

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Získávání a výběr zaměstnanců z obtížně
zaměstnatelných skupin**

**Recruitment and staff election from hardly employed
groups**

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Michaela Tureckiová CSc.

STEHLÍKOVÁ

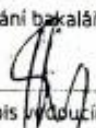
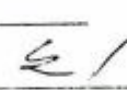

TEREZA

2017

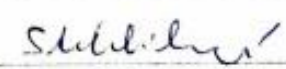
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Stehlíková</u>	Jméno:	<u>Tereza</u>	Osobní číslo:	<u>437598</u>
Fakulta/ústav:	<u>Mašarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>MÚVS ČVUT - oddělení pedagogických a psychologických studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Personální management v průmyslových podnicích</u>				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	<u>Získávání a výběr zaměstnanců z obtížně zaměstnatelných skupin</u>	
Název bakalářské práce anglicky:	<u>Recruitment and staff election from hardly employed groups</u>	
Pokyny pro vypracování:	<p>Cílem bakalářské práce je zjistit zastoupení rizikových skupin a motivů jejich zaměstnávání ve vybraných společnostech, popsat jak se v těchto společnostech řeší získávání a výběr z těchto skupin a na základě srovnání s teoretickými východisky navrhnout opatření pro oblast získávání a výběru pracovníků z obtížně zaměstnatelných skupin.</p> <p>Přínosem práce bude posouzení aktuální situace získávání a výběru rizikových skupin a navržení možnosti případného zlepšení dané oblasti pro vybrané podniky.</p>	
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007.</p> <p>HAVLÍK, Radomír. Aktuální problémy společnosti z pohledu sociologie. 1. vydání. Praha: UJAK Praha, 2016.</p> <p>ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer.</p> <p>JANÍČKO, Pavel. Zaměstnanost mladých v České republice: pohled ČMKOS. Praha: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2012.</p>	
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	<u>PhDr. Michaela Tureckiová CSc. - MÚVS ČVUT - oddělení pedagogických a psychologických studií</u>	
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	<u>Hana Herianová - Hays, Czech Republic, Olivova 4/2096, 11000</u>	
Datum zadání bakalářské práce:	<u>5. 12. 2016</u>	Termín odevzdání bakalářské práce: <u>5. 5. 2017</u>
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>31. 8. 2018</u>	
		
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>29-03-2017</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

STEHLÍKOVÁ, Tereza. Získávání a výběr zaměstnanců z obtížně zaměstnatelných skupin. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 03. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala především své vedoucí práce paní Michaelě Tureckiové, za odbornou pomoc a rady při tvorbě této práce, věnovaný čas a trpělivost. Také bych chtěla poděkovat managerům a zástupcům jednotlivých podniků za pomoc a poskytnutí informací pro praktickou část této práce. V neposlední řadě patří mé díky všem mým blízkým za podporu při psaní této práce ale i v průběhu celého studia.

Abstrakt

Tato práce se bude zabývat získáváním a výběrem pracovníků z obtížně zaměstnatelných skupin. Jejím cílem je zjistit zastoupení rizikových skupin a motivů jejich zaměstnávání ve vybraných společnostech, popsat, jak se v těchto společnostech řeší získávání a výběr z těchto skupin a na základě srovnání s teoretickými východisky navrhnout opatření pro oblast získávání a výběru pracovníků z obtížně zaměstnatelných skupin.

V první části bakalářské práce budou popsána teoretická východiska pro získávání a výběr pracovníků a definovány obtížně zaměstnatelné skupiny. Druhou část práce bude tvořit výzkumné šetření, ve kterém se zhodnotí aktuální situace zaměstnávání vybraných obtížně zaměstnatelných skupin v daných oblastech a ve vybraných podnicích a následně na základě rozhovorů s představiteli dvou konkrétních podniků budou zjištěny motivy pro zaměstnávání vybraných rizikových skupin a popsán systém získávání a výběru pracovníků z těchto skupin. V poslední části budou na základě výstupů z daných rozhovorů navržena opatření, která by mohla zlepšit situaci podniků v této oblasti.

Klíčová slova

Získávání pracovníků, výběr pracovníků, obtížně zaměstnatelné skupiny, absolventi, lidé mladší 25 let, lidé starší 50 let

Abstract

This bachelor thesis pursues the topic of recruitment and staff election from hardly employed groups. The goal of this work is to find out the volume of employees from hardly employed groups and motivation of their engagement, describe, how are recruitment and staff election from these groups solved in the companies and based on the comparison with theoretic resources offer the measures for sphere of recruitment and staff election from hardly employed groups.

In the first part of bachelor thesis will be described the background of recruitment and staff election of employees and defined hardly employed groups. The second part of the thesis will consist of author's own research, where the current situation of employing hardly employed groups in chosen companies will be considered. Based on interviews with the representatives of two chosen companies we will be also described the system of recruitment and staff election from these hardly employed groups.

Key words

Recruitment, staff election, hardly employed groups, graduates, people under 25, people over 50

Obsah

Úvod	7
1 Získávání pracovníků.....	8
1.1. Postup získávání pracovníků	9
1.1 Zdroje získávání pracovníků.....	10
1.1.1 Vnitřní zdroje	10
1.1.2 Vnější zdroje	11
1.2 Metody získávání pracovníků.....	11
1.3 Dokumenty požadované od uchazečů.....	12
2 Výběr pracovníků.....	13
2.1 Metody výběru pracovníků.....	13
2.1.1 Hodnocení životopisů.....	14
2.1.2 Výběrový pohovor (rozhovor).....	15
2.1.3 Assessment centrum (AC).....	16
2.1.4 Osobní dotazník.....	17
2.1.5 Hodnocení referencí	17
2.1.6 Testování uchazečů	17
2.1.7 Další metody	18
3 Obtížně zaměstnatelné skupiny.....	19
3.1 Lidé nad 50 let věku	20
3.2 Absolventi a mladí lidé do 25 let.....	21
3.3 Legislativní řešení situace v ČR	22
4 Výzkumné šetření.....	23
4.1 Metody sběru dat	23
4.2 Cíle a předpoklady.....	24
4.3 Představení podniků.....	24
4.3.1 Hays Czech Republic	24
4.3.2 Společnost B.....	26
4.4 Výsledky šetření	27
4.4.1 Analýza aktuální situace zaměstnávání rizikových skupin	27

4.4.2	Výstupy rozhovoru	30
4.4.3	Shrnutí výzkumného šetření	38
4.5	Návrh na opatření zlepšení situace rizikových skupin.....	40
4.5.1	Společnost B.....	40
4.5.2	Společnost Hays	41
	Závěr	42
	Seznam použité literatury.....	43
	Seznam internetových zdrojů.....	44
	Seznam grafů	45
	Příloha č. 1 Rozhovor	47

Úvod

Tato bakalářská práce se věnuje tématu získávání a výběru pracovníků z obtížně zaměstnatelných skupin.

Získávání a výběr pracovníků jsou jedny ze základních personálních činností a jsou základem úspěšného plnění podnikatelských plánů. Už u známého českého podnikatele Tomáše Bati se setkáváme s mottem „správný člověk na správném místě je to, co podnik potřebuje“. Samotní pracovníci jsou pro velké množství organizací jejich nejcennějším zdrojem. Aby mohl dobře fungovat systém získávání a výběru, je třeba aby byly správně nastaveny a aby dobře fungovaly veškeré personální procesy. Společnosti si v dnešní době důležitost této činnosti čím dál více uvědomují a přikládají jí odpovídající pozornost.

Situace na trhu práce je dnes poměrně příznivá, zaměstnanost je na vysoké úrovni a v mnoha případech si hledající uchazeči o zaměstnání mohou vybírat z několika nabídek. V rámci ekonomicky aktivních obyvatel se na trhu vyskytují skupiny, nazývané rizikové či obtížně zaměstnatelné, u kterých je nalezení a udržení si práce z určitých důvodů obtížnější. Právě na tyto skupiny je práce zaměřená, konkrétně na osoby straší 50 let, osoby mladší 25 let a absolventy.

Cílem bakalářské práce je zjistit zastoupení rizikových skupin a motivů jejich zaměstnávání ve vybraných společnostech, popsat, jak se v těchto společnostech řeší získávání a výběr z těchto skupin a na základě srovnání s teoretickými východisky navrhnout opatření pro oblast získávání a výběru pracovníků z obtížně zaměstnatelných skupin.

Práce bude rozdělena na dvě hlavní části, v první části budou shrnuta teoretická východiska z oblastí získávání a výběru pracovníků a obtížně definovaných skupin, včetně legislativního rámce této problematiky. Druhá část podrobně popíše situaci vybraných obtížně zaměstnatelných skupin na trhu práce v konkrétních podnicích a v oblastech, ve kterých podniky působí. Na základě rozhovorů bude v dále rozebrána motivace zaměstnávání těchto osob a positiva a negativa jejich zaměstnávání a v poslední části budou navržena vhodná doporučení pro zástupce vybraných společností.

1 Získávání pracovníků

Podle Palána (2002, str. 245) je získávání pracovníků součástí personálního řízení, jež má zajistit atraktivnost volných míst v podniku pro odpovídající uchazeče v dostatečném množství, s přiměřenými náklady a v potřebném čase. Tato činnost vychází buď z operativní potřeby, nebo podnikových plánů. Jeho cílem je identifikace a vyhledávání nových pracovních zdrojů, informování o volných a zřizovaných místech v podniku, vytváření takové situace, aby byla místa pro uchazeče atraktivní, nabízení volných míst a případné přesvědčování vhodných kandidátů a získávání vhodných informací o uchazečích.

Šikýř (2016, str. 96) uvádí, že účelem získávání pracovníků je oslovení a přilákání dostatečného množství vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance stanovené organizací v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady. Tyto požadavky na zaměstnance mohou být dány buď podle vlastních potřeb organizace, jako např. dosažené vzdělání, předchozí praxe, znalosti a dovednosti nebo podle zvláštních právních předpisů, jako např. trestněprávní bezúhonnost.

Wroblowská (2016, str. 36) také definuje vyhledávání a získávání zaměstnanců jako personální činnost s cílem identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou sílu.

Všichni autoři tedy vycházejí z předpokladu, že zásadní je správné stanovení požadavků na uchazeče a v další řadě zajištění takových podmínek pracovního místa, aby bylo pro potenciální uchazeče dostatečně zajímavé. Zároveň je třeba se pohybovat v rámci daného rozpočtu a časového plánu. V celkovém konceptu jde o sladění potřeb jedné strany – uchazeče a druhé strany – organizace.

Také Dvořáková (2012, str. 145) poukazuje na to, že efektivnost náborového procesu se zvyšuje v případě, že jsou potřeby uchazeče v souladu s potřebami organizace. Efektivitu lze dosáhnout v případě, že zaměstnavatel poskytne uchazeči realistickou představu o nabízené práci a požadavcích, aby si uchazeč mohl srovnat vlastní pracovní priority se skutečností.

V rámci získávání pracovníků se také můžeme setkat s pojmem nábor, jež podle Koubka (2012, str. 126) je v moderních teoriích řízení lidských zdrojů odlišný od pojmu získávání. V tomto významu znamená nábor pracovníků zaměření se na vnější zdroje, což se moderní získávání snaží překlenout a zaměřit se ve velké míře také na získávání lidských zdrojů v rámci současných pracovníků organizace. Moderní získávání pracovníků je také oproti náboru mnohem více strategicky orientované, což znamená, že jsou brány v potaz dlouhodobé potřeby organizace obsazení daného místa. Toto se odvíjí od koncepce získávání pracovníků.

1.1. Postup získávání pracovníků

Při rozdělení této personální činnosti se u jednotlivých autorů setkáváme s různými variacemi.

Armstrong (2007, str. 343) nerozlišuje jednotlivě získávání a výběr pracovníků, ale dělí tyto dvě činnosti jako jeden proces na tři hlavní oblasti. První je definování požadavků, kam zahrnuje přípravu popisů a specifikací pracovního místa a rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání. Následující oblastí je přilákání uchazečů, tzn. prozkoumání a vyhodnocení jednotlivých zdrojů uchazečů uvnitř podniku. Poslední oblastí označuje vybrání uchazečů, kam řadí třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, AC, nabízení zaměstnání, získávání referencí a přípravu pracovní smlouvy.

Stejně tak Dvořáková (2012, str. 146) popisuje postup získávání završený výběrem. Proces začíná plánováním lidských zdrojů, následuje analýza práce, identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik, dalším krokem je zpracování strategie získávání (jakou pracovní sílu chceme získat, jakými metodami, na jaké náklady a v jakém časovém plánu). Dalším krokem je vytvoření metodiky výběru a výběr (předvýběr uchazečů, testování, assessment centrum, výběrový pohovor) a v poslední řadě hodnocení efektivnosti získávání a výběru.

U Šikýře (2016, str. 95) se jako u jednoho z mála setkáváme s určením postupu získávání samotného. Podle jeho modelového postupu jsou etapy následující. Počáteční etapou je posouzení alternativ obsazení uvolněného pracovního místa (zrušení, sloučení či dočasné neobsazení pracovního místa, popř. změna pracovní-právního vztahu), následuje stanovení požadavků na budoucího zaměstnance, dále pak identifikace zdrojů získávání zaměstnanců, stanovení metod získávání zaměstnanců, určení dokumentů požadovaných od uchazeče, formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání a jako poslední předběžný výběr uchazečů o zaměstnání.

Podle Koubka (2012, str. 163) může personální plánování vyvolat potřebu získávání pracovníků. Stejně tak existence lidských zdrojů na vnějším a vnitřním trhu práce může směřovat pozornost k plánování personálních činností, které kompenzují problémy se získáváním pracovníků.

Personálním plánováním neboli plánováním rozvoje lidských zdrojů označujeme podle Palána (2002, str. 155) předvídaní vývoje lidských zdrojů a jejich zajištění podle plánovaných změn v souladu s podnikovými cíli a podnikovým plánem rozvoje. Vychází z předpokladu, že personální plánování by mělo odpovídat na otázky, kolik pracovníků bude podnik potřebovat, jaké jsou možnosti zajištění pracovníků v požadovaném čase, počtu, na požadovaném místě a s požadovanou kvalifikací a v neposlední řadě, jak zajistit rozvoj lidských zdrojů v souladu s cíli a zajistit uspokojení z vykonávané práce a seberealizaci.

Odborníci se tedy shodují v názoru, že základem úspěšného získání pracovníka, respektive obsazení volného pracovního místa je přesné rozplánování a stanovení jasných požadavků na pracovníka. V rámci těchto činností máme následně přesnou představu o tom, zda pracovníka opravdu

potřebujeme, jaké na něj budeme klást požadavky, jaký by měl být jeho pracovní i osobnostní profil, jak je tato potřeba získání pracovníka urgentní, ale i jaké zdroje a metody pro jeho získání využijeme.

