a Petra HORVÁTHOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

CATANO, Victor M., Willi H. WIESNER a Rick D. HACKETT, 2013. *Recruitment and Selection in Canada*. 5. vyd. Nelson Education Ltd. 510 s. ISBN 978-0-17-650437.

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

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KYRIANOVÁ, Hana, 2003. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.

Mladá fronta DNES. Praha: Mladá fronta, 1990 - , XXVIII/187. ISSN 1210-1168.

NĚMCOVÁ, Veronika. Až sto tisíc na ruku. Firmy si přetahují lidi. *Mladá fronta DNES*. Praha: Mladá fronta. 2017, XXVIII/188. 1, 7. ISSN 1210-1168.

SAKSLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva, 2013. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 4. vyd., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.

SYNEK, Miloslav a kol., 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ULRICH, Dave, 2014. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

Elektronické dokumenty

Confidence Media, s. r. o. [online]. © 2017 [cit. 24. 08. 2017]. Dostupné z: <http://www.pronajem-billboardu.cz/caste-dotazy.htm>

Český statistický úřad [online]. 2018 [cit. 04. 03. 2018]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Český statistický úřad [online]. 2017 [cit. 24. 08. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-cerven-2017>

Český statistický úřad [online]. 2018 [cit. 04. 03. 2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2018>

Český statistický úřad [online]. 2017 [cit. 25. 08. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/402q-mira-nezamestnanosti-dle-oblasti-a-kraju-ub3gaobn7q>

GALT, Virginia. Employers brew up new ways to recruit talent. *Special to The Globe and Mail* [online]. 2010, [28. 07. 2017]. ISSN 0319-0714. Dostupné z: <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/small-business/talent/employers-brew-up-new-ways-to-recruit-talent/article1367936/>

Global HR Research [online]. © 2016 [cit. 05. 08. 2017]. Dostupné z: <https://www.ghrr.com/the-pros-and-cons-of-social-media-screening/>

Impuls Rááááadio [online]. © 2017 [cit. 24. 08. 2017]. Dostupné z: <http://rss.impuls.cz/cenik2014.pdf>

MAFRA a. s. [online]. 2016 [cit. 24. 08. 2017]. Dostupné z: http://data.idnes.cz/soubory/mafra_all/A160517_TVE_002_2016_CENIK_MAFRA_27.PDF

Media Project [online]. 2017 [cit. 24. 08. 2017]. Dostupné z: http://www.median.eu/cs/wp-content/uploads/docs/MP_2017_1_2Q_zprava.pdf

Ministerstvo spravedlnosti České Republiky [online]. © 2012-2015 [cit. 05. 10. 2017]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sldetail?dokument=49632656&subjektId=545938&spis=166847>

Moje Billboardy [online]. © 2017 [cit. 24. 08. 2017]. Dostupné z: <http://www.mojebillboardy.cz/informace/faq>

MOLNÁR, Zdeněk. Jak využít sociální sítě v podnikání. *Systémová integrace* [online]. 2011. [cit. 06. 08. 2017] Dostupné z: <http://www.cssi.cz/cssi/jak-vyuzit-socialni-site-v-podnikani>

OLIVIERA MACHADO, Luis Miguel. The influence of the information published in „social network“ in the process of selection and recruitment: an exploratory study in the literature. *Atoz-Novas Practicas Em Informacao E Conhecimento* [online]. 2016, roč. 5, č. 1 [05. 08. 2017]. ISSN 2237-826X. Dostupné z: doi:10.5380/atoz.v5i1.44035

Profesia [online]. © 2018 [cit. 04. 02. 2018]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/lidske-zdroje-a-personalistika/personalista>

SOUBRIER Charlene, Amandine PELISSOU, Valerie LE FLOCH, Jacques PY a Marie-Lise BRUNEL. Using references: Recruitment practices and influence in the applicant selection. *Elsevier France – Editions Scientifiques Medicales Elsevier* [online]. 2016, roč. 22, č. 1 [02. 08. 2017]. ISSN 1269-1763. Dostupné z: doi: 10.1016/j.prps.2015.10.001

STEM/MARK [online]. © 2017 [cit. 24. 08. 2017]. Dostupné z: <http://www.stemmark.cz/radioprojekt-2-ctvrtleti-2017/>

Vibracoustic [online]. © 2016 [cit. 05. 10. 2017]. Dostupné z: <https://www.vibracoustic.com/company/global-approach>