1.1 Zdroje získávání pracovníků

Jak uvádí Bláha (2013, str. 96), může organizace získávat pracovníky dvěma hlavními cestami – z vnitřních zdrojů, což jsou pracovníci dané organizace či z vnějších zdrojů, které můžeme získat například využitím volných pracovníků na trhu práce, pracovníků jiných organizací, využitím zprostředkovatelských agentur, nebo s pomocí univerzit a škol. Možná je také kombinace dvou možností.

Častorál (2013, str. 183) zmiňuje, že získávání pracovníků spočívá v zaměření se na pracovníky z vnitřních, vnějších zdrojů nebo jejich kombinaci. Kritéria pro následný výběr pracovníků jsou specifická podle druhu a činnosti organizace.

1.1.1 Vnitřní zdroje

Bláha (2013, str. 96) definuje vnitřní zdroje jako pracovníky dané organizace. U Koubka (2012, str. 129) se setkáváme s podrobnějším rozčleněním na pracovníky uspořené v důsledku technického rozvoje (tzn. pracovníky uspořené nahrazením lidské práce stroji, zlepšením organizace práce či použitím produktivnější technologie), dále pak pracovníky uvolňované v souvislosti s ukončením činnosti či jiné organizační změny, pracovníky, jež dožráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci než doposud a také pracovníky, kteří jsou sice na současném pracovním místě účelně využiti, ale mají o nové pracovní místo zájem.

Výhody a nevýhody vyplývající ze získávání pracovníků pomocí vnitřních zdrojů definují Hájek a Vítek (1991). Výhodami spatřují možnost postupu, přinášející zlepšení podnikové atmosféry a motivace související se zprůhledněním personální politiky, nízké náklady na získávání za kratší čas, fakt že budoucí pracovník zná organizaci a spolupracovníky a je si vědom svých schopností, dochází k udržení mezd a platů, uvolní se místo pro další příp. mladší zájemce, regulovanost personálním plánem a cílevědomé řízení personálu a zabránění fluktuaci.

Mezi nevýhody řadí výběr uchazečů, možnost podnikové slepoty a pletichaření, vyšší náklady na vzdělávání, jelikož samotné přeložení neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání, rivalitu, zklamání kolegů, obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka nebo automatické povyšování.

Bláha (2013, str. 97) tento výčet ještě doplňuje výhodami jako jsou zvýšení návratnosti investic, které vložila organizace do pracovníků a to, že společnost zná mnohem lépe profil uchazeče a jeho případné slabé a silné stránky. Do nevýhod navíc zahrnuje např. to, že hrozí riziko povyšování lidí až do té chvíle, kdy už nejsou schopni plnit úspěšně přidělené úkoly. Dvořáková (2012, str. 150) k výše zmíněným nevýhodám doplňuje možnost negativního postoje přímých nadřízených k účasti svých podřízených na jiných pracovních místech či vedoucích rolích.

1.1.2 Vnější zdroje

Stejně jako Bláha (2013, str. 96) uvádí i Koubek (2012, str. 129) možnosti vnějších zdrojů, který ještě seznam rozšiřuje o doplňkové vnější zdroje, kterými mohou být např. ženy v domácnosti, důchodci, studenti (v určité části dne či o prázdninách) a pracovní zdroje v zahraničí. Dvořáková (2012, str. 146) ještě přidává k výčtu ženy vracející se z mateřské a rodičovské dovolené a občany se zdravotním postižením.

Ohledně výhod a nevýhod se opět obrátíme na Hájka a Vítka (1991), kteří mezi výhody řadí širší možnosti pro výběr uchazečů, nové impulzy a nápady pro organizaci, rychlejší adaptaci a uznání nového příchozího, přesné uspokojení poptávané potřeby a přesnější vnímání nedostatků organizace nově příchozími. Mezi výhody řadí vyšší náklady na získávání a profesní přípravu uchazeče, negativní účinek na organizační klima, zvyšování fluktuace a riziko zkušební doby, blokování kariérního postupu dlouholetým zaměstnancům, delší proces obsazování pozice, související také s tím, že nově příchozí potřebuje více času a peněz na seznámení s neznámým podnikem, často s sebou nesoucí stres z dané změny a také možné zvýšení nákladů v podobě vyšších platových představ uchazeče.

1.2 Metody získávání pracovníků

Při získávání pracovníků můžeme využívat různé metody. Tyto metody jsou podle Koubka (2012, str. 135) voleny dle vybraného zdroje, ze kterého chceme pracovníky čerpat, dále dle toho, jaké jsou požadavky daného pracovního místa na pracovníka, jaká je situace na trhu práce, jak rychle potřebujeme pracovní místo obsadit a kolik prostředků můžeme na získávání pracovníků vynaložit.

Na základě srovnání Bláhy (2013), nejširší přehled daných metod zpracovává ve své publikaci Hroník (2007), který uvádí možnost získávání pracovníků z vnitřních zdrojů organizace, doporučení současného pracovníka organizace, možnost že se uchazeči nabízejí sami, inzerci v médiích, internet, spolupráci s úřady práce, se školami a s odbornými a vědeckými společnostmi, pracovní snídaně či obědy, dny otevřených dveří, firemní dny, veletrhy pracovních příležitostí a pronájem pracovníků.

Tento výčet doplňuje Koubek (2012) o spolupráci s personálními agenturami, přímé oslovení jedince, vývěsky (v organizaci i mimo ni), letáky vkládané do poštovních schránek, spolupráci s odbory a využívání jejich informačního systému a používání počítačových sítí (elektronické získávání pracovníků). U Stýbla (1993) se navíc setkáme například se sponzorováním uchazečů. Šikýř (2016, str. 98) také zdůrazňuje čím dál více se rozvíjející metodu, již je social networking, fungující na principu sociálních sítí a virtuálních komunit.

Nepříliš obvyklou metodu zmiňuje také Armstrong (2007, str. 108), který uvádí možnost zabezpečení zkušeností a odborností které lokální občané postrádají mezinárodními pracovníky – expatrianty (občany země, kde je umístěna mateřská organizace či občanů třetích zemí).

1.3 Dokumenty požadované od uchazečů

Stanovení potřebných dokumentů může mít rozhodující vliv na finální výběr uchazečů. Koubek (2011, str. 143) uvádí: „Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi (popř. jejich fotokopie), vyplněný speciální dotazník organizace a životopis, ale požaduje se i hodnocení či reference z přechozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu nebo průvodní dopis, v němž uchazeč vysvětlí, proč se o zaměstnání zajímá (požaduje se v případě uchazečů o vedoucí místa či místa specialistů)“.

Němec, Bucman a Šikýř (2014, str. 51) upřesňují, že požadovaným obsahem těchto dokumentů jsou údaje o uchazeči, následně sloužící k identifikaci a kontaktování uchazečů (jméno, příjmení, kontaktní údaje), k posouzení jejich způsobilosti vykonávat danou práci (dosažené vzdělání, dosavadní praxe, další specifické znalosti a dovednosti atd.) a v neposlední řadě také k plnění povinností zaměstnavatele stanovených zvláštním právním předpisem.

Hodnocení těchto dokumentů je už poté záležitostí předvýběru tzn. ještě získávání pracovníků, jak předkládá např. Šikýř (2016, str. 103) či samotného výběru pracovníků, jak to uvádí např. Dvořáková (2012, str. 150).

2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků definuje Palán (2002, str. 228) jako personální disciplínu, jejímž cílem je určit a rozpoznat, který ze zájemců o práci v podniku, jež byli zaregistrováni v procesu získávání pracovníků, bude nejlépe odpovídat požadavkům daného pracovního místa a bude zároveň všestranným přínosem pro ostatní kolektiv (tzn. podnik/tým).

Dvořáková (2012, str. 150) formuluje výběr pracovníků obdobně, jako personální činnost navazující na získávání pracovníků, jejímž hlavním cílem je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří nebudou jen výkonní, ale také budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se od nich očekává, přičemž nebudou jednat nežádoucím způsobem, který by mohl snižovat produktivitu práce a její kvalitu. Celkově se jedná o proces porovnání požadavků pracovního místa a profilu uchazeče.

Mayerová a Růžička (2000, str. 64) se drží obdobné teze, a to toho, že cílem výběru je zhodnocení osobnostních a kvalifikačních předpokladů daného pracovníka těmto nárokům dostát, i rozhodnutí o tom, který z uchazečů se pro dané místo jeví jako nejvhodnější. Podstata výběru spočívá v porovnání předpokladů a vlastností člověka s nároky práce, jež by měl vykonávat.

Důležitost předpokladů pro správný výkon práce zdůrazňuje také Wroblowská (2016, str. 39) když tvrdí, že cílem efektivně provedeného náboru je pro konkrétní pozici vybrat z uchazečů vhodné kandidáty a poté rozhodnout, kdo má pro danou pracovní roli lepší předpoklady.

2.1 Metody výběru pracovníků

Jako metodu výběru pracovníků označuje Šikýř (2016, str. 105) specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů vykonávat danou práci. Zkoumání a posuzování způsobilosti musí být prováděno na základě platných a spolehlivých metod. Metodu považujeme za platnou (validní), umožňuje-li skutečně předpovědět úspěšný výkon práce, a za spolehlivou (reliabilní) ji považujeme v případě, že při opakovaném použití za stejných podmínek poskytuje srovnatelné výsledky.

Při stanovování metod výběru pracovníků je dle Palána (2002, str. 228) nezbytné dbát na to, aby dané metody byly souhlasně validní (tzn. předvíдалy úspěšnost výkonu a souvisely se současným pracovním výkonem zaměstnanců), konstrukčně validní (tzn. měřily charakteristiky stanovené jako významné pro úspěšné vykonávání práce na daném pracovním místě) a v poslední řadě také obsahově validní (tzn. měly odpovídající míru, v jaké je obsah metody reprezentativní v případě, že se jedná o podstatné aspekty pracovního výkonu).

Podle Bláhy (2013, str. 98) může být výběr vhodné metody výběru ovlivněn různými interními a externími faktory. Těmi mohou být například velikost organizace, organizační struktura, zda se bude výběr řešit z externích či interních zdrojů, nebo také velikost trhu práce a ekonomická, politická a sociální situace v daném regionu.

Němec, Bucman a Šikýř (2014, str. 53) však doplňují, že pokud je naším cílem dlouhodobé a úspěšné působení zaměstnance v podniku, je podstatné, aby uchazeč prokázal nejen nezbytnou způsobilost pro výkon práce, ale také potřebný rozvojový potenciál pro budoucí odborný či kariérní růst.

2.1.1 Hodnocení životopisů

Dle Šikýře (2016, str. 105) je hodnocení životopisů uchazečů základní a univerzální metodou výběru pracovníků, jež je možno použít pro předběžný výběr vhodných kandidátů ale i pro konečný výběr nejvhodnějšího uchazeče. Hodnocení životopisu nám následně umožňuje zvážit, zda potenciální uchazeči splňují požadované podmínky a požadavky pro výkon práce a rozhodnout se, zda by měli být pozváni k dalším výběrovým kolům.

Dvořáková (2012, str. 152) tvrdí, že životopis uchazeče vypovídá o jeho profesním a osobním vývoji, přičemž se očekává že takový životopis bude stručný, přehledný, systematický a logický. Varianta, která je dnes preferována je strukturovaný životopis.

Dalšími možnými formami životopisu, které uvádí Koubek (2012, str. 145) jsou volný životopis, u kterého jsou obsah i struktura plně ponechány na uchazeči samotném, polostrukturovaný životopis, kdy je uchazeč přibližně seznámen s tím, co by měl životopis obsahovat. Výše zmíněným strukturovaným životopisem označujeme CV, které se poměrně podobá dotazníku. Jde o případ, kdy uchazeč dostane podrobné pokyny o tom co, a v jakém pořadí by mělo být uvedeno.

Při samotném posuzování životopisu dle Dvořákové (2012, str. 152): „*Analýzou časové posloupnosti se hledají mezery ve sledu životních aktivit, mezi změnami zaměstnání, změnami vykonávaných prací a povolání. Hodnotí se četnost změn a jejich tendence, zda se odpovědnosti a pravomoci v pracovních činnostech rozšiřovaly nebo zužovaly a zda uchazeč povýšil nebo byl převeden na nižší funkci. Pokud se v životopisu vyskytují mezi úseky přípravy na povolání či mezi pracovními poměry období, která nejsou v životopisu zmíněna, stávají se důvodem jeho vyřazení z užší skupiny kandidátů.*“ (Dvořáková, 2012, str. 152)

2.1.2 Výběrový pohovor (rozhovor)

Jedná se o osobní setkání zaměstnavatele (jeho reprezentantů) a vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří byli již vybráni na základě předchozího předběžného výběru, jak uvádí Šikýř (2016, str. 105). Stejně tak zdůvodňuje všeobecné používání této metody jako nejvhodnější tím, že tato metoda umožňuje komplexní a efektivní prozkoumání a zvážení odbornosti a rozvojového potenciálu vybraných uchazečů.

Výběrový pohovor, rozhovor či interview je i dle Palána (2002, str. 158) nejpoužívanější a nejefektivnější metodou výběru pracovníků. Jeho hlavním účelem je posouzení vhodnosti uchazeče na obsazované místo, přičemž tento cíl můžeme rozdělit na cíle dílčí, a to získat dodatečné informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o podniku a posoudit vhodnost uchazeče.

Šikýř (2016, str. 105) tyto cíle ještě rozšiřuje na ověření a doplnění rozhodujících údajů o uchazečích, posouzení jejich způsobilosti, chování a motivace, jejich informování je o podmínkách práce a zaměstnání a zjistit jejich představu o daných podmínkách.

Výběrovému rozhovoru bývá při následném rozhodnutí o přijetí či nepřijetí často přikládán velký význam, jak uvádí Mayerová a Růžička (2000, str. 66). Také uvádí, že by se ho měl účastnit vždy vedoucí pracovník potenciálního pracovníka, eventuálně v doprovodu pracovníka personálního útvaru. Významnou součástí pohovoru je vzájemné vyjasnění si očekávání zaměstnavatele a uchazeče o zaměstnání.

Zásady toho, jaký by měl být pohovor, aby byl opravdu efektivní uvádí Palán (2002, str. 158). Prvním bodem je cílenost, tzn. orientace na konkrétního pracovníka a na konkrétní pracovní místo. Druhým bodem je řízenost pohovoru, což znamená, že obsah, posloupnost otázek i jejich časové rozložení jsou předem dány. Poslední je strukturovanost, což znamená standardizovaná podoba pohovoru, pod kterou chápeme, že otázky jsou totožné pro všechny účastníky a jsou jednotně vyhodnotitelné (tzn. mají předem připravené odpovědi).