Vibracoustic [online]. © 2016 [cit. 05. 10. 2017]. Dostupné z: <https://www.vibracoustic.com/company/what-we-do>

VLČEK, Martin. Nezaměstnanost v ČR už dál klesat nebude. In: *Kurzy.cz* [online]. 12. 07. 2017 [cit. 25. 08. 2017]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/426602-nezamestnanost-v-cr-uz-dal-klesat-nebude/>

8 Přílohy

Příloha A Rozhovor

Příloha B Dotazník

Příloha C Aktualizovaná část rozhovoru

BP: „*Dobry den, dekuji, ze jste si na me udelala cas. Nejdříve bych se chtěla zeptat, jaké způsoby získávání zaměstnanců VC v dnešní době používá. Např. zda využíváte tisk, internet, sociální sítě apod.*“

MF: „*Dobry den, první místo u nás zaujímá inzerce. Vždy záleží, o jakou pozici se jedná. Využíváme stránky www.prace.cz, www.jobs.cz, tedy především pracovní portály. Způsoby získávání se liší, zda získáváte člověka na pozici dělníka, či na pozici do kanceláře. Sociální sítě využíváme velmi zřídka. Na další inzerci využíváme např. webovou stránku www.mělnicko.cz. Občas děláme i kampaně, což v našem případě zahrnuje využití billboardu a regionálního tisku. Toto jsou však jednorázové akce, přední jsou pro nás již zmíněné pracovní portály. Další možností je pro nás využití personální agentury, kterou využíváme v případech, kdy hledáme pracovníka na vyšší pozici do kanceláře.*“

BP: „*A mohla byste mi prozradit nějakou konkrétní agenturu, kterou VC využívá?*“

MF: „*Ano, využíváme německou agenturu Kienbaum, dále máme kontakt např. na agenturu Wallace Myers. Využíváme i menší agentury, ale především záleží, jakou pozici potřebujeme obsadit a nelze přesně říci, s kým budeme příště spolupracovat.*“

BP: „*Zmiňovala jste, že využíváte pracovní portály, jako jsou www.prace.cz, www.jobs.cz. Mohla byste mi říct, jaký konkrétně využíváte tisk pro své inzeráty?*“

MF: „*Tisk, který chceme využít v nynější době, je regionální tisk na severu, v oblasti Litoměřic, Roudnice nad Labem a Štětí - chceme se zaměřit na toto okolí.*“

BP: „*A jak vypadá minimální standard, který požadujete od kandidáta? Mám na mysli to, co by Vám měl kandidát určitě zaslat, aby tak měl šanci, že ho pozvete na pohovor. Požadujete např. kromě životopisu i motivační dopis?*“

MF: „*Základem je životopis, který požadujeme od každého kandidáta. U pozic, v rámci kterých bude potřeba umět cizí jazyk, požadujeme životopis i v anglickém jazyce. U základních pozic vyžadujeme pouze životopis v českém jazyce a motivační dopis je pouze dobrovolnou záležitostí – někdo ho zašle, někdo nikoliv, ale není to od kandidátů požadováno.*“

BP: „*V případě lidí ucházejících se o vyšší post – vyžadujete vždy kopii diplomu či potvrzení o dosaženém vzdělání?*“

MF: „*Před pohovorem ho nevyžadujeme. Kopii diplomu chceme vidět případně až při podpisu smlouvy. Stává se opravdu velmi zřídka, že by si někdo vymýšlel, takže nemáme velkou tendenci toto kontrolovat.*“

BP: „*Dále bych se chtěla zeptat, jakou roli u Vás hrají doporučení? Jestliže Vám přijde žádost o pohovor od kandidáta, který např. dostatečně nesplňuje některý Váš požadavek, ale má dobrá doporučení, je možné, že ho přesto na pohovor přizvete?*“

MF: „*Na pohovor ho přizveme. Stává se, že do životopisu vždy člověk nenapiše to, co ho „vzdvihne“ a nenapiše tam to, co bychom my potřebovali. Když nám takového člověka někdo doporučí, na pohovor ho přizveme a na tyto věci se ho doptáme, nebo mu zavoláme a doptáme se po telefonu – na základě hovoru zjistíme, zda tohoto člověka máme na pohovor zvát a zda opravdu jen do životopisu nenapsal to, co je pro nás stěžejní.*“

BP: „*Mohla byste mi říct, jaká je finanční náročnost Vašich způsobů získávání?*“