Výběrové pohovory můžeme dělit také podle jejich strukturovanosti (formy). Jak popisuje Koubek (2012, str. 180), u strukturovaného (neboli standardizovaného) pohovoru máme předem připravené otázky, včetně jejich pořadí a času na ně určeného. Takový pohovor je považován za mnohem efektivnější, přesnější a spolehlivější, jelikož snižuje pravděpodobnost neúmyslného vynechání některých otázek, snižuje rozdíly v hodnocení uchazečů různými hodnotiteli a zvyšuje pravděpodobnost stejného odhodnocení uchazečů bez ohledu na čas, místo a hodnotitele. Také redukuje možnost subjektivního přístupu k uchazečům. Naopak nestrukturovaný pohovor má cíle pohovoru stanoveny maximálně jen rámcově (nemusí být stanoveny vůbec) a obsah, průběh i otázky pohovoru jsou tvořeny průběžně. Jeho nevýhodou je, že nezaručuje srovnatelnost uchazečů a umožňuje uplatňování subjektivního přístupu. Ač je jeho výhodou možnost lepšího posouzení osobnosti uchazeče, není považován za validní ani spolehlivou metodu. Alternativou, která se snaží spojit výhody a nevýhody obou forem je polostrukturovaný pohovor, který může mít dvě základní podoby – část pohovoru strukturovanou a druhou část nestrukturovanou či mít stanovené cíle a reagovat v rámci pohovoru.

Dvořáková (2012, str. 154) uvádí i další dělení podle množství a struktury účastníků. Vymezujeme tedy rozhovor jednoho s jedním, který většinou vede personalista či vedoucí pracovník s uchazečem. Tento typ se doporučuje pro administrativní či méně kvalifikované pracovníky. U manažerských rolí či specialistů se tento typ užívá jako forma prvního kola. Druhou možností je pohovor před komisí, kde na jednoho uchazeče připadají minimálně dva tazatelé, optimální počet tazatelů je tři.

U Koubka (2007, str. 179) se setkáváme s rozšířením tohoto dělení o postupný pohovor, což je série pohovorů jeden na jednoho. Dále uvádí skupinový neboli hromadný pohovor, kterým označuje situaci, kdy se pohovoru účastní skupina uchazečů na jedné straně a na druhé straně jeden nebo více tazatelů. Tento typ se používá v případě potřeby posouzení chování uchazeče ve skupině.

Obě tato dělení v různých obdobích nalézáme také u Šikýře (2016, str. 106) a Armstronga (2007, str. 360).

2.1.3 Assessment centrum (AC)

Assessment centrum je podle Bláhy (2013, str. 99) metodou kladoucí důraz na chování uchazečů při plnění daných úkolů, stimulujících možné klíčové aspekty práce či skupinové úkoly.

Koubek (2012, str. 177) definuje AC odborněji a v ohledu na manažerskou roli jako: „*kompletní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho potenciál*“ (Koubek, 2012, str. 177)

Terminologii assessment centra uvádí Palán (2002, str. 74) kdy hodnotící centrum, v anglickém překladu assessment centrum vykládá ekvivalentem diagnosticko výcvikový (tréninkový) program.

Typické rysy AC zmiňuje Armstrong (2007, str. 361). Jsou jimi například to, že pozornost je z velké míry soustředěna na chování, je hodnoceno několik uchazečů najednou, aby byla umožněna interakce mezi nimi a atmosféra při plnění byla otevřenější, využívá se několika hodnotitelů, aby byla zajištěna objektivita, přičemž každý hodnotitel musí být vyškolen, výkon se měří v několika rovinách a jsou využívány různorodé úkoly zahrnující například hraní rolí či skupinové úkoly. Jako dodatek se používají také pohovory či testy.

Dvořáková (2012, str. 152) upozorňuje i na jiné využití AC než při výběru pracovníků. AC je podle ní metodou využívající se při výběru ale také vnitřní mobilitě, povyšování, vzdělávání a rozvoji specialistů či manažerů. V případě rozvoje se ale více užívá název development centrum (DC). Jde o standardizované hodnocení jednání člověka pomocí vícestranného pozorování účastníků při plnění různých úkolů.

Konání AC dle Šikýře (2016, str. 109) probíhá obvykle mimo pracoviště v rámci jednoho až dvou dnů. Přiměřená skupina uchazečů (ideální počet 8 až 10) je posuzována skupinou hodnotitelů (5 až 7 hodnotitelů z řad personalistů, psychologů či manažerů).

2.1.4 Osobní dotazník

Dotazník je v dnešní době uchazeči vyplňován ve všech větších společnostech, přičemž jeho použití je vhodné téměř ve všech případech. Takovýto dotazník se pak zpravidla zakládá do osobní složky pracovníka a je následným zdrojem informací pro evidenci pracovníků. Také je dnes čím dál více užívanější v elektronické podobě, jak uvádí Koubek (2012, str. 175).

Dvořáková (2012, str. 152) zmiňuje jako přednost dotazníku to, že od uchazeče vyžaduje přesné a konkrétní údaje, přičemž ho směřuje k odpovědím na pokládané otázky. Odpovědi u takového dotazníku bývají stereotypní až učebnicové, jeho délka se může dostat až na několik stran. Dozvídáme se v něm informace např. o aktuálním pracovním poměru uchazeče, výpovědní době a termínu ukončení poměru, možném termínu nástupu, důvodu změny zaměstnání, zda uchazeč zná danou organizaci a mnoho dalších.

2.1.5 Hodnocení referencí

Při hodnocení referencí se bavíme o referencích z předchozích pracovišť, respektive z pracovních posudků z předchozích zaměstnání, ze školy či od osob, které uchazeče znají, jak uvádí Koubek (2012, str. 183). Šikýř (2016, str. 109) ve své publikaci upřesňuje, že v případě osob, jež uchazeče znají, se jedná o osoby, které jej znají ze zaměstnání, například tedy nadřízení či spolupracovníci.

Stejně tak Šikýř (2016, str. 109) upozorňuje na fakt, že reference smíme zkoumat jen se souhlasem uchazeče, přičemž se při tom pokoušíme ověřit a rozšířit dostupné údaje o uchazečově odborné způsobilosti a jeho rozvojovém potenciálu.

Také Armstrong (2007, str. 364) uvádí, že na zjišťování referencí musí být uchazeč předem upozorněn. Smyslem referencí je podle něj získání důvěrné a konkrétní informace o budoucím zaměstnanci, názory na jeho charakter a vhodnost pro výkon práce na daném pracovním místě.

Reference mohou mít podobu ústní či písemnou, přičemž jak uvádí opět Armstrong (2007, str. 365), osobní reference nebývají příliš relevantní. Na druhou stranu během telefonické konverzace mají lidé tendence poskytnout upřímný názor, jelikož se nechtějí jeho napsáním zavázat. Písemné reference jsou také úsporou času, obzvlášť jsou-li standardizovány. Bývají koncipovány ve formě žádosti o napsání dopisu o dosavadním uchazečově zaměstnání, či v efektivnější podobě formuláře s připravenými otázkami. Tak jako tak je třeba zacházet s referencemi opatrně a pokud je to možné, ověřit je z několika stran.

2.1.6 Testování uchazečů

Dle Koubka (2012, str. 175) jsou testy pracovní způsobilosti paletou různých testů lišících se zaměřením, validitou a spolehlivostí, které jsou všeobecně považovány za doplňkový nástroj výběru pracovníků.

Hlavními typy testů jsou testy inteligence, testy schopností a test osobnosti, jak uvádí např. Armstrong (2007, str. 389). Testy inteligence slouží k měření obecné inteligence, podrobněji k měření logického uvažování a abstraktního myšlení. Testy osobnosti, respektive osobnostní dotazníky se snaží posoudit osobnost uchazečů takovým způsobem, aby bylo možné předpovědět jejich

pravděpodobné chování v určité roli. Doplnkově se k nim užívají testy orientované na hodnoty či na zájmy. Třetím typem jsou testy schopností, měřící charakteristiky, které souvisejí se samotnou prací. Jsou jimi například numerické, mechanické a verbální schopnosti či schopnosti vnímání.

Dvořáková (2012, str. 153) doplňuje, že testy inteligence mohou být také označovány pojmem testy zaměřené na mentální či kognitivní schopnosti. Jejich hlavním účelem je předpovězení budoucího pracovního výkonu, ve většině případů ve standardizovaných podmínkách, přičemž podrobněji se snaží změřit duševní, mechanické nebo smyslové dispozice uchazečů. U osobnostních dotazníků zmiňuje jejich hlavní účel, kterým je zjištění, zda v sobě skrývá uchazeč rizikový faktor, jež by mohl negativně ovlivňovat výkon jeho práce.

U Koubka (2012, str. 176) se setkáme ještě s doplněním testů o testy znalostí, užívající se pro prověření hloubky znalostí, ale i ovládnání odborných návyků. Řadíme sem také testy, jejichž náplní je předvedení pracovního postupu či ukázky práce uchazečem.

Šikýř (2016, str. 108) zdůrazňuje, že účelem testů a ani funkcí pravděpodobně žádného testu není předpovězení úspěšnosti daného uchazeče na novém pracovním místě, jsou koncipovány spíše jako zdroj doplňujících údajů, jež jsou následně porovnávány s výstupy životopisů, pohovorů či dalších metod výběru.

2.1.7 Další metody

Psychometrie, v dnešní podobě online psychometrie, je metodou, kdy jsou psychodiagnostické nástroje (např. výkonové testy zaměřené na logické myšlení paměť či verbální myšlení, ale také dotazníky na motivační profil uchazeče) začleněny do procesu získávání a výběru zaměstnanců, jak uvádí Dvořáková (2012, str. 155).

Grafologie je zkoumání sociálních struktur lidských bytostí pomocí rukopisu, jejímž cílem je určit na základě rukopisu uchazeče jeho osobnost a na základě toho předvídat jeho budoucí pracovní výkon v dané roli. Tato metoda je sice v některých státech Evropy poměrně rozšířená ale většina specialistů zabývajících se získáváním a výběrem pracovníků ji nepovažují za příliš seriózní. Tuto metodu zmiňuje například Armstrong (2007, str. 362).

Bláha (2013, str. 99) uvádí jako další **možné** metody také **výpis z rejstříku trestů a zdravotní prohlídku**.

3 Obtížně zaměstnatelné skupiny

V literatuře se setkáme s označeními rizikové, obtížně zaměstnatelné, ohrožené, cílové, problémové, specifické či zvláštní sociální skupiny.

Palán (2002, str. 31) definuje tuto kategorii jako skupiny lidí, zasluhující si svým postavením ve společnosti zvláštní péči. Uvádí ale také, že jejich vnímání může být rozdílné, dají se rozlišovat např. etnické menšiny, negramotní, bezdomovci, postižení či bývalí trestanci. V České republice jsou podle něj takto vnímáni hlavně mladiství, nezaměstnaní absolventi škol, dlouhodobě nezaměstnaní, tělesně a duševně postižení, bezdomovci a Romové. Zvláštní postavení dle autora zaujímají tzv. exkludované skupiny (tělesně, duševně či kombinovaně handicapovaní občané).

Dvořáková (2012, str. 81) v rámci sociální politiky státu zmiňuje uchazeče o zaměstnání, kterým je při zprostředkování zaměstnání věnována větší péče, jelikož ji kvůli svému zdravotnímu stavu, věku, péči o dítě nebo jiných závažných důvodů potřebují. Řadí mezi ně fyzické osoby se zdravotním postižením, fyzické osoby do 20 let věku, těhotné ženy, kojící ženy a matky do devátého měsíce po porodu, fyzické osoby pečující o dítě do věku 5 let, fyzické osoby starší 50 let, fyzické osoby jež jsou vedeny v evidenci uchazečů o zaměstnání nepřetržitě dobu delší než je 5 měsíců a v poslední řadě fyzické osoby jež potřebují zvláštní pomoc (fyzické osoby které jsou přechodně v mimořádně obtížných poměrech, společensky nepřizpůsobivé osoby, osoby ze sociokulturně zvýhodněného prostředí a fyzické osoby po ukončení výkonu trestu odnětí svobody či po propuštění z detenčního zařízení).

Majerová a Růžička (2000, str. 131) vymezují pracovníky specifických skupin, kterým je třeba věnovat zvláštní pozornost. Tito pracovníci jsou podle autorů v každém podniku, přičemž se mohou odlišovat pracovním zařazením nebo sociálními problémy. S těmito pracovníky bývají problémy zpravidla v rámci procesu adaptace a socializace ve skupinách mezi ostatními pracovníky. Řadí sem mladé pracovníky, jež přicházejí do organizace po ukončení základního vzdělání či po vyučení (jsou omezení zákazem noční práce, přesčasů, mají vymezené možnosti rizikové práce a fyzické zátěže). Dále definují osoby se změněnou pracovní schopností s poškozeným zdravím, tělesnou a duševní či smyslovou vadou, které musí být často zařazeni do chráněné dílny. Dále vymezují specifickou skupinou ženy, u nichž se řeší například rizikové prostředí, břemena a další. Předposlední skupinou jmenují mladé pracovníky, kteří potřebují bydlení pro rodinu a v závěru starší pracovníky, u kterých je třeba se zaměřit na přípravu podmínek pro odchod do důchodu.

U Havlíka (2016, str. 110) se setkáme s definicí ohrožených skupin a kategorií pracovníků, jež jsou nezaměstnaností ohroženi více a častěji, přičemž v případě ztráty zaměstnání obtížněji nacházejí jinou. Řadí sem demografické skupiny, kvalifikační skupiny, etnické skupiny, fyzické a mentálně či sociálně handicapované skupiny. V rámci demografických charakteristik pak vyděluje ženy, které bývají více ohroženými nebo naopak v některých případech také muže, nicméně u žen je tento jev častější. Dále vyděluje starší lidi, zhruba okolo 50 let věk a mladé pracovníky, zejména začínající absolventy. Z hlediska kvalifikačních skupin jsou to nekvalifikovaní (obvykle jen zaučení) a ti, jejichž kvalifikaci si přestal trh žádat. V rámci etnicity poukazuje na Romskou populaci, která má v našich podmínkách významné zastoupení ale také cizince obecně.

3.1 Lidé nad 50 let věku

Dle Havlíka (2016, str. 112) je hlavní handicap starších pracovníků, a tím pádem i důvod jejich nezaměstnávání případně přednostního uvolňování z pracovního poměru dán tím, že kvůli technologickému vývoji jsou méně vyžadovány jejich dosavadní pracovní zkušenosti a je očekávána spíše inovativnost a užívání nových postupů a technologií, s tím že automaticky se předpokládá menší adaptabilita starších.