MF: „*Rámcově nás inzerát na pracovních serverech stojí cca 2 000 Kč, přičemž portál www.prace.cz je levnější než portál www.jobs.cz. Dále např. billboard nás vyjde v přepočtu na 5 000 Kč, opakovaná inzerce v tisku cca 10 000 Kč. Nelze přesně říci, na kolik nás získávání vyjde měsíčně, jelikož se liší počty inzerátů, ale toto jsou částky vztahované k 1 inzerci.*“

BP: „*A jaký procentuální podíl tvoří náklady na získávání zaměstnanců na personálních nákladech VC?*“

MF: „*Podíl je opravdu malý. V případech, kdy hledáme prostřednictvím nějaké personální agentury, se tyto náklady zvětší, ale jedná se o případy, kdy hledáme pracovníka na specifickou pozici a toto se stává párkrát do roka. V plánu samozřejmě tyto náklady na získávání musí být zahrnuté, ale v porovnání s náklady na mzdy zaměstnanců a odvody sociálního a zdravotního pojištění se jedná o velmi malé částky.*“

BP: „*Dále by mě zajímalo, kolik lidí Vám sem přijde s žádostí o práci – v průměru?*“

MF: „*Zda máte na mysli, kolik proběhne pohovorů, tak na dělnické profese tu může být cca 5 lidí týdně a u kancelářských pozic se to liší. Dělníky totiž hledáme průběžně kvůli přirozené fluktuaci – přirozeně někteří lidé odejdou, další přichází, takže v měsíci můžeme přijmout např. i 10 nových lidí. U kancelářských pozic je to jiné, jelikož se na jejich nábor musíme*

zaměřit v danou chvíli a v daném měsíci se vidíme např. s 5 kandidáty. Hodně nám pomáhá v pre-selekcí právě telefonický hovor, kdy si s kandidátem promluvíme a uděláme si názor, zda nám stojí za to, abychom mu věnovali čas u osobního pohovoru.“

BP: „A stává se, že Vám sem přijde člověk s žádostí o práci, aniž by tak reagoval na nějakou z Vašich nabídek práce, ale přijde z vlastní iniciativy? A popř. jak často se to děje?“

MF: „Stává se to a většinou se jedná o příbuzné a známé zaměstnanců, kteří sem jdou na jejich doporučení. Měsíčně se nám takto ozvou v průměru 3 lidé.“

BP: „Dále mne zajímá, zda si při osobním setkání s kandidátem zjišťujete, na jakou konkrétní nabídku práce zareagoval? Např. zda viděl inzerát v tisku, na internetu apod.“

MF: „Většinou ano. U kancelářských pozic je to jasné, jelikož nám odpověď přijde přes daný pracovní portál a u ostatních se doptáváme.“

BP: „Setkáváte se zde i s kandidáty, jejichž bydliště je od Mělníka vzdáleno více než 1 hodinu jízdy (60-70 km)?“

MF: „Když tu máme takového kandidáta, jedná se o člověka ucházející se o místo v kanceláři a jedná se spíše o případy, kdy kandidát sám jede za nějakou speciální pozicí. S takovými kandidáty se tu tedy také setkáváme, ale většina zaměstnanců je z bližšího okolí.“

BP: „Jsou tedy Vaše metody získávání zaměřeny jen místně, v rámci okresu Mělník, či více plošně, např. v rámci kraje?“

MF: „Jsme zaměřeni spíše lokálně. Již na pracovních portálech si lidé hledají pracovní místa, která jsou v rámci jejich kraje a popř. okresu, jelikož v dnešní době lidé nechtějí do práce cestovat např. více než 30 km. Záleží také na tom, odkud daný člověk jede a jaký typ dopravy použije.“

BP: „Jak velká je fluktuace ve VC? Pravděpodobně se bude lišit fluktuace u kancelářských pozic a pozic ve výrobě.“

MF: „Ano, to se liší, ale primárně sledujeme fluktuaci celkovou. V dnešní době máme fluktuaci až překvapivě malou, jedná se cca o 2-3 %, což je na dnešní situaci, která na trhu práce panuje, velmi málo. Samozřejmě fluktuace u pozic ve výrobě bude vyšší, ale my sledujeme fluktuaci pouze jako celek.“

BP: „Dobrá, děkuji. Dále tu mám připravené otázky týkající se výběru zaměstnanců. Nejdříve bych se chtěla zeptat, zda jsou lidé, které jste přizvali na pohovor, poučení o tom, kam a v kolik hodin se mají dostavit a kdo je na daném místě vyzvedne? Zajímá mě to především proto, jelikož tu máte 2 vchody – 1 pro zaměstnance a 1 vrátnici.“

MF: „Všichni jsou vždy informováni o tom, kam a kdy se mají dostavit. Kandidáti mají vždy přicházet přes vrátnici, kde se nahlásí a příslušná osoba z personálního oddělení si je vyzvedne.“

BP: „Dále by mě zajímal průběh pohovoru u lidí, kteří se hlásí na místo do výroby, a u lidí, kteří se hlásí do kanceláře. Průběh pohovoru se jistě u těchto 2 skupin pracovníků liší – mohla byste mi je popsat?“

MF: „Určitě. U lidí, kteří se hlásí do výroby, výběr probíhá tak, že poté, co se ozvou, buď telefonicky, nebo přes pracovní portál, a zašlou životopis, který splňuje naše základní požadavky, jsou kandidáti pozváni kolegyní na pohovor. V jejich případě neprobíhá žádný telefonický předvýběr. Pohovor je kratší než u lidí hlásících se na vyšší pozice a probíhá pouze na personálním oddělení. Tyto lidi nevybírá mistr, vybírá je pouze kolegyně z našeho (personálního) oddělení a je tu samozřejmě možnost zajít se podívat do výrobní haly. Pokud se jedná o člověka, který se hlásí např. na pozici skladníka (pozici, která vyžaduje něco víc, než je základ k montážním linkám), většinou se s ním setká i odpovědná osoba ze skladu. Pokud se však jedná jen o pozici operátora výroby, setkává se s kandidátem jen kolegyně z personálního oddělení. U lidí hlásících se na pozici do kanceláře děláme telefonický předvýběr, o kterém jsem se již zmiňovala. V rámci 10-15 minut si s kandidátem pohovoříme, doplníme si případné chybějící informace, které jsme nenašli v jeho životopisu a zjistíme, zda se jeho požadavky shodují rámcově s tím, co my bychom mu byli schopni a ochotni nabídnout – tak zjistíme, zda má smysl daného člověka zvat k osobnímu pohovoru. V rámci telefonického předvýběru si rovnou ověříme i znalost cizího jazyka, pokud ji požadujeme. Zjistíme tak, jak člověk reaguje v cizím jazyce. Na základě tohoto předvýběru domluvíme pohovor, který probíhá se mnou a příslušným manažerem, ke kterému daná pozice patří. Pokud probíhá pohovor s někým, kdo se hlásí na výjimečnou, něčím specifickou pozici, je u pohovoru přítomen i ředitel závodu a další kolo může probíhat i s někým z vedení v Německu – příkladem může být pozice IT.“

BP: „*Děkuji. Následující otázky se již budou týkat pouze kandidátů, kteří se uchází o místo v kanceláři. Zajímalo by mě, zda rozhovor s kandidátem začínáte vy, nebo ho necháte, aby o sobě nejdříve promluvil sám.*“

MF: „*Většinou začínám já stručným úvodem, v rámci kterého uvedu lidi, kteří jsou u pohovoru přítomni, a stručně představím firmu VC. Dále vyzveme kandidáta, aby se představil a něco o sobě řekl. Poté následují otázky z naší strany a nadále otázky ze strany kandidáta, v rámci kterých mu podáme přesnější představu o pozici a požadované práci. Nejdříve však chceme slyšet kandidátovy zkušenosti a představy, abychom věděli, zda se na danou pozici hodí a až poté mu my sdělíme, co požadujeme.*“

BP: „*Dále bych se chtěla zeptat, zda se snažíte kandidáta při pohovoru něčím překvapit. Jelikož se dá předpokládat, že se kandidát na pohovor připraví, snažíte se ho nějakým způsobem vyvést z míry a rovnováhy, abyste zjistila, jak se zachová spontánně? Již jste zmínila, že při telefonickém předvýběru si zkoušíte otestovat řeč v cizím jazyce. Snažíte se o podobné věci i při osobním setkání?*“

MF: „*Kandidáti jsou většinou nervósní již na začátku pohovoru, jelikož je u pohovoru přítomen i manažer, který může být např. vedoucím výroby, a to už je pozice, která budí respekt. Někdy je tedy spíše více na místě kandidátovi při pohovoru pomoci a zmírnit tlak. V případech, kdy není třeba pomoci, můžou spíše na řadu přijít otázky, které jsou více nepříjemné, např. co v práci nemá rád, z jakého důvodu opustil dosavadní zaměstnání apod. Dále také můžeme zjišťovat znalost cizího jazyka, pokud jsme si to již neotestovali v telefonickém předvýběru.*“