Kotíková (2003, str. 132) také poukazuje na to, že u zaměstnávání starších osob je stěžejní to, nakolik vyhovuje kvalifikace těchto osob aktuálním požadavkům trhu práce, jak jsou ovlivněni jejich zdravotními problémy a jak moc jsou schopni adaptovat se na nové situace a zvládat nové technologie.

V souvislosti se získáváním starších pracovníků se setkáváme s pojmem Age management. Tento pojem však nezahrnuje jen starší pracovníky ale kompletní věkové rozložení, takže také pracovníky mladší. Dle Kociánové (2012, str. 23) je Age management kompletním přístupem, představujícím vytváření strategií a postupů, řízení programů, strategií a postupů, zabývajících se demografickými změnami pracovní síly, přičemž je určen k podpoře věkové diverzity na pracovišti, k získávání a zaměstnávání starších i mladších pracovníků, předávání znalostí, zdraví a dobré atmosféry. Age management se dotýká především témat ohledně nepříznivého demografického vývoje, jako jsou stárnutí populace, politiky důchodů a odchodů ze zaměstnání, sociální odpovědnosti organizace, věkové diskriminace a zaměstnatelnosti starší generace, zejména skupiny lidí nad 50 let.

3.2 Absolventi a mladí lidé do 25 let

Dle zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., který charakteristiku rizikových skupin upravoval do roku 2016, máme definovanou kategorii všech mladých lidí do 25 let a kategorii absolventů vysokých škol po dobu dvou let od úspěšného ukončení studia, nejpozději však do 30 let věku.

Palán (2002, str. 7) pod pojmem absolvent v rámci tohoto významu chápe občana, jehož celková doba zaměstnání v pracovním nebo obdobném poměru nedosáhla 2 let (do této doby není započítána vojenská služba, mateřská dovolená či doba omluvené nepřítomnosti).

Podle Kotíkové (2003, str. 130) je hlavními příčinami nezaměstnanosti absolventů nesoulad mezi profesní strukturou absolventů a potřebami trhu práce a nedostatek pracovních zkušeností absolventů. Také se často setkáváme s nereálným hodnocením absolventů jejich vlastního uplatnění na trhu a neodpovídajícími požadavky na finanční ohodnocení.

Havlík (2016, str. 113) také uvádí, že hlavním nedostatkem absolventů v očích zaměstnavatelů je právě chybějící praxe, zkušenosti a nedostatek praktických dovedností. Dochází zde k nesouladu mezi možnostmi a funkcí školské přípravy a požadavky zaměstnavatelů. Výhodnější postavení pak zaujímají ti mladí, kteří již během svého studia navázali vztah s potenciálním zaměstnavatelem. Také autor (2016, str. 132) poukazuje na fakt, že vysoká míra nezaměstnanosti u mladých lidí po skončení školní docházky, vyučení či absolvování středních škol zakládá do budoucna problém začlenění mládeže do aktivní účasti na trhu práce.

3.3 Legislativní řešení situace v ČR

Problematika zaměstnávání rizikových skupin je řešena také evropskými strategiemi. Například v souladu se Strategií Evropa 2020 byly pro oblast zaměstnanosti stanoveny Českou republikou mimo jiné cíle jako je zvýšení míry zaměstnanosti starších osob ve věku 55–64 let na 55 %, snížení míry nezaměstnanosti mladých osob ve věku 15–24 let o třetinu oproti roku 2010 a snížení míry nezaměstnanosti osob s nízkou kvalifikací o čtvrtinu oproti roku 2010, jak uvádí Dvořáková (2012, str. 54).

V rámci ČR vyhlásila roku 2013 vláda opatření označená jako Plán zaměstnanosti. Nejvýznamnějšímu z nich byla místa pro pracovní zkušenost mladých lidí do 30 let a regionální projekty na podporu hledání zaměstnání, poradenství a pracovního výcviku pro absolventy škol. Také byla vyhlášena opatření podporující částečné úvazky pro matky pečující o děti či o osoby pečující o jiné osoby, které potřebují pomoc nebo nezaměstnaných znevýhodněných skupin, jako jsou dlouhodobě nezaměstnaní, lidé nad 55 let, lidé s nízkou kvalifikací a zdravotně handicapovaní, jak uvádí Sirovátka a kol. (2014, str. 82)

Do 30.8.2016 byla také zmíněna zvýšená péče při poskytování zaměstnání určitým skupinám v zákoně č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, § 33. Tímto zákonem byly vyčleněny rizikové skupiny, kterým je při zprostředkování zaměstnání poskytnuta zvláštní péče. Nyní zákon upravuje poskytování zvýšené péče při zaměstnání osobám, jež ji pro svůj věk, zdravotní stav, péči o dítě nebo z jiných závažných důvodů potřebují.

4 Výzkumné šetření

Praktická část této práce je koncipována jako porovnání dvou vybraných podniků v otázce přístupu k získávání a výběru obtížně zaměstnatelných skupin pracovníků a vztahení situace v podnicích k situaci na českém trhu. Výzkumné šetření bude probíhat v personálně poradenské společnosti Hays a ve výrobní společnosti zabývající se výrobou automobilových komponent Společnosti B (společnost si nepřeje být jmenována) formou analýzy podnikových dat a rozhovorů s manažery a personalisty podniků.

Cílem praktické části je zjistit zastoupení rizikových skupin a motivů jejich zaměstnávání ve vybraných společnostech, popsat, jak se v těchto společnostech řeší získávání a výběr z těchto skupin a porovnat výstupy jednotlivých podniků. Na základě srovnání s teoretickými východisky navrhnout opatření na zlepšení pro oblast získávání a výběru pracovníků z obtížně zaměstnatelných skupin.

4.1 Metody sběru dat

Pro svou práci jsem použila empirického výzkumu, jež dle Reichela (2009, str. 32) pracuje s konkrétními údaji o jevech a projevech sociální skutečnosti a s informacemi získanými prostřednictvím určitých metod výzkumu a technik sběru dat. V rámci strategie se jedná o kvalitativní výzkum, jež představuje řadu různých postupů, které se snaží najít porozumění ve zkoumaném sociálním problému, jak uvádí opět Reichel (2009, str. 40)

Pro první část práce byla použita analýza materiálů vybraných společností a údajů ČSÚ. Byly použity interní informace o počtech zaměstnanců konkrétních společností z vybraných rizikových skupin, poskytnuté společností a celorepubliková data týkající se zaměstnanosti, čerpaná ze zdrojů ČSÚ.

Pro druhou část práce byla jako výzkumná metoda zvolen polostrukturovaný rozhovor, který se vyznačuje tím, že má předem připravený seznam otázek, které budou jeho předmětem, přičemž není striktně stanoveno jejich pořadí. Formulace jednotlivých otázek mohou být tazatelem modifikovány, nicméně je nezbytné, aby byly probrány všechny. Stejně tak mohou být pokládány doplňující otázky, jak uvádí Reichel (2009, str. 111).

Rozhovor byl veden se zástupci jednotlivých společností, v obou případech se jednalo o HR directora a dva managery na různých liniích organizační struktury společnosti. Vždy se jednalo o rozhovor jen s jednou osobou, tedy o individuální rozhovor, přičemž rozhovory byly vedeny v prostředích jednotlivých společností či na jiných místech setkání. Rozhovor měl jasně stanovené otázky rozřazené do jednotlivých tematických okruhů, které byly případně doplněné o doplňující otázky. Délka rozhovoru se pohybovala mezi 1 a 2 hodinami.

Tyto rozhovory byly zaznamenány na nahrávací zařízení, přičemž veškeré zvukové záznamy jsem poté převedla do textové podoby. Z jednotlivých záznamů byly poté vytvořeny souhrnné výstupy za celý podnik. Tyto výstupy pak lze najít níže, v části samotných výsledků šetření. K publikování originálních rozhovorů v rámci Bakalářské práce mi nebyl udělen souhlas ze strany společností.

4.2 Cíle a předpoklady

Cílem výzkumného šetření je zanalyzovat aktuální situaci zaměstnávání daných rizikových skupin ve vybraných podnicích a na základě rozhovorů zjistit motivy a příčiny jejich zaměstnávání, případně nezaměstnávání a v neposlední řadě zjistit jakým způsobem je ve společnostech řešeno získávání a výběr pracovníků ze zmiňovaných rizikových skupin.

Předpoklady jsou následující:

1. Hlavním důvodem zaměstnávání osob starších 50 let jsou jejich pracovní zkušenosti.
2. Hlavním důvodem jejich nezaměstnávání je nedostatečná znalost jazyků a moderních technologií.
3. Hlavním důvodem zaměstnávání mladých lidí do 25 let je jejich flexibilita a formovatelnost.
4. Hlavním důvodem jejich nezaměstnávání jsou jejich nedostatečné pracovní zkušenosti.
5. Hlavním důvodem zaměstnávání absolventů jsou jejich znalosti.
6. Hlavním důvodem jejich nezaměstnávání jsou jejich nedostatečné pracovní zkušenosti.
7. Užívané metody a zdroje pro získávání a výběr pracovníků jsou cíleny dle cílové skupiny potenciálního zaměstnance.

4.3 Představení podniků

Podniky vybrané pro tuto bakalářskou práci jsou z různých oblastí. První podnik se pohybuje v oblasti lidských zdrojů, přičemž svým klientům poskytuje služby. Druhý podnik je výrobním závodem, pohybující se v automobilovém průmyslu s textilním záběrem činnosti. Charakteristické znaky spojující obě společnosti jsou zázemí nadnárodního korporátu a mezinárodní přesah. Obě společnosti za sebou mají také mnohaletou historii a pověst stabilní společnosti.

Oblast působení obou podniků je celá Česká republika, nicméně hlavní zázemí a zároveň největší zaměstnanecká základna je v různých částech republiky, Hays má největší zázemí v Praze a Společnost B v Libereckém kraji. Pro tuto práci byly vybrány záměrně podniky z odlišných lokalit a s rozdílným předmětem podnikání a produktem, pro poukázání na možné rozdíly odvíjející se od jednotlivých charakteristik společností.

4.3.1 Hays Czech Republic

Hays je mezinárodní personálně poradenskou společností, působící na světovém trhu již od roku 1969, kdy vznikl ve Velké Británii. Dnes zprostředkovává své služby ve 33 zemích světa, jako jsou např. Kanada, USA, Brazílie, Chile, Austrálie, Rusko, Čína, Indie, Španělsko, Francie, Itálie, Velká Británie a veškeré státy Střední Evropy.

V dnešní době se společnost Hays řadí mezi světové jedničky v oboru lidských zdrojů, konkrétně Professional recruitmentu. Společnost poskytuje služby v oblasti personálního poradenství a vyhledávání zaměstnanců a vedoucích pracovníků pro společnosti pohybující se ve veřejném i soukromém sektoru. Hays zprostředkovává několik služeb. Stále ještě majoritní službou je

tzv. Permanent recruitment, kdy je Hays zprostředkovatelem výběrového řízení a zaměstnanecký poměr kandidáta je uzavřen přímo s konkrétní společností. Stále se rozšiřující je v současné době také Temporary recruitment, kdy klienti (společnosti) využívají možnosti dočasného přidělení zaměstnance. Dále Hays nabízí služby Hays Talent Solutions, kam patří např. RPO (Recruitment Process Outsourcing) či MSD (Managed Services Provider), kdy jsou externě zajišťovány personální potřeby klienta pracovníkem Haysu. Také jsou k dispozici možnosti outplacementu či zprostředkování psychodiagnostiky.

Hays v České Republice se řadí do regionu EMEA (státy Z Evropy vyjma VB, Itálie, Španělsko, Portugalsko, státy Střední Evropy, Rusko, Švédsko a Dánsko). Působí v ČR na třech pobočkách v Praze, Plzni a v Brně, kde zaměstnává několik desítek researcherů, konzultantů, manažerů a pracovníků back officu. Společnost zvýšila za poslední 3 roky svůj obrat, produktivita vzrostla a počet zaměstnanců se ztrojnásobil. V dnešních dnech se společnost pohybuje v kategorii od 50 do 100 zaměstnanců. V rámci podílu zaměstnanců využívá společnost všech dostupných alternativ zaměstnávání, a to jak formy HPP, tak i DPP či DPČ.

V rámci Haysu se setkáme s rozdělením do jednotlivých divizí a jejich specializací na konkrétní segment trhu. Právě díky specializaci disponují zaměstnanci lepší znalostí trhu a jsou schopni poskytovat odbornější služby. Pobočky v Plzni a v Brně se specializují na obsazování pozic v segmentu Engineeringu pro konkrétní oblast (západní Čechy a Morava). Na Pražské centrále nalezneme divize Life & Science, Sales & Marketing, IT & Telco, Accountancy & Finance, Construction & Property, Manufacturing & Engineering, řadící se do skupiny Expert Perm, Office Professionals, Temporary a Business Services, patřící do skupiny Hays Response a IT Contracting. Na této pobočce se také nachází personální, finanční a marketingové oddělení společnosti.

Organizační struktura Hays Czech Republic je poměrně strmá. V čele společnosti je jednatel, kterému se zodpovídají manažeři poboček v Brně a v Plzni a ředitelé Expert Permu a Hays Response v Praze, finanční a marketingový ředitel a HR Business partner. Dále nalezneme ve struktuře Business Unit Managery, zaštiťující spojené jednotky divizí a Team leadery, kteří jsou zodpovědní za jednotlivé divize. V rámci divizí jsou pak konzultanti rozdělení dle seniority (Junior Consultant, Consultant, Senior Consultant) a Researcheři. Konzultanti jsou prostředníkem mezi kandidátem (uchazeč o zaměstnání) a klientem (společnost hledající zaměstnance). Jejich hlavním úkolem je starost o přidělené portfolio klientů, komunikace s nimi, vyhledání vhodných kandidátů na přebrané pozice, jejich zphovorování a následně doporučení klientovi. Hlavní náplní researchera je vyhledávání kandidátů na obsazované pozice a komunikace s nimi.

Informace o společnosti byly získány na základě interních dokumentů společnosti: Hays day one introduction 2016 a webových stránek společnosti.

4.3.2 Společnost B

Společnost B je součástí nadnárodního koncernu, založeného v 90. letech 20. století. Se svými pobočkami ve 2000 zemích zaměstnává po celém světě na 130 000 zaměstnanců. Několik jejích divizí se věnuje např. optimalizaci činnosti budov, výrobou energetických řešení či výrobou automobilových a strojových součástí, komponent a interiérů.

Dceřiná společnost, která vznikla odštěpením od koncernu nese svůj název od října roku 2016, se věnuje právě jedné z oblastí činností, a to výrobě automobilových interiérů. V České Republice pod ní spadají tři odštěpné závody, mimo území ČR vlastní závod také na Slovensku, v Rusku, Rumunsku a v Makedonii.