BP: „*Co je rozhodujícím faktorem pro to, abyste člověka přijali? Např. když Vám sem přijde člověk, který není odborník na danou práci, ale z hlediska jeho osobnosti by se hodil do kolektivu, a naopak by tu byl kandidát, který je sice expert na danou činnost, ale povahově Vám do stávajícího kolektivu nezapadá – co je pro Vás rozhodující?*“

MF: „*To se opět liší na základě pozice. Někdy se samozřejmě více hodí zapadnutí do kolektivu – a to v případě, když se jedná o větší kolektiv, se kterým musí člověk denně komunikovat. Pokud se jedná o pozici, v rámci které člověk pracuje samostatněji, je vhodnější přijmout profesionála, odborníka. Samozřejmě nejlepší variantou je kombinace obojího. Pokud by se však objevil někdo, kdo je opravdu velký profesionál, ale do kolektivu by absolutně nezapadal a „byl by ze svého světa“, nevyplatí se zaměstnat takového člověka a je lepší počkat na někoho jiného.*“

BP: „*Jestliže kandidát vyhovuje Vaším požadavkům a domluvíte se na pracovní smlouvě, je dobře obeznámen s pracovním prostorem, a to nejen s kanceláři, ale i výrobní halou?*“

MF: „*Opět tu záleží na pracovní pozici. Pokud se jedná o pozici, v rámci které se člověk dostane do kontaktu s výrobní halou, je na hale proveden již v rámci pohovoru. Pokud se ho výrobní hala netýká, je po ní samozřejmě též proveden, ale až v rámci představování, aby věděl, kde se co nachází apod. – v tomto případě to tedy není součástí pohovoru. Pokud by se člověk dostal do kontaktu s výrobní halou při své práci, vítáme vlastní iniciativu kandidáta, který projeví zájem o to, aby se do haly podíval již v rámci pohovoru.*“

BP: „*A využívá VC, nebo někdy využíval, i assessment centre (AC)?*“

MF: „*Ne.*“

BP: „*A uvažujete o tom? Popř. proč AC nehodláte využít?*“

MF: „*V dnešní době je velmi obtížné AC uspořádat, jelikož kandidátů je velmi málo a s malým počtem (např. se 3 lidmi) nemá smysl AC pořádat. Myslím, že toto je vhodné u obchodníků, u kterých se zkoumá, zda se projeví jako extroverti apod. V našem případě však musíme jednat rychle – přijde nám 1 kandidát a my ho musíme vyhodnotit v ideálním případě do 14 dnů. Je obtížné sehnat více kandidátů, kteří by si udělali čas ve stejnou dobu např. na půl dne a není to ani technicky realizovatelné. VC navíc nenabízí profese, u kterých by bylo nutné pořádat AC.*“

BP: „*Sledujete i nové trendy v získávání a výběru zaměstnanců, nebo se spíše snažíte držet zajetých postupů?*“

MF: „*V dnešní době jsem trendem sociální sítě. Výroba je však specifická – můžeme použít např. lokální Facebook pro dělnické profese. Ale např. co se týká sítě LinkedIn, nemyslím si, že tu jsou lidé, kteří by toto využívali, když hledají práci. Toto bývá více typické u firem poskytujících služby, jako např. banky, IT apod. Tito lidé se spíše kontaktují tímto způsobem.*“

BP: „*Takže sociální sítě zcela nepoužíváte?*“

MF: „*Využíváme jen lokální Facebook. VC nemá svůj profil na síti Facebook, což je problém. Takže pokud chceme lidi oslovit touto cestou, musíme to udělat přes soukromý profil, což není úplně vhodné, ale lze to tak udělat.*“

BP: „*A mou poslední otázkou je, zda se chystáte v blízké době (do 1 roku) nějaké změny v získávání a výběru zaměstnanců?*“

MF: „*Myslím, že toto není naší prioritou. Nechystáme se nic zásadně měnit. Někaké změny spíše nastávají v době, kdy přijde nový HR manažer, který má své kontakty a může navrhnout novou spolupráci s jinou personální agenturou. Základním komunikačním kanálem je však pro naše dělníky, které potřebujeme, portál www.prace.cz, a to nehodláme měnit. V blízké době se budeme snažit párkrát do roka udělat kampaň, kdy se zviditelníme. Nemáme však potřebu měnit to, co nám funguje.*“

BP: „*Dobrá. Velice Vám děkuji za rozhovor a za Váš čas. Na shledanou.*“

MF: „*Také děkuji. Na shledanou.*“

Dobrý den,

jsem Barbora Pišíňová, studuji posledním rokem Českou zemědělskou univerzitu v Praze a v rámci své diplomové práce zkoumám způsoby získávání a výběru zaměstnanců firmy Vibracoustic. Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, jehož otázky se týkají Vašich zkušeností v rámci této firmy. Dotazník Vám zabere cca 10 minut a Vaše odpovědi budou sloužit pouze pro účely mé práce.

Děkuji Vám za ochotu.

1. Na jakou pozici jste se hlásil(a)?

- a) na pozici manuálně pracujícího
- b) na pozici do kanceláře

2. Kde byla umístěna nabídka práce firmy Vibracoustic, na níž jste zareagoval(a)?

- a) v regionálním tisku
- b) na stránce www.prace.cz / www.jobs.cz
- c) jinde na internetu
- d) na sociální síti
- e) nabídka přišla přes personální agenturu
- f) nikde, slyšel(a) jsem o nabídce práce od známé(ho)
- g) nikde, přišel/přišla jsem se ucházet o práci sám/sama za sebe
- h) jinde – *uved'te kde:* _____

3. Dočetl(a) jste se v nabídce pro Vás všechny podstatné informace?

- a) ano
- b) nikoliv

4. Co Vás na dané nabídce nejvíce zaujalo?

- a) náplň práce
- b) zajímavé finanční ohodnocení
- c) bonusy
- d) jiné – *uved'te:* _____

5. Do kolika dnů se Vám firma, po Vaší reakci na nabídku práce, ozvala zpět?

- a) do druhého dne
- b) do 5 dnů
- c) do 7 dnů

d) déle

6. Požadovala od Vás firma zaslání i jiných dokumentů kromě životopisu v českém jazyce?

a) ne

b) ano, + životopis v cizím jazyce

c) ano, + životopis v cizím jazyce a motivační dopis

d) ano, požadovala jiné věci – *uved'te jaké:* _____

7. Požadovala od Vás firma osvědčení o nejvyšším dosaženém vzdělání?

a) ano

b) ne

8. Byl(a) jste někým do firmy Vibracoustic doporučen(a)? (např. doporučením od bývalého zaměstnavatele apod.)

a) ano, měl(a) jsem doporučení

b) ne

9. Byl s Vámi proveden telefonický předvýběr?

a) ano

b) ne

10. Byl(a) jste dobře informován(a), kdy a kam se máte přesně dostavit na pohovor?

a) ano, vše bylo srozumitelné

b) ano, ale dlouho jsem čekal(a) na příslušnou osobu, která mě měla vyzvednout

c) ne

11. Kdo byl u pohovoru s Vámi přítomen?

a) pouze lidé z personálního oddělení

b) personální oddělení a můj budoucí přímý nadřízený

c) personální oddělení, přímý nadřízený i ředitel závodu

d) jiná odpověď: _____

12. Kolik kol měl Váš pohovor?

a) 1 kolo

b) 2 kola

13. Stalo se Vám při pohovoru něco, co Vás zaskočilo či vyvedlo z rovnováhy?

a) ano – *uved'te:* _____

b) ne, nic mě nezaskočilo

14. Byl součástí nabídky práce požadavek na znalost cizího jazyka?

a) ano

b) ne (*vynechte otázku č. 15, přejděte rovnou k otázce č. 16*)

15. Prověřilo si personální oddělení Vaši znalost cizího jazyka?

a) ano, již při telefonickém předvýběru

b) ano, při osobním pohovoru

c) ne

16. Z jakého důvodu jste práci přijal(a)?

a) zajímavá náplň práce

b) zajímavé finanční ohodnocení

c) výhodné z hlediska vzdálenosti od bydliště

d) práci jsem nepřijal(a)

e) jiné – *uved'te:* _____

BP: „*Dobry den, zmenila se situace, pokud jde o planovane zmeny v ziskavani a vybru zaměstnanců?*“

MF: „*Dobry den, základním komunikačním kanálem je pro naše dělníky, které potřebujeme, portál www.prace.cz, a to nehodláme měnit. V roce 2018 chceme zahájit náborovou kampaň, ve které chceme oslovit uchazeče z okolních měst pomocí billboardů, návštěvou úřadů práce a učilišť. Také plánujeme účast na místní burze práce.*“

BP: „*Dobrá. Velice Vám děkuji za doplnění. Na shledanou.*“

MF: „*Také děkuji. Na shledanou.*“