Odštěpný závod v Libereckém kraji vznikl okolo roku 1990, přičemž výroba zde započala cca o několik let později. Tento závod si prošel několika změnami vlastníků a fúzemi. Jelikož je výrobním závodem, převážnou část jeho zaměstnanců tvoří výrobní dělníci rozdělení do 2 dílen. Administrativní pracovníci fungují v rámci šesti servisních úseků – finančního, obchodního, technického, personálního, úseku kvality a úseku ředitele. V celkovém počtu je v závodě zaměstnáno 935 pracovníků. Zaměstnáno je zde 86 % žen a 32 % mužů, přičemž 86 % pracovníků jsou přímo zaměstnaní dělníci, 9 % nepřímo zaměstnaní dělníci (např. mechanici) a 5 % jsou administrativní pracovníci.

Informace o této společnosti byly získány na základě webových stránek společnosti a interních dokumentů společnosti: Společnost B 2016.

4.4 Výsledky šetření

V této části práce budou popsány konkrétní výstupy z jednotlivých společností, a to týkající se jak zastoupení rizikových skupin ve společnostech, tak motivů zaměstnávání (případně nezaměstnávání) těchto skupin a následně metod a zdrojů jejich náboru.

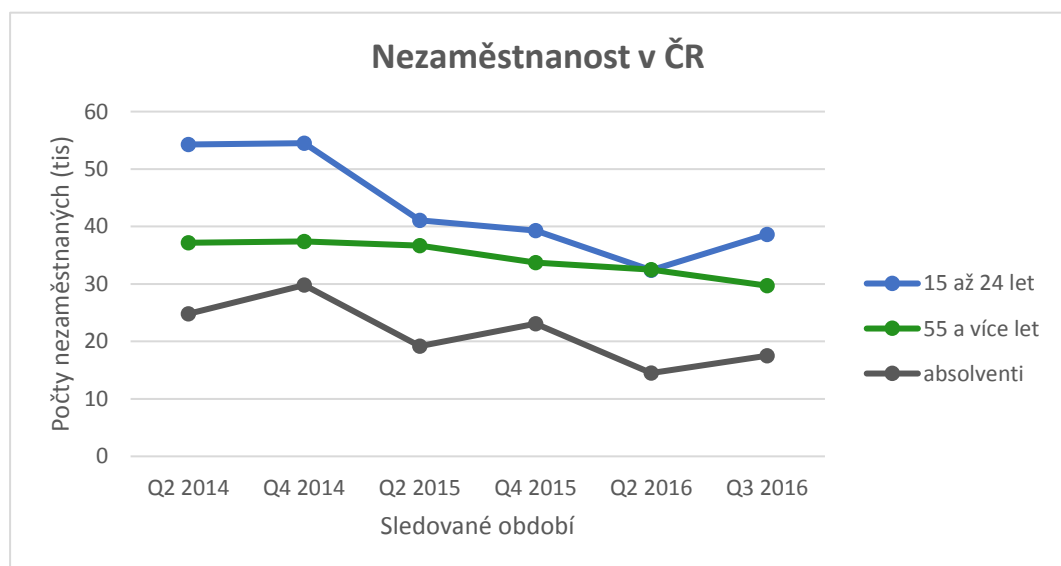
První část probíhala analýzou firemních údajů o věkovém složení pracovníků a jejich dosaženého vzdělání, druhá část formou rozhovorů, vedených vždy se zástupcem HR a dalšími dvěma manažery v různých liniích řízení.

4.4.1 Analýza aktuální situace zaměstnávání rizikových skupin

Česká republika

Celková nezaměstnanost v České Republice má již od roku 2013 klesající tendenci. Konkrétně počty nezaměstnaných ve skupině mladých do 25 let, absolventů a lidí do 50 let se v průměru také snižovaly, nicméně u skupiny lidí do 25 let můžeme vidět v posledním roce mírně rostoucí tendenci, viz níže uvedený graf. Níže uvedená data v grafu se týkají období od druhého kvartálu roku 2014 do třetího kvartálu roku 2016, kdy celková nezaměstnanost byla dle ČSÚ 213 000. Ke dni 31.12. 2016 byl počet uchazečů vedených na úřadu práce za celou ČR 381 373.

Na níže uvedeném grafu můžeme také vidět porovnání zmíněných rizikových skupin, kdy nezaměstnanost osob mladších 25 let je až na období druhého kvartálu roku 2016 vyšší než u lidí do 50 let věku i absolventů. Míra nezaměstnanosti se pohybuje mezi 15 000 a 20 000 a je téměř poloviční oproti dalším dvěma kategoriím. Nejvyšších hodnot dosahuje míra nezaměstnanosti skupiny mladých lidí do 25 let, která se pohybuje mezi 55 000 a 30 000. Nezaměstnanost lidí starších 50 let se drží téměř na stejných hodnotách jen s mírným poklesem, mezi 30 000 a 40 000.



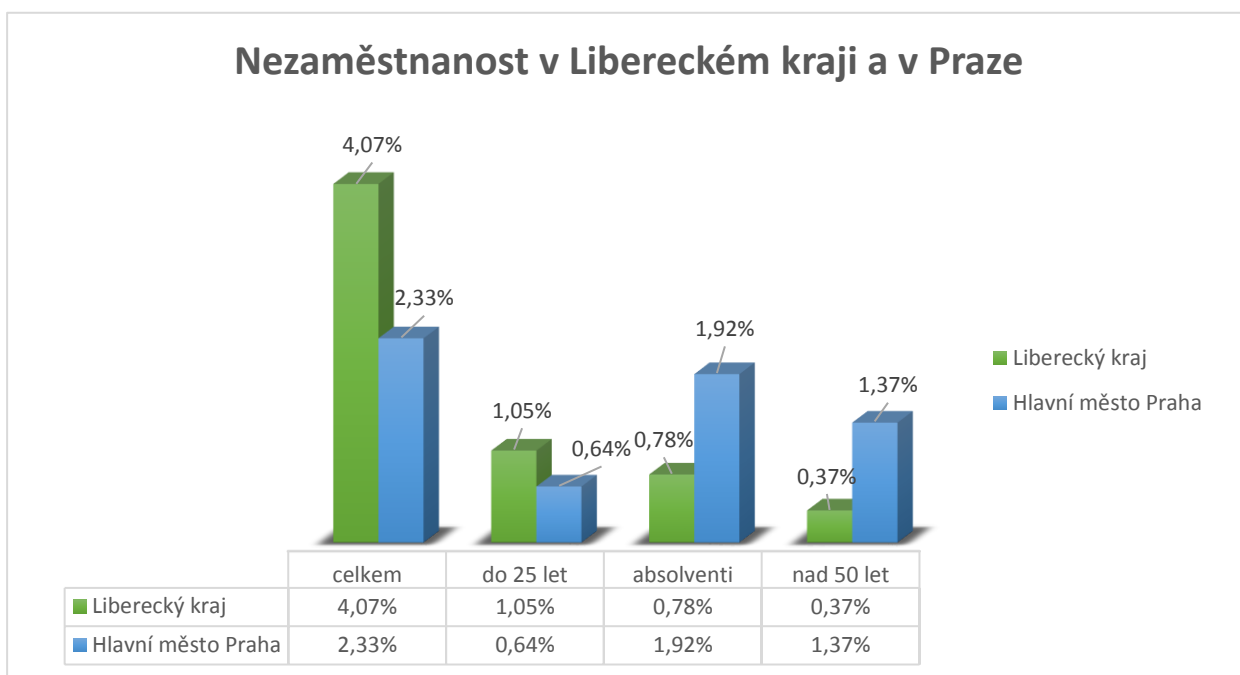
Název: Graf č. 1 Nezaměstnanost v ČR

Zdroj: ČSÚ, Grafická úprava autor

V případě vztažení nezaměstnanosti na jednotlivé kraje, popř. oblasti ve kterých zkoumané společnosti působí, Liberecký kraj a Hlavní město Prahu vycházíme opět z dat třetího kvartálu, kdy celková nezaměstnanost byla 213 000. Pro graf je z důvodu rozdílného počtu obyvatel jednotlivých oblastí použito procentuální vyjádření nezaměstnanosti.

Jak můžeme vidět, celková nezaměstnanost je v Libereckém kraji téměř dvojnásobně vyšší než v Praze, a to o necelá 2 %, v Praze se bavíme o 16 000 osob a v kraji Libereckém o 8 900 nezaměstnaných. Větší nezaměstnanost v Libereckém kraji platí také pro skupinu lidí mladších 25 let, a to o 0,4 %, v Praze je to 1 400 osob a v Libereckém kraji 2 300 mladých lidí. U kategorie absolventů se však čísla výrazně liší, v Libereckém kraji je jejich nezaměstnanost jen 0,78 %, ale v Praze 1,92 %, tzn. minimálně dvojnásobná. Tato procenta odpovídají 1 700 absolventů v kraji Libereckém a 4 200 nezaměstnaných absolventů v Praze. U počtů nezaměstnaných osob starších 50 let je situace ještě rozdílnější, v Praze je míra jejich nezaměstnanosti oproti Libereckému kraji více než trojnásobná, v Libereckém kraji se pohybujeme na 0,37 % což odpovídá 800 osob a v Praze 1,37 %, to vyjadřuje počet 3 000 nezaměstnaných.

Kdybychom tedy měly situaci shrnout, ač je celková míra nezaměstnanosti v Liberecké kraji mnohem vyšší než v Praze, situace je opačná v případě většiny zkoumaných rizikových skupin obyvatel, tzn. že jejich míra nezaměstnanosti je v Libereckém kraji výrazně nižší.



Název: Graf č. 2 Nezaměstnanost v Libereckém kraji a v Praze

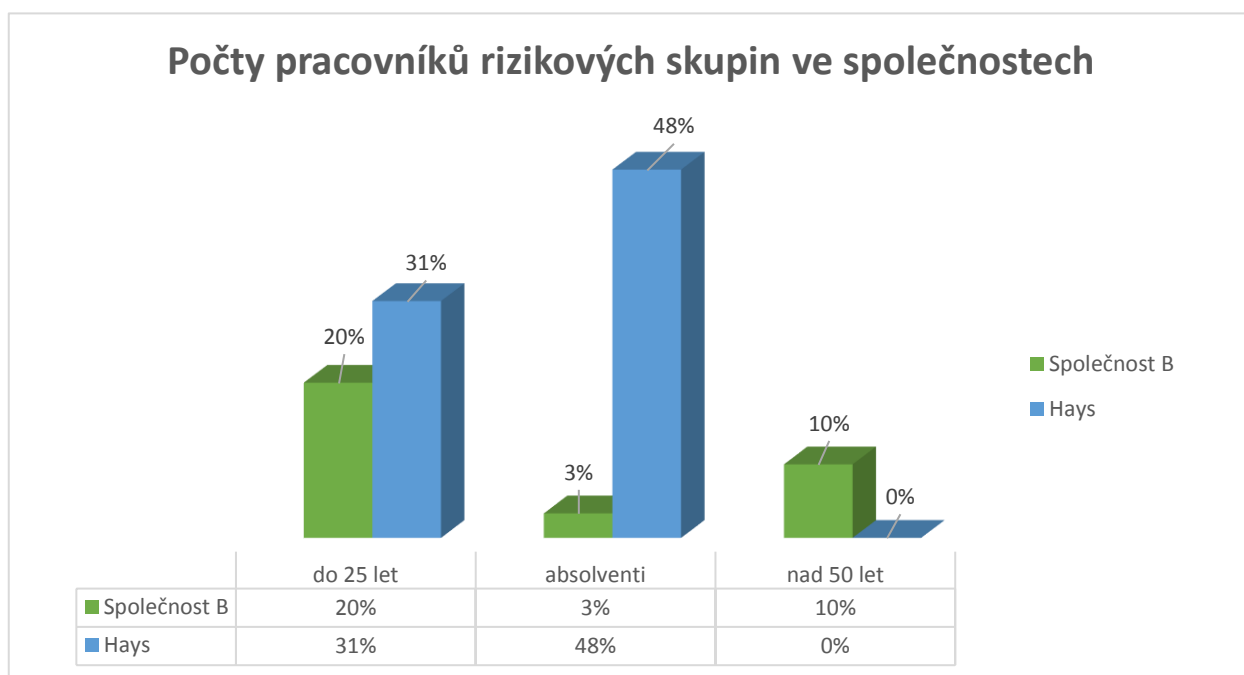
Zdroj: ČSÚ, Grafická úprava autor

Hays Czech Republic x Společnost B

Personální společnost Hays je obchodní, dynamická a mladá společnost, což také odpovídá věkovému složení jejich zaměstnanců, jelikož průměrný věk ve společnosti je 29 let. Ve skupině do 25 let se pohybuje 20 % zaměstnanců a do skupiny absolventů (tzn. lidé do 2 let po absolvování, maximálně do 30 let věku) řadíme 48 % pracovníků, přičemž veškerí absolventi jsou absolventy vysokých škol. Skupina pracovníků nad 50 let zde není zastoupena ani jedním zaměstnancem.

Ve společnosti B je oproti Haysu situace rozdílná, nalezneme tu zastoupení všech rizikových skupin. Jak je zmíněno výše, tato společnost je výrobním závodem, takže většina pracovníků, kterých se týkaly tyto údaje zastává dělnickou profesi. Průměrný věk pracovníků této společnosti je 33 let. Ve skupině pracovníků do 25 let máme největší procentuelní zastoupení, a to 20 %. Skupina absolventů tu je zastoupena ve velmi malém množství, pouhých 3 %. U skupiny pracovníků starších 50 let je míra zaměstnanosti v podniku 10 %.

Porovnávání tak rozdílných společností není jednoznačné, jelikož se jedná o rozdílný typ podnikání, Hays je obchodní společností a Společnost B výrobním podnikem, nicméně v zastoupení zaměstnávání rizikových skupin je ve společnosti Hays tato míra vyšší. Co se týče pracovníků z kategorie do 25 let věku, je zde rozdíl 11 %, kdy Hays zaměstnává těchto pracovníků více. Mnohem výraznější rozdíl je v případě zaměstnávání absolventů, kdy je mezi společnostmi rozdíl 54 %, Hays opět zaměstnává větší množství absolventů. V případě pracovníků starších 50 let je však situace opačná, ve společnosti Hays není ani jeden zaměstnanec starší 50 let, kdežto ve společnosti B jejich počet odpovídá 10 %.



Název: Graf č. 3 Počty pracovníků rizikových skupin ve společnostech

Zdroj: ČSÚ, Grafická úprava autor

4.4.2 Výstupy rozhovoru

Otázky týkající se diversity na pracovišti

1. *Jak Vaše společnost pracuje s diversity managementem?*

Ve společnosti B není žádný speciální program či koncept, který by diversity management řešil strategicky, a to ani lokálně ani korporátně. Částečně je tato problematika řešena celopodnikovou politikou etiky, nicméně složení pracovníků je velmi různorodé jak z národnostní stránky, tak i z hlediska genderového a věkového rozlišení. I vzhledem k aktuální situaci na trhu, kdy v oblasti působení společnosti není dostatek volné pracovní síly, jsou hlavní pracovní silou cizinci ze třetích zemích, dnes převážně z Asie. Ani dříve se však společnost nebránila zahraničním pracovníkům, převažovali především pracovníci z postkomunistických zemí a unijní obyvatelé. Z hlediska genderové vyváženosti je situace naopak velmi příznivá pro ženy, na výrobních pozicích pracuje 80 % žen. S příchodem cizinců se genderové rozdíly mírně stírají, u pracovníků pocházejících ze zahraničí je tento poměr 50/50.

Ve společnosti Hays se s diversity managementem snaží účelně pracovat v rámci strategií, což se projevuje nakonec i ve všech dílčích oblastech, výběru, adaptaci, odměňování ale i celé kultuře. Z hlediska národnostní diversity jsou tu aplikovány konkrétní kroky, částečně je tento přístup dán i historicky. Co se týče národnostní skupiny např. Slováků, v tomto nikdy nebyl problém, a i v dnešní době je část zaměstnanců společnosti slovenské národnosti. Díky nadnárodnímu backgroundu společnosti se Hays snaží také pracovat s občany jiných zemí, najdeme zde např. zaměstnance z asijských zemí (Vietnam, Čína), Ruska, bývalých států Jugoslávie, ale například i Velké Británie či Austrálie. Velkým úspěchem je také to, že zahraniční pracovníci se cíleně stěhují do ČR za práci v Hays a že naše země je výhodnou lokalitou i pro mnoho sdílených Evropských zemí. Z hlediska genderového je zde obdobně jako v první společnosti naopak větší poměr žen než mužů. Toto je také oblast se kterou se společnost snaží pracovat a která je součástí dlouhodobé strategie, dnes už se jí podařilo docílit zastoupení mužského kolegy ve všech týmech.

2. *Jaký je Váš názor na diversity management ve vaší společnosti?*

Ve společnosti B převládá mezi dotazovanými spokojenost s aktuální situací. Pro všechny jsou nastavena stejná pravidla, a i ze strany managementu jsou tu snahy o začleňování jednotlivých pracovníků. Za dobu svého působení nevidí problémy, vznikající z národnostní, genderové či věkové diversity, naopak zdůrazňují že tato povaha práce je tak specifická a závislá na týmové spolupráci, že pokud pracovník funguje tak jak má, je kolektivem přijímán bez ohledu na rasu, národnost či pohlaví.

Ve společnosti Hays je také spokojenost s aktuální situací. Cizinců by management společnosti uvítal do budoucna ještě více, nicméně je spokojený s tím, jakého posunu se společnosti podařilo dosáhnout. Jedinou komplikací, kterou někteří manažeři vidí je nyní převážná probíhající komunikace v češtině (v neformální komunikaci), ale postupným stanováním určitých zásad se toto daří odbourat. Druhým bodem je ale také zvážení rolí, některé cizinci mohou nastoupit, jelikož společnost stále pracuje s velkým množstvím českých klientů, neznalost českého jazyka by v některých případech mohla být komplikací. Z hlediska genderového je převažující ženský kolektiv

velmi patrný ale jsou pozitivně vítány kroky na začleňování mužů do týmů. Tyto snahy jsou i nadále vítány.

3. Jak vaše společnost pracuje s age managementem?

Ve společnosti B není age management řešen žádným programem strategicky a cíleně. Mezi pracovníky nedělají rozdíly dle věku, tady je problémem spíše to, aby pracovník zvládal fyzicky náročnější práci, což u osob starších není vždy ze zdravotních důvodů možné. Nicméně věkové rozložení ve společnosti je poměrně různorodé, a stejně jako v rámci diversity managementu je primární, aby zaměstnanec byl schopný práci vykonávat efektivně a byl schopný spolupracovat v kolektivu.

Ve společnosti Hays je celkově kolektiv výrazně mladší, nicméně se zde opět strategicky pracuje na začlenění také starších a seniornějších zaměstnanců. Toto je oblast, ve které se společnost snaží posouvat, nicméně na druhou stranu je také třeba brát ohled na to že firma je obchodní společností a v obchodu obecně je věkový průměr nižší. S tím, aby i pro seniornější potenciální uchazeče byla tato práce za daných podmínek zajímavá, je třeba dlouhodobě pracovat, opět i v rámci nastavování procesů a odměňování.

4. Jaký je Váš názor na age management ve Vaší společnosti?

Ve společnosti B je zásadní, aby pracovník byl schopný práci vykonávat, proto i její management soudí, že větší začleňování starších pracovníků není reálné. Někteří z manažerů by uvítali, aby mohlo být ve společnosti více nenáročných pozic, které by mohly vykonávat právě i starší osoby, nicméně tento typ podnikání to příliš neumožňuje.

Stejně tak ve společnosti Hays se na jednu stranu snaží s touto problematikou pracovat, ale také jsou si vědomi toho, že na základě typu businessu, kterým se společnost zabývá není příliš reálné, aby zde bylo výrazněji vyšší zastoupení starších pracovníků. Dle některých manažerů tedy situace odpovídá tomu, jak firma funguje, dle některých je to problematika se kterou je třeba pracovat v širším měřítku. Také je dle manažerů však třeba brát ohled na celkovou situaci na trhu, kdy obecně v oblasti recruitingu tak i celkově obchodu je mladší kolektiv, a především ani ze strany starších potenciálních zaměstnanců není velký zájem se do tohoto segmentu dostat.

Otázky týkající se výhod a nevýhod zaměstnávání vybraných rizikových skupin.

5. Jaké vidíte přínosy v zaměstnávání lidí starších 50 let?

Ve společnosti B je hlavními výhodami přístup starších lidí k práci, tzn. že chtějí pracovat, a vědí, že aby něčeho mohli dosáhnout, musí do toho také vložit energii, je pro ně standardní odvést práci pořádně. Dále je to jejich loajalita ke společnosti, pro to, aby odešli musí být velmi vážný důvod. V neposlední řadě také jejich zkušenosti, znalosti a praxe, které nabyli a mohou nadále užítkovat například právě i v učení mladších kolegů či jejich vedení.

Ve společnosti Hays vidí jako hlavní přínosy starších osob jejich životní zkušenost, se kterou se nese také větší umírněnost, nezkratkovité jednání, takovíto lidé už vědí, co chtějí. Zároveň si mnoha věcmi již prošli a zažili velké množství krizových situací, takže si bez opakování chyb často dokáží velmi dobře poradit při řešení problémů. Mají celkový nadhled a jsou zvyklí na určitou míru odpovědnosti, takže také vědí, co zvládnou a co ne a umí rozlišit podstatné priority. Také je to jejich loajalnost,

jak ke společnosti, tak k samotné práci. Díky právě svým nabytým zkušenostem jsou také mnohem důvěryhodnější, a proto dokážou být skvělým partnerem při jednání. Nelze samozřejmě opomenout, že své zkušenosti mohou a předávají ostatním.

6. Který z přínosů je pro vás nejzásadnější?

Pro společnost B je nejzásadnější právě jejich přístup k práci, a znalosti, které předávají ostatním. Pro společnost Hays je hlavními přínosy životní a pracovní zkušenost, a s tím související zralost a nadhled.

7. Jaká vidíte negativa v zaměstnávání osob starších 50 let?

Ve společnosti B jsou nejzásadnějším negativem zdravotní stav a zdravotní rizika či nedostatečná fyzická schopnost zvládnout požadovanou práci, související s nedostatečným výkonem a klesající rychlostí při práci. Samozřejmě se toto odvíjí dle pozic, nicméně vzhledem k převažujícímu počtu dělníků ve společnosti nelze tento faktor opomíjet. Dalšími negativy vidí také například nedostatečnou znalost jazyků či technologií.

Ve společnost Hays naopak není zdravotní stav ani rizika problémem, nevýhodami vidí nedostatečnou otevřenost ke změnám a chuť do nových věcí. Právě díky své dlouhé životní zkušenosti mají starší lidé tendence k tomu, že už určité věci nemají zapotřebí a už je dělat nebudou, jako například i v práci s moderními technologiemi, a právě v tomto může být problém, ne v jejich neznalosti ale chuti. Stejně tak klesá u starších osob flexibilita a drive, často zde může být naopak přílišná opatrnost. Neopomenutelným bodem je také v případě výrazně mladšího kolektivu či obchodních partnerů, jak budou schopni se adaptovat na takovéto prostředí a přizpůsobit se. Právě nižší míra adaptivnosti je pro zaměstnavatele také rizikem.

8. Které z rizik je pro vás nejzásadnější?

Ve společnosti B je hlavním negativem právě špatný zdravotní stav a klesající výkonnost starších pracovníků.

Ve společnosti Hays je nejzásadnějším rizikem nízká otevřenost je změnám a chuť do nových věcí, nízká flexibilita a problematika začlenění do výrazně mladšího kolektivu.

9. Jaké vidíte přínosy v zaměstnávání osob mladších 25 let?

Hlavním pozitivem, které u mladých lidí ve společnosti B vidí, je jejich drive, zápal, chuť do nových věcí, nové myšlenky a nápady, se kterými přichází. Jsou také velmi flexibilní, průbojní a mají „tah na bránu“. Jsou schopní učit se nové věci a nad věcmi přemýšlí. Když přijdou do kolektivu, mohou do něj vnést velmi dobrou novou atmosféru a „omladit“ ho.

Manažeři ve společnosti Hays vidí přínosy mladých lidí obdobně. Jsou jimi hlavně jejich chuť a zápal, chtějí se ukázat a něčeho dosáhnout, zároveň jsou velice tvární a učenliví, takže s nimi společnost může velmi dobře pracovat. Nebojí se změn, naopak je vítají, přinášejí nové nápady a nový úhel pohledu. Mají drive a energii kterou do práce vkládají. Mají velký rozhled a často jsou již od dětství multikulturní.

10. Který z přínosů je pro vás nejzásadnější?

Ve společnosti B jsou nejdůležitějším přínosem nové myšlenky a nápady, chuť mladých se učit a jejich sebevědomí a průbojnost.

Pro společnost Hays jsou také zásadní chuť se učit, drive, flexibilita a možnost s nimi pracovat, tzn. jejich formovatelnost.

11. Jaká vidíte negativa v zaměstnávání osob mladších 25 let?

Pro společnost B jsou hlavními riziky, které vidí u mladých lidí jejich velký individualismus, nedostatečná disciplína a neochota respektovat jakákoliv pravidla. Často také malá vytrvalost, kdy při objevení se problému nebojují, a naopak to vzdají a ze společnosti odejdou. S tím také souvisí nezávislost, která může být i výhodou, na druhou stranu představuje právě v souvislosti s nestabilitou pro zaměstnavatele velký problém. Také často nevidí v práci smysl a berou ji jen jako nutné zlo, čemuž poté odpovídají jejich výsledky.

Pro společnost Hays jsou hlavní rizika nespolehlivost a zkratkovité jednání. Tím že jsou často bez zkušeností, musí se do nich hodně investovat, s tím že je nutné je mnohem více kontrolovat a vést, je to tedy jak finančně, tak časově náročnější. Jsou velmi nestabilní a často vůbec nevědí co chtějí, rychle se pro něco nadchnou ale rychle je to také přestanou bavit. V souvislosti s jejich flexibilitou, která může být také výhodou, je to zároveň riziko, protože mohou kdykoliv odejít. Dalším problémem je rovněž nízká míra loajality, zodpovědnosti k zaměstnavateli a pokory k seniornějším.

12. Které z rizik je pro vás nejzásadnější?

Ve společnosti B je hlavním rizikem jejich nestálost a řešení sebemenšího problému odchodem, také je to netolerance k ostatním a individualismus.

Ve společnosti Hays jsou nejzásadnějšími riziky nestabilita a nespolehlivost.

13. Jaké vidíte přínosy v zaměstnávání absolventů?

Pro společnost B jsou jejich přínosy obdobné jako u lidí do 25 let, je to především jejich ochota se učit, mají chuť. V případě že by měli oborově vystudovanou školu, určitě jsou jejich výhodou i jejich znalosti. Také je to jejich snaha něčeho dosáhnout.

Pro společnost B je zásadní jejich cílevědomost a orientace na výsledek, kterou prokázali právě tím, že úspěšně ukončili vyšší vzdělání. Stále jsou flexibilní, mají chuť učit se novým věcem a zapálení. Jejich jednání už není tak zkratkovité, často za sebou mají alespoň nějakou praxi, tzn. že mají elementární pracovní návyky, ať už z praxe při studiu či krátké praxe po škole. Občas už také mají nějaké závazky, takže jsou umírněnější a stabilnější.

14. Který z přínosů je pro vás nejzásadnější?

Pro společnost B to jsou schopnost a chuť učení se novým věcem a nové nápady a myšlenky.

Pro společnost Hays to jsou především cílevědomost, orientace na výsledek a flexibilita.

15. Jaká vidíte negativa v zaměstnávání osob mladších 25 let?

Pro společnost B jsou hlavními riziky znalosti získané studiem, které neodpovídají praxi a přístup, kdy očekávají vše hned a jsou málo trpěliví v kariérním růstu. Chtějí vše vědět a mít hned, aby byli co nejuplatnitelnější na trhu práce, ale zároveň nejsou loajální. Také je zde stále nestabilita.

Pro společnost Hays jsou rizika obdobná jako u skupiny mladých do 25let, tzn. jsou to chuť zkoušet a s tím související nestabilita, hledání sebe sama. Navíc je to opět chybějící pokora a nereálná očekávání. U žen už může být v tomto věku rizikem také mateřství.

16. Které z rizik je pro vás nejzásadnější?

Pro společnost B představuje nejzásadnější riziko jejich přístup k práci, kdy počítají že vše dostanou ihned bez jakékoliv snahy a neloajlnost, kdy po zaučení ihned odchází ze společnosti.

Pro společnost Hays je to jejich nestabilita, přehnaná očekávání a hledání se.

Otázky týkající se aktuálního počtu zaměstnanců rizikových skupin ve společnosti.

17. Je konkrétní důvod, proč je ve vaší společnosti určitý počet pracovníků starších 50 let? (Společnost B 10 %, společnost Hays 0)

Ve společnosti B není strategicky konkrétní důvod nezaměstnávání této skupiny, ale tento počet je dán právě vysokou fyzickou náročností vykonávané práce, jelikož zde funguje třísměnný 8 hodinový provoz, osoby starší 50 let nemohou ve většině případů tuto práci už vykonávat. Uvedených 10 % tvoří ve většině případů pracovnice které už ve společnosti působí 20 let a společnost se pro ně snaží právě díky dlouholeté spolupráci nacházet méně náročnější práci, avšak ne ve všech případech je to možné. Tento počet tedy výrazně souvisí s typem podnikání a náplní fyzicky náročné práce.

Ve společnosti Hays také není strategicky dán důvod nezaměstnávání této skupiny, ale zde je to opět vysoce určeno typem podnikání společnosti a tím, jak je práce nastavena. Tento obchodní business má nižší věkovou kategorii a starší ročníky se do společnosti ani proaktivně nehlásí. Společnost nepodniká přímé kroky k oslovení této skupiny, primárnější je pro ni mít v týmu seniora, což nemusí korespondovat s věkovou hranicí 50 let. Také je tento počet dán historicky, kdy cca před dvaceti lety byla strategie nastavena tak, že cílila na mladé lidi. Kdyby ti, kteří jsou ve společnosti déle, nastupovali ve věku okolo 30–35 let, patřili by nyní do kategorie zmiňovaných padesátníků.

18. Je pro Vás tento počet dostačující či naopak příliš vysoký?

Ve společnosti B je zastáván názor, že vzhledem k povaze práce a typu podnikání je počet odpovídající, jelikož cílovou skupinou jsou mladí a výkonní lidé, takže vzhledem k omezenému počtu míst s nižšími výkonnostními požadavky je počet odpovídající.

Pro společnost Hays tento počet není dostačující, i když by začlenění starších osob nebylo jednoduché, je to věc, kterou by společnost uvítala např. na rolích v back officu či na seniornějších rolích na postech trenérů či koučů.

19. Je konkrétní důvod, proč je ve vaší společnosti určitý počet pracovníků mladších 25 let? (Společnost B 20 %, společnost Hays 31 %)

Ve společnosti B je tento počet výrazně ovlivněn aktuální situací na trhu a lokalitou, kde firma působí a typem a náročností výroby. Právě tato skupina pracovníků je pro společnost nejvíce žádaná. Také je velmi výrazně daný počet ovlivněn právě zahraničními pracovníky, kteří buď přicházejí za prací do ČR ve velmi mladém věku, nebo už jsou to generace, které jsou potomky zahraničních pracovníků, jež přišli do ČR před několika lety, právě za prací do této společnosti. Většina tohoto počtu je tedy tvořena právě cizinci.

Ve společnosti Hays je toto zastoupení dáno především tím, že na juniornější pozice jsou pro tuto kategorii velmi zajímaví, nejsou po nich požadovány žádné předchozí zkušenosti, záleží jen na osobnosti člověka, kdy je požadována právě ona chuť, zápal a komunikační dovednosti. I pro tuto skupinu je to tedy zajímavé jak z finančního hlediska, tak z toho důvodu že mohou získat potřebné zkušenosti.

20. Je pro Vás tento počet dostačující či naopak příliš vysoký?

Ve společnosti B by uvítali více pracovníků z této skupiny, jelikož jsou právě oni cílovou skupinou společnosti, ale vzhledem k lokalitě, typu podnikání, náplni práce a dalším faktorům jim přijde počet odpovídající.

Ve společnosti Hays je dle manažerů počet odpovídající povaze práce a jejímu ohodnocení. Toto je právě ta skupina, kterou si společnost vychovává a ráda by ji do budoucna posouvala na další pozice.

19. Je konkrétní důvod, proč je ve vaší společnosti určitý počet absolventů? (Společnost B 3 %, společnost Hays 48 %)

V případě společnosti B je tento počet dán aktuální situací vzdělávacího systému, jelikož většina odborných škol, vyučujících dané obory již nefunguje. Pro vysokoškolsky vzdělané absolventy jiných oborů není ve většině případů dělnická pozice lukrativní možností.

V případě společnosti Hays, jsou v tomto počtu zastoupeni právě ti pracovníci, co přišli do společnosti v nižší věkové kategorii a vypracovali se. Také je to po ně opět zajímavou příležitostí k získání potřebných zkušeností, vzhledem k tomu že ještě ve většině případů nemají závazky a jsou flexibilní, plnění obchodních cílů je pro ně výzvou a pozitivem. V případě že se jedná o absolventy s krátkou praxí, je to právě ta skupina, která se pro tento typ businessu hodí nejvíce.

21. Je pro Vás tento počet dostačující či naopak příliš vysoký?

Pro společnost je tento počet rozhodně nedostačující, uvítali by na svých pozicích větší množství absolventů.

Pro společnost Hays je tento počet odpovídající, vedení je s takovým počtem spokojené.

Otázky týkající se získávání a výběru zaměstnanců z rizikových skupin.

22. Jaké metody a zdroje získávání a výběru pracovníků standardně využíváte?

Ve společnosti B jsou hlavními metodami a zdroji doporučení aktuálních zaměstnanců, inzerce, spolupráce s úřadem práce, skupinový nábor zahraničních pracovníků, interní výběr, externí databáze (Jobs.cz) a případně headhunt.

Ve společnosti Hays jsou hlavními metodami a zdroji také doporučení interních zaměstnanců, inzerce, sociální média (Facebook, LinkedIn) a externí databáze, případně přímé oslovení – headhunt.

23. Jaké metody získávání a výběru pracovníků preferujete?

Společnost B preferuje metodu doporučení interního zaměstnance, protože vedle dalších výhod je to také známka spokojenosti zaměstnance.

Stejně tak ve společnosti Hays je doporučení nejpreferovanější variantou, alternativou je LinkedIn.

24. Rozlišujete využití jednotlivých zdrojů a metod dle pracovní pozice potenciálního zaměstnance?

Ve společnosti B je toto výrazně rozlišováno, pro dělnické profese převládá přímé oslovování v rámci skupinového zahraničního náboru, inzerce, doporučení a spolupráce s úřadem práce. Na nedělnické profese bývá převážně užívána také inzerce, interní výběr a opět doporučení či externí databáze. Díky nízké fluktuaci na nedělnických pozicích však tyto pozice téměř není třeba obsazovat, v případě že ano, je nejpreferovanější variantou obsazení z interních zdrojů, povýšením vlastního zaměstnance.

Ve společnosti Hays při náboru rozlišují, zda se jedná o seniorní či juniorní roli, jelikož každá role má svá specifika. V případě juniornějších rolí se využívá inzerce, doporučení a pracovních veletrhů. Pro seniornější role se pak využívají především doporučení, externí databáze, LinkedIn a přímé oslovování.

25. Jaké metody a zdroje volíte v případě oslovení skupiny osob starších 50 let?

Ve společnosti B není při náboru cíleno dle věkových kategorií a kategorie pracovníků starších 50 let není cílovou skupinou společnosti. Navíc vzhledem k situaci na trhu a zájmu uchazečů spadajících do této kategorie, který je nulový není toto situace, která by byla společností řešena, nicméně v hypotetické rovině by se jednalo o interní nábor a inzerci.

Ani ve společnosti Hays není na tuto skupinu přímo cíleno, takže se bavíme čistě v hypotetické rovině. V tomto případě by se jednalo o inzerci, externí databáze (jobs.cz) a případně LinkedIn, přičemž nejefektivnější by bylo přímé oslovení.

26. Jaké metody a zdroje volíte v případě oslovení skupiny osob mladších 25 let?

Ve společnosti B se v případě zacílení na skupinu mladých jedná o interní výběr, úřad práce, inzerci, doporučení či skupinový nábor zahraničních pracovníků a sociální sítě. Jako nejefektivnější se jeví právě využívání sociálních sítí.

Ve společnosti Hays je v tomto případě volena inzerce, doporučení, sociální sítě, využití externích databází a pracovních veletrhů. Nejefektivněji vidí manažeři právě doporučení či inzerci.

27. Jaké metody a zdroje volíte v případě oslovení skupiny absolventů?

Ve společnosti B je situace obdobná jako v případě osob mladších 25 let, tzn. je volena inzerce, interní výběr, úřad práce, doporučení, skupinový nábor zahraničních pracovníků a sociální sítě. V minulosti se také velmi osvědčila spolupráce s odbornými školami v regionu, nicméně v dnešní době už tato možnost není kvůli jejich zrušení reálná. Jako nejefektivnější se jeví znovu využívání sociálních sítí, v případě že by fungovala spolupráce se školami, byla by to nejefektivnější varianta.

Ve společnosti Hays je situace opět obdobná jako u oslovování osob do 25 let, tzn. inzerce, doporučení, sociální sítě, využití externích databází a pracovních veletrhů. Navíc je v tomto případě již využíván LinkedIn. Nejefektivnější je doporučení a LinkedIn.

28. S jakými problémy se setkáváte při získávání a výběru pracovníků starších 50 let?

Jak již bylo zmíněno výše, společnost B musí pracovat s velmi malou volnou pracovní silou na trhu práce, takže hlavním problémem je právě nedostatek uchazečů. Dalšími problémy, se kterými se u náboru těchto pracovníků společnost setkává, je jejich nedostatečný fyzický stav, zdravotní problémy a jejich neochota učit se novým věcem.

V případě společnosti Hays není častý nábor pracovníků starších 50 let, nicméně v případě, že by byl, problém by představovala často dlouhá doba mezi rozhodnutím o přijetí a nastoupením uchazeče, jelikož je většinou zaměstnaný. Také by velkou roli hrál nezájem z jeho strany, ať už z důvodu čistého nezájmu nebo loajality ke stávajícímu zaměstnavateli.

28. S jakými problémy se setkáváte při získávání a výběru pracovníků mladších 25 let?

Ve společnosti B je problémem již výše zmíněná situace na trhu a konkrétně u mladých velké množství nabídek které mají, což jim umožňuje velmi často rotovat mezi zaměstnavateli. Problémem je také u nich to, že ekonomická nezávislost pro ně není motivací, obecně také ve velké míře osobní předpoklady.

Pro společnost Hays představuje problém to, že musí být osloveno velké množství lidí, jelikož doménou těchto uchazečů je situace, kdy na domluvený pohovor nedorazí, ať už z důvodu přijetí jiné nabídky či nezájmu. Největším problémem je tedy velmi malé množství vhodných kandidátů z vysokého osloveného počtu.

28. S jakými problémy se setkáváte při získávání a výběru pracovníků z řad absolventů?

U společnosti B je situace obdobná jako u skupiny mladých do 25 let, tzn. především nedostatek volných pracovníků této skupiny na trhu a velké množství nabídek, které mají.

U společnosti Hays se setkáváme vůči skupině mladých do 25 let s rozdílnou situací, v tomto případě stejně jako u společnosti B kvůli velkému počtu jiných nabídek a možnosti si vybírat, je stěžejní uchazeče zaujmout, což může být tím největším problémem. Také je třeba velmi podrobně mluvit s větším počtem lidí, aby se zjistila jejich motivace a zájem tuto práci dělat.

4.4.3 Shrnutí výzkumného šetření

Diversita ve společnostech

Obě společnosti mají velmi různorodé složení pracovníků, ať už se bavíme o věkové, genderové či národnostní rozmanitosti. Ve společnosti B je velmi různorodé národnostní složení, z hlediska genderového zastoupení zde převládá ženský kolektiv. Věkové složení je také velmi pestré, jsou zde zastoupeny všechny věkové kategorie ekonomicky aktivního obyvatelstva. Stejně tak ve společnosti Hays je převažující ženský kolektiv. Národnostní složení společnosti je poměrně různorodé a společnost se s touto oblastí snaží i nadále pracovat. Co se týče věkové diversity, resp. age managementu, situace je v této společnosti horší než ve společnosti B, jelikož v kategorii nad 50 let zde není žádný zástupce pracovníků. Celkový kolektiv je velmi mladý.

Výhody a nevýhody zaměstnávání vybraných rizikových skupin

Ani u jedné z rizikových skupin nejsou jako hlavní důvody pro její zaměstnávání či nezaměstnávání pracovní zkušenosti, mnohem více záleží společnostem na přístupu pracovníka k práci a měkkých dovednostech.

V případě lidí starších 50 let je hlavním důvodem jejich zaměstnávání právě jejich životní zkušenost, nadhled, loajalita a přístup k práci. Pracovní zkušenosti jsou samozřejmě také brány jako výhoda, nicméně ne ta nejpodstatnější, což nám vyvrací předpoklad č. 1, který tvrdí, že hlavním důvodem zaměstnávání osob starších 50 let jsou jejich pracovní zkušenosti.

V případě jejich nezaměstnávání je zde vidět rozdíl mezi výrobním podnikem a společností, kdy pro společnost B je nejzásadnějším rizikem špatný zdravotní stav a nízká výkonnost pracovníků starších 50 let. Druhotným problémem je pak neznalost jazyků a moderních technologií. V případě společnosti Hays je však hlavním problémem nízká otevřenost ke změnám a chuť. Jazykové dovednosti a moderní technologie jsou opět zmiňovanou nevýhodou, ale ne tou nejpodstatnější. Tímto je vyvrácen předpoklad č. 2, dle kterého je hlavním důvodem jejich nezaměstnávání nedostatečná znalost jazyků a moderních technologií, nicméně nelze tvrdit, že svou roli v této problematice daný faktor vůbec nemá.

Pro skupinu mladých do 25 let platí, že jejich hlavními přednostmi jsou zápal, drive, chuť se učit, flexibilita, nové nápady a formovatelnost, přičemž toto platí jak pro výrobní podnik, tak pro obchodní společnost. Tímto se nám potvrzuje předpoklad č. 3, který tvrdí že hlavním důvodem zaměstnávání mladých lidí do 25 let je jejich flexibilita a formovatelnost. V případě nedostatků této kategorie jsou nejpodstatnější jejich nestabilita, nespolehlivost, nedisciplinovanost, nedostatek pokory a neloajálnost. Nedostatečné pracovní zkušenosti nevnímají zaměstnavatelé jako negativum, jsou schopni vše potřebné nového zaměstnance naučit. Tento fakt nám vyvrací předpoklad č. 4, že právě nedostatečné pracovní zkušenosti jsou hlavním důvodem nezaměstnanosti mladých do 25 let.

V případě skupiny absolventů vidí společnost jejich hlavní přínos v cílevědomosti, chuti se učit a získávat nové zkušenosti. Předpoklad č. 5, který tvrdí že hlavním důvodem zaměstnávání absolventů jsou jejich znalosti, je opět vyvrácen, jelikož znalosti absolventů získané studiem velmi často neodpovídají podmínkám praxe, takže to není důvodem jejich zaměstnávání. Nicméně může

být velkou předností. Hlavní důvody jejich nezaměstnávání jsou obdobné jako u mladých lidí do 25 let, a to jsou převážně nestabilita, hledání sebe sama, chybějící pokora ale také nereálná očekávání. Opět tedy nejsou hlavním důvodem nedostatečné zkušenosti, což vyvrací i předpoklad č. 6, který říká že hlavním důvodem jejich nezaměstnávání jsou jejich nedostatečné pracovní zkušenosti.

Aktuální počty zaměstnanců z rizikových skupin

Ani v jedné ze společností není výrazné zastoupení pracovníků starších 50 let, přičemž ve společnosti Hays není žádný a ve společnosti B jich je zaměstnáno 10 %. Tato čísla nejsou vysoká a ani jedna ze společností s nimi není spokojená, nicméně jsou velmi ovlivněna aktuální situací na trhu, kdy za prvé ani ze strany uchazečů není zájem o tyto pozice. Za druhé je zde významný vliv typu podnikání a náplně práce, kdy v obchodních společnostech je typický mladší kolektiv, právě kvůli potřebě rychlosti, drivu a schopnosti pracovat se změnami a ve výrobní společnosti je práce poměrně fyzicky náročná a je zde kladen důraz na výkony, s čímž (především zdravotním stavem) mají právě osoby starší 50 let velké problémy.

V případě skupiny lidí do 25 let je zastoupení mnohem výraznější. Ve společnosti B je jejich zastoupení 20 % a ve společnosti Hays 30 %. V případě společnosti B je tento poměr dán především zahraničními pracovníky, kteří přicházejí za prací v mladém věku či zahraničními pracovníky, kteří zde již vyrostli. V případě společnosti Hays je tento poměr dán především povahou práce a finančním ohodnocením, které jsou pro zástupce této věkové kategorie velmi zajímavé a poskytují jim možnost získat potřebné zkušenosti.

V případě skupiny absolventů je mezi společnostmi markantní rozdíl. Ve společnost B je jejich poměr 3 % a ve společnosti Hays 48 %. V případě společnosti B je tento poměr dán faktem, že odborné školy potřebného zaměření v ČR již téměř nefungují a pro ostatní absolventy není tato práce, především dělnická natolik zajímavá. V případě společnosti Hays je tato skupina cílová, a jsou to jak nově příchozí, tak zaměstnanci, kteří už se v společnosti určitým způsobem vypracovali. Stejně jako pro mladé do 25 let je pro ně tato práce velkou příležitostí a možností nabýt potřebné zkušenosti.

Získávání a výběr zaměstnanců z rizikových skupin

Jak ve společnosti B, tak ve společnosti Hays je nábor pracovníků diferencován dle role, která se obsazuje. V případě Haysu je to rozdělení na seniorní a juniorní role, kdy pro seniorní role je nejčastěji využíváno přímé oslovení, externí databáze, doporučení a LinkedIn. Pro juniornější role se užívá inzerce, pracovní veletrhy, doporučení a sociální média. Ve společnosti B je v případě dělnických profesí významně zastoupeno přímé oslovování v rámci skupinového zahraničního náboru, doporučení, inzerce a spolupráce s úřadem práce. V případě administrativních rolí se využívá inzerce, externí databáze, interní výběr a doporučení.

Toto nám potvrzuje předpoklad č. 7, který říká, že užívané metody a zdroje pro získávání a výběr pracovníků jsou cíleny dle cílové skupiny potenciálního zaměstnance.

V případě výběru ze skupiny osob starších 50 let by byl preferován interní nábor, přímé oslovení a inzerce. V případě skupiny osob do 25 let je preferovanou variantou použití sociálních sítí, inzerce a doporučení a v případě absolventů spolupráce se školami, sociální sítě, doporučení a LinkedIn.

Při získávání a výběru pracovníků z řad osob starších 50 let je největším problémem jejich nedostatek na trhu, případně nezáměr z jejich strany danou práci vykonávat. V případě mladších 25 let je největším problémem při náboru jejich nespolehlivost, která se promítá do toho, že musí být domluveno velké množství pohovorů s kandidáty, aby na pohovor dorazilo alespoň potřebné množství. V případě absolventů už je to spíše kvalitativní než kvantitativní postup, kdy je třeba odhalit jejich motivaci a opravdový zájem o danou práci.

4.5 Návrh na opatření zlepšení situace rizikových skupin

4.5.1 Společnost B

Jak bylo zmíněno výše, většina pracovníků starších 50 let ve společnosti jsou seniorní pracovníci, fungující zde 15–20 let, kteří tu prožili většinu svého pracovního života. Společnost se částečně snaží nacházet pro tyto pracovníky méně náročné pracovní pozice ve společnosti, ale jen pro velmi malé množství z nich se najde uplatnění a většina musí odcházet. Jelikož se společnost také potýká s nedostatkem vhodných uchazečů, doporučovala bych vytvoření programu, který by se zaměřoval právě na začlenění těchto osob, jež z nějakého důvodu již nemohou vykonávat fyzicky náročnou práci. Součástí tohoto programu by bylo zaprvé vytvoření několika méně fyzicky náročných pracovních míst, která by byla vhodná pro zkušené pracovníky (pracovnice). Jelikož si společnost velmi váží jejich know-how, doporučuji vytvoření několika trenérských rolí, přičemž tyto pracovníci by měli na starosti právě zaučování a případně mentoring nově příchozích pracovníků po odborné stránce. Dalším krokem je poté navázání spolupráce s jinými organizacemi působícími v regionu, kde by tyto pracovníci mohli najít uplatnění. Věřím, že tento krok povede i ke zlepšení image firmy jako dobrého zaměstnavatele, což je na trhu, kde je nedostatek pracovní síly, zásadní a přinese společnosti více uchazečů o zaměstnání.

Dalším problémem, s nímž se společnost setkává je právě nedostatečný počet pracovníků z řad mladých lidí a absolventů, což je cílová skupina společnosti. Jak je zmíněno výše, je tato problematika dána především kvůli nedostatku odborných škol daného oboru, ze kterých by absolventi mohli plynule přecházet do pracovního procesu ve stejném oboru, který vystudovali a zároveň byla spolupráce se školami nejefektivnějším zdrojem kandidátů. Jelikož pro tuto práci není potřeba mnoho předchozích zkušeností a společnost je schopná pracovníka téměř vše naučit, doporučuji zacílit na širší okruh škol v regionu a širším okolí, a to jak odborných, tak středních škol formou prezentace společnosti na školách a další spolupráce. Manažeři společnosti vidí také velký potenciál při oslovování mladých pracovníků na sociálních sítích, takže mým dalším doporučením je větší zaměření se a vybudování silného zázemí v této oblasti.

4.5.2 Společnost Hays

Se skupinami jako jsou absolventi a mladí lidé do 5 let pracuje společnost velmi dobře, jejich zastoupení je velice výrazné. Kde má společnost nedostatky jsou právě osoby seniornější, a to jak nižšího věku, tak právě starší 50 let, kteří ve společnosti nemají zastoupení.

Skupina, na kterou by se tedy společnost měla zaměřit jsou seniorní pracovníci. Z rozhovorů vyplývá, že v dnešní době není ze strany těchto uchazečů velký zájem, proto by společnost měla vytvořit program, jehož součástí by byla úprava systému odměňování, který není pro seniorní kandidáty v současné době příliš zajímavý a dalších benefitů žádaných seniorními kandidáty. Společnost by měla také začlenit do svého kolektivu vyloženě pracovníky starší 50 let, jelikož i manažeři společnosti si uvědomují, že mohou mít velkou přidanou hodnotu v předávání svých zkušeností i v jednání s obchodními partnery.

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo zjistit zastoupení rizikových skupin a motivů jejich zaměstnávání ve vybraných společnostech, popsat, jak se v těchto společnostech řeší získávání a výběr z těchto skupin a na základě srovnání s teoretickými východisky navrhnout opatření pro oblast získávání a výběru pracovníků z obtížně zaměstnatelných skupin.

Na základě analýzy podnikových dat bylo zjištěno zastoupení rizikových skupin v jednotlivých podnicích. Skupina mladých lidí do 25 let je zastoupena v obou společnostech, stejně tak skupina absolventů, nicméně ta je ve společnosti B téměř zanedbatelná. Skupina osob starších 50 let je však zastoupena jen v jedné ze společností, a to ve společnosti B.

V případě motivace pro zaměstnávání těchto osob je to v případě osob starších 50 let převážně jejich loajalita, nadhled, přístup k práci a životní i pracovní zkušenosti. V případě mladých lidí do 25 let se jedná především o zápal, nové nápady a energii, kterou dávají do práce a v případě absolventů jejich cílevědomost a chuť něco dokázat společně s jejich přehledem. Důvody nezaměstnávání těchto skupin jsou u první z nich především neotevřenost k novým věcem a zdravotní rizika. U skupiny mladých a absolventů je to obdobné. Zde to jsou jejich nestabilita, nespolehlivost a chybějící pokora související s přehnaným sebevědomím a nároky.

Výzkumným šetřením bylo také zjištěno, že společnosti vybírají jednotlivé metody a zdroje získávání a výběru dle obsazované pozice, přičemž obecně nejefektivnější metodou je doporučení interních zaměstnanců a přímé oslovení u seniornějších kandidátů. U mladých lidí a absolventů jsou ideálními cestami pracovní veletrhy, inzerce či sociální sítě.

Nakonec byla na základě daných výstupů navržena opatření na zlepšení aktuální situace pro jednotlivé společnosti, jelikož v obou společnostech se vyskytují oblasti vyžadující pozornost. Ve společnosti B je to lepší práce se seniorními zaměstnanci a lepší zacílení na mladé pracovníky a v případě společnosti Hays je to nastavení programů na oslovení seniornějších kandidátů.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů. 1. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HÁJEK, Ladislav a Miloš VÍTEK. *Moderní personalistika – záruka prosperity podniku*. Praha: Práce, 1991. Spektrum (Práce). ISBN 80-208-0210-X.
- HAVLÍK, Radomír. *Aktuální problémy společnosti z pohledu sociologie*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2016. ISBN 978-80-7452-121-8.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-245-0698-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOTÍKOVÁ, Jaromíra. *Rizikové skupiny uchazečů o zaměstnání. Trh práce, nezaměstnanost, sociální politika*. Brno: Masarykova univerzita, 2003, 128–138. ISBN 80-210-3048-8.
- MAJEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management. 1. vyd.* Praha: H&H. ISBN 80-86022-65-X.
- NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
- SIROVÁTKA, Tomáš, Markéta HORÁKOVÁ a Pavel HORÁK, ed. *Česká politika zaměstnanosti v době krize a po krizi*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií v nakl. Albert, 2014. ISBN 978-80-210-7149-0.
- STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- WROBLOWSKÁ, Zuzana. *Lidské zdroje v produktovém managementu: (jak oslovit a vybrat ty nejlepší)*. Praha: Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-7431-162-8.
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

Seznam internetových zdrojů

Hays: Recruiting experts worldwide [online]. Praha: Hays, 2017 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://www.hays.cz/>

Pololetní statistiky absolventů škol a mladistvých v evidenci ÚP. *MPVS* [online]. Praha: Sekce nám. ministryně pro zaměstnanost ve spolupráci s generálním ředitelstvím Úřadu práce ČR (odbor zaměstnanosti), 2017 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/abs/polo>

Struktura uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce - podle vzdělání, věku a délky nezaměstnanosti. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&kata-log=30853&pvo=ZAM10&str=v172&c=v3~3_RP2016&v=v166_null_null_null#w=

Věk, vzdělání a specifické skupiny nezaměstnaných. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=748&katalog=30853&pvo=ZAM08-A&pvo=ZAM08-A&str=v221&c=v3~6_RP2016QP3#w=

Seznam grafů

Graf č. 1 Nezaměstnanost v ČR

Graf č. 2 Nezaměstnanost v Libereckém kraji a v Praze

Graf č. 3 Počty pracovníků rizikových skupin ve společnostech

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Rozhovor

Přílohy

Příloha č. 1 Rozhovor

Rozhovor k BP – Získávání a výběr pracovníků z obtížně zaměstnatelných skupin

Otázky týkající se diversity na pracovišti

1. Jak Vaše společnost pracuje s diversity managementem?
2. Jaký máte názor na diversity management ve vaší společnosti?
3. Jak vaše společnost pracuje s age managementem?
4. Jaký máte názor na age management ve vaší společnosti?

Otázky týkající se výhod a nevýhod zaměstnávání vybraných rizikových skupin.

5. Jaké vidíte přínosy v zaměstnávání lidí starších 50 let?
6. Který z přínosů je pro vás nejzásadnější?
7. Jaká vidíte rizika zaměstnávání pracovníků starších 50 let?
8. Které z rizik je pro Vás nejzásadnější?
9. Jaké vidíte přínosy v zaměstnávání lidí mladších 25 let?
10. Který z přínosů je pro Vás nejzásadnější?
11. Jaká vidíte rizika v zaměstnávání pracovníků mladších 25 let?
12. Které z rizik je pro vás nejzásadnější?
13. Jaké vidíte přínosy v zaměstnávání absolventů?
14. Který přínos je pro Vás nejzásadnější?
15. Jaká vidíte rizika v zaměstnávání absolventů?
16. Které z rizik je pro Vás nejzásadnější?

Otázky týkající se aktuálního počtu zaměstnanců rizikových skupin ve společnosti.

17. Je konkrétní důvod, proč je ve vaší společnosti x počet pracovníků starších 50 let?
18. Je pro Vás tento počet dostačující či naopak příliš vysoký?
19. Je konkrétní důvod, proč je ve vaší společnosti x počet pracovníků z kategorie mladých lidí do 25 let?
20. Připadá Vám tento počet dostačující či naopak příliš vysoký?
21. Je konkrétní důvod, proč je ve vaší společnosti x počet pracovníků z kategorie absolventů?
22. Připadá Vám tento počet dostačující či naopak příliš vysoký?

Otázky týkající se získávání a výběru zaměstnanců z rizikových skupin.

23. Jaké metody a zdroje získávání a výběru pracovníků standardně využíváte?
24. Jaké metody a zdroje získávání a výběru pracovníků preferujete?
25. Rozlišujete využití jednotlivých zdrojů a metod dle pracovní pozice potenciálního zaměstnance?

26. Jaké metody a zdroje volíte v případě oslovení skupiny osob starších 50 let?
27. Jaké metody a zdroje volíte v případě oslovení skupiny osob mladších 25 let?
28. Jaké metody a zdroje vidíte volíte v případě oslovení skupiny absolventů?
29. S jakými problémy se setkáváte při získávání a výběru pracovníků starších 50 let?
30. S jakými problémy se setkáváte při získávání a výběru pracovníků z kategorie mladých lidí do 25 let?
31. S jakými problémy se setkáváte při získávání a výběru pracovníků z kategorie absolventů?

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Tereza Stehlíková

V Praze dne: 03. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis
