



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Metody získávání a výběru pracovníků ve společnosti XY

Methods of recruitment and selection of staff in company XY

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

Vedoucí práce: Ing. Eva Škorňová

Ondřej Folkman

Praha 2016

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Folkman	Jméno:	Ondřej	Osobní číslo:	426202
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Katedra managementu				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Metody získávání a výběru pracovníků ve společnosti X

Název bakalářské práce anglicky:
Methods of recruitment and selection of staff in company X

Pokyny pro vypracování:

Cíle práce: Prozkoumat a analyzovat, jaké metody se dají využít při získávání a výběru pracovníků. Vyhodnocení metod, eliminovat neúčinné metody a navrhnout opatření ke zlepšení procesu získávání a výběru pracovníků.

Přínos práce: Zpracovat optimální proces nábora a výběru pracovníků pro společnost X.

Struktura práce: Rozdělení na teoretickou a praktickou část. Teoretická část - ŘLZ, Nábor a výběr pracovníků, Popis metod metod využívaných při náboru a výběru zaměstnanců. Praktická část - Popis vybrané personální agentury, Průzkum a popis metod nábora a výběru, Šetření v organizaci X, Následné jejich vyhodnocení a doporučení.

Seznam doporučené literatury:

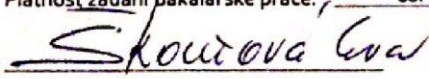

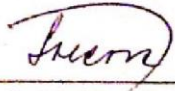
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy, 2015; DALE, Margaret. Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty, 2007; HRONÍK, František. Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre, 2005; KOLMAN, Luděk. Výběr zaměstnanců: metody a postupy, 2010; MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu, 2007; KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2015

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Eva Škouřová, ČVUT MÚVS, Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6 - Dejvice

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

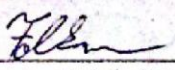
Datum zadání bakalářské práce: 15. 1. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 8. 5. 2016

Platnost zadání bakalářské práce: červenec 2017

  
Podpis vedoucí(ho) práce Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

17-01-2016
Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

Vzor citačního záznamu

FOLKMAN, Ondřej. Metody získávání a výběru pracovníků. Praha: ČVUT 2016. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění 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

podpis:

Poděkování

Děkuji paní Ing. Evě Škorňové za vedení a pomoc při přípravě bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat panu Bc. Vojtěchu Menzlovi za cenné informace pro praktickou část bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá metodami získávání a výběru pracovníků. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Cílem bakalářské práce je prozkoumat a analyzovat, jaké metody se dají využít při získávání a výběru pracovníků v personální agentuře XY. Vyhodnotit metody, eliminovat neúčinné metody a navrhnout opatření ke zlepšení procesu získávání a výběru pracovníků.

Klíčová slova

Získávání pracovníků, výběr pracovníků, personalistika, personální útvar, pracovní pohovor, personální agentura.

Abstract

This bachelor thesis is focused on method which are used for selection and acquiring employees. This bachelor thesis is divided to theoretical part and practical part. Goal of this bachelor thesis is to examine and analyse which methods can be used for selection and acquiring employees in human resource agency XY. Evaluate methods, eliminate non-effective methods and propose measures for improving process of selection and acquiring employees.

Keywords

Recruitment, personnel selection, Human resources, personnel department, job interview, staffing agency.

Obsah

Úvod	7
1 Řízení lidských zdrojů	9
2 Získávání pracovníků	10
2.1 Vyhledávání a získávání vlastními silami	10
2.2 Vyhledávání a získávání externími silami	10
2.3 Proces získávání pracovníků	11
3 Metody získávání pracovníků	13
3.1 Členění metod	13
4 Výběr pracovníků	20
4.1 Proces výběru pracovníků	20
4.2 Postup při výběru pracovníků podle Koubka	21
5 Metody výběru pracovníků	22
5.1 Výběrový pohovor	22
5.2 Typy pohovorů	22
5.3 Assessment centre (AC)	24
5.4 Doplnkové metody výběru pracovníků	25
6 Charakteristika společnosti	28
7 Metody výzkumu	30
7.1 Dotazník	30
7.2 Rozhovor	30
8 Dotazníkové šetření	32
9 Výsledky neřízeného rozhovoru	41
10 Vyhodnocení výzkumných předpokladů	44
11 Doporučení	45
Závěr	46
Seznam použitých zdrojů	48
Seznam internetových zdrojů	50
Seznam grafů a obrázků	51
Seznam příloh	52

Úvod

Bakalářská práce se věnuje metodám získávání a výběru pracovníků. V současné době je velmi důležité věnovat pozornost metodám získávání a výběru pracovníků a to si každý zaměstnavatel uvědomuje. Proto se tyto metody zaměstnavatelé snaží co nejvíce zefektivňovat a dovést k dokonalosti. Jelikož právě lidské zdroje jsou tím nejdůležitějším co zaměstnavatel v podniku má, proto musí klást velký důraz na tyto procesy, aby dosadil na danou pozici toho nejvhodnějšího kandidáta. Aby tyto věci mohly dobře fungovat, musí v podniku fungovat na velmi dobré úrovni personální práce. Díky ní mohou být vykonávány jednotlivé metody získávání a výběru pracovníků.

Metod pro získávání a výběr pracovníků je dnes velmi mnoho, avšak ne všechny jsou účinné a efektivní. Vše se odvíjí od pozice, na kterou se personalista snaží najít vhodného kandidáta. Podle pozice tedy personalista volí jako metodu pro získání a následně pak pro výběr využije. Jedná se o velmi důležité a obtížné rozhodnutí. Volba špatné metody může vést k vybrání nevhodného kandidáta, což může firmu stát v konečném důsledku nemalé částky. Proto jsou firmy naopak ochotny vynaložit dostatek prostředků na získání opravdu toho nejvhodnějšího kandidáta.

Metody pro získávání se neustále mění. Personalisté musejí sledovat nové trendy a nové technologie. V dnešní době hraje velkou roli v získávání také čas. Při aktuálním snižování nezaměstnanosti je obtížnější najít vhodné kandidáty, než tomu bylo dříve. Proto přicházejí do módy online pohovory. Umožňují personalistům spojit se s kandidáty prakticky okamžitě a odkudkoliv. Tento způsob razantně urychluje proces výběru pracovníků.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat a analyzovat, jaké metody se dají využít při získávání a výběru pracovníků v personální agentuře XY. Vyhodnotit metody, eliminovat neúčinné metody a navrhnout opatření ke zlepšení procesu získávání a výběru pracovníků. Bakalářská práce je tedy rozdělena do dvou částí. V teoretické části se pojednává, jaké metody získávání pracovníků existují. Včetně jejich výhod a nevýhod, které tyto metody sebou nesou. Některé metody se dnes prakticky nevyužívají, jelikož je personalisté nepovažují za efektivní. Jiné metody jsou naopak na vzestupu a skrývají v sobě do budoucna velký potenciál. Řeč je o sociálních sítích jako metodě získávání, které získávají na oblibě, a příkládá se jim velká budoucnost. Metody výběru se často kombinují s doplňkovými metodami. Ty napomáhají rozpoznat personalistům vlastnosti

a dovednosti uchazečů. V praktické části bylo prováděno dotazníkové šetření v personální agentuře XY, která patří k nejlepším agenturám v české republice. Následně byl proveden také neřízený rozhovor se zaměstnancem agentury, díky kterému se podařilo objasnit, které metody jsou dnes nejčastěji využívány a proč. Naopak také, které se prakticky nevyužívají a jsou považovány za neúčinné.

Výzkumný předpoklad č. 1 - Agentura XY téměř nevyužívá některé metody získávání a výběru pracovníků, které považuje za zastaralé nebo neúčinné.

Výzkumný předpoklad č. 2 - Sociální sítě jsou pro agenturu XY v současné době nejúčinnější formou získávání pracovníků.

Výzkumný předpoklad č. 3 - Uplatnění starších kandidátů (50+) je dnes velmi obtížné.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 28 zaměstnanců personální agentury. Následně pak byl proveden rozhovor s jedním zaměstnancem, který byl pro práci klíčový. Díky tomu jsem mohl připravit závěr a zhodnocení mé práce. Dotazníkem jsem chtěl zjistit informace o používaných metodách v skutečnostech v dané agentuře. Tyto informace pak byly rozvedeny a podrobněji vysvětleny v následném rozhovoru s jedním zaměstnancem.

1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je strategicky a logicky promyšlený postoj k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007, s. 24).

Personalisté a jejich úloha v podniku

Jelikož roste význam řízení lidských zdrojů v organizaci, musí také personalisté jít s dobou. V dnešní době musí personalista důkladně ovládat nejen teoretické znalosti a praktické dovednosti, ale musí být seznámen i ostatními problémy organizace a pracovat na jejich řešení. Musí se orientovat na trhu práce, populačním vývoji, legislativě apod. To znamená, že se musí orientovat ve vnějších faktorech formování a fungování organizace. Je nutné, aby byl seznámen s technikou a technologií organizace. Měl by ovládat z části právo, ale také psychologii. Dnešního personalistu, už nemůžeme považovat za administrativního pracovníka, ale za pracovníka tvůrčím, opravdovým manažerem. Takového pracovníka, pro kterého jsou kontakty s ostatními pracovníky a manažery a jejich pracovními ale i osobními problémy na denním pořádku (Koubek, 2012, s. 35).

Úloha personálního útvaru

Jedná se o útvar, který se specializuje na řízení lidských zdrojů. Obstarává odbornou, tzn. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům na všech úrovních, ale i jednotlivým pracovníkům. Kromě toho plní i některé úkoly k vnějším institucím (např. k institucím státní statistiky, trhu práce, místní, regionální či ústřední správy aj) (Koubek, 2012, s. 32). Armstrong (2007, s. 65) ve své knize uvádí, že personální útvar nabízí rady a služby, kterými prostřednictvím lidí pomáhají dosáhnout organizaci jejich cílů.

2 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má za úkol přilákat dostatečné množství uchazečů na volná pracovní místa, která organizace nabízí s ohledem na přiměřenost nákladů a času. Pracovníci zabývající se získáváním pracovníků musí rozpoznat a vyhledat vhodné pracovní zdroje, informovat o volných pracovních místech v organizaci. Dále tyto pracovní místa nabízet. Nezřídka přesvědčovat vhodné jedince o výhodnosti této práce (Koubek, 2012, s. 126). Dále je velmi důležité si definovat nároky na pracovníka na obsazovaném místě. Proto je velmi důležité vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Velmi důležité je zvážit zda chci obsadit místo pracovníkem z vlastních řad, nebo budu muset najít pracovníka mimo organizaci. Poté musím zvážit, jakým způsobem budu potencionálního pracovníka o volené pozici informovat (Kociánová, 2010, s. 79).

2.1 Vyhledávání a získávání vlastními silami

Toto vyhledávání ve větších firmách po organizační a metodické stránce zajišťují personální útvary. V menších firmách mají tuto záležitost na starost manažeři. Tento způsob je převažující, ovšem u různých firem se detaily mohou lišit. Každá firma si totiž klade jiný důraz na metody nebo akcent, které používá na základě firemní tradice nebo zkušeností. Mezi výhody tímto způsobem patří především znalost firemního prostředí a charakteru práce. Jako nevýhodu můžeme považovat nedostatek „každodenních“ zkušeností s realizací celého procesu náboru a výběru, nebo chybění určitého nadhledu (Horník, 1999, s. 103).

2.2 Vyhledávání a získávání externími silami

Zde se spolupracuje s komerčními firmami, které působí na trhu práce. Může se jednat o firmy typu recruitment nebo executive search. Firmy typu recruitment oslovují co nejširší okruh potencionálních kandidátů. K tomu používají určité metody. Ovšem výběrový poměr by měl být spíše vyšší (nad 1:10). Pro tyto metody se hodí spíše krátkodobý horizont. Někdy k tomu také využívají databázi zájemců, kteří se k nim někdy přihlásili s požadavkem o určitou pracovní pozici. Jelikož kvalitní uchazeč získá místo, které odpovídá jeho schopnostem a očekávání během krátké doby, ztrácí tyto databáze poměrně rychle svou aktuálnost.

Druhým zmíněným typem firem jsou executive search. Ti jsou někdy přezdívaní jako lovci lebek. Jejich zájem není zaměřen na širší okruh zájemců ani nepracují s uchazeči o zaměstnání. Oslovují vhodné kandidáty, kteří v daném okamžiku neuvažují o změně zaměstnání. Mají velmi dobře zmapovaný trh práce za pomoci tzv. skautů (odborné kapacity, odborní redaktoři). Sledují kariéru vybraných manažerů v různých firmách apod. To vše se obvykle děje ještě před zadáním. Některé firmy executive search se zaměřují jen na určitý segment trhu, např. informační technologie. Po získání zakázky od firmy a dodání všech podkladů na vhodného kandidáta (pracovní náplň, firemní prostředí, osobní profil kandidáta apod.) začínají individuální kontakty. Zde je hlavním cílem změnit zájem o změnu. Jedná se o nejnáročnější část celého procesu vyhledávání (Horník, 1999, s. 104).

2.3 Proces získávání pracovníků

Základním cílem při získávání a výběru pracovníků je získat dostatečné množství kvalitních pracovníků, kteří jsou žádoucí pro naše potřeby a to za vynaložení minimálních nákladů. Armstrong (2007, s. 342) uvádí tři fáze:

První fází jsou definice požadavků - příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;

Druhou fází je přilákání uchazečů - prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;

Poslední třetí fází je výběr uchazečů - třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

Podle Koubka (2012, s. 131) je proces získávání pracovníků dnes dokonale propracovaný postup, který se vyplatí dodržovat. Pokud se tím organizace bude řídit, vyhne se časovým ztrátám a minimalizuje dobu, po kterou zůstává dané pracovní místo neobsazené. Dále shrnuje proces získávání do několika postupných kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků
2. Popis a specifikace obsazované pracovní pozice
3. Zvážení alternativ

4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů
6. Volba metod získávání pracovníků
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
8. Formulace nabídky zaměstnání
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

3 Metody získávání pracovníků

Na první pohled by měli vhodným lidem dát na vědomí, že existují volná pracovní místa v organizaci. Zároveň by je měly tyto metody nalákat, aby se o místo ucházeli.

Volba metody závisí na našem rozhodnutí, zda chce získávat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů. U vnitřních zdrojů se používají různé inzerce na internetu, doporučení současného zaměstnance, místní nástěnka, rozesílání zdrojů elektronickou poštou. Inzerce na internetu se dá použít i u vnějších zdrojů. Potom se také využívá různých médií (inzerce v tisku, rozhlasu nebo televizi). Velmi častá je spolupráce s personální agenturou nebo úřadem práce. Možné je i přímé oslovení potenciálního pracovníka mimo organizaci (Šikýř, 2012, s. 56).

Volba také závisí na tom, jaké máme požadavky na pracovníka (úroveň kvalifikovanosti práce, požadavky na některé zvláštní požadavky pracovníka apod.). Dále se nám tu objevují další faktory jako například jaká je situace na trhu práce (zejména na lokálním trhu práce), kolik prostředků můžeme investovat na získání pracovníka a také jak rychle potřebujeme pracovní místo obsadit (Koubek, 2012, s. 135).

Metod pro získání pracovníků je celá řada. Organizace většinou nepoužívají pouze jednu metodu, ale zaměřují se na vícero možností. Pro příklad si uvedeme častěji používané metody:

3.1 Členění metod

Uchazeči se nabízejí sami

První metoda je založená na principu, že se uchazeči nabízejí o práci u společnosti sami. Tato metoda je možná u organizací, které mají u veřejnosti dobrou pověst, nabízejí zajímavou nebo dobře placenou práci, nabízejí svým zaměstnancům výhodnou personální a sociální politiku atd., pokud organizace dokáže nabídnout některou z těchto věcí, uchazeči se prakticky nabízejí sami, nebo se písemně obracejí na organizace se svými nabídkami (Kociánová, 2010, s. 88).

Výhody: velkou výhodou je zde, že organizace nemusí vynakládat náklady na inzerci, která bývá většinou velmi nákladná.

Nevýhody: u této metody však převažuje mnohem více nevýhod než výhod. Uchazeči, kteří se sami nabízejí, mají většinou ne zcela úplně přesnou představu

a potřebách organizace a také je většina z nich pro organizaci neupotřebitelných, ale i s těmito uchazeči se musí někdo zabývat. Jako další nevýhodu můžeme uvést plynulost nabídek uchazečů (na rozdíl od kampaňovitých nabídek, kdy si organizace získávání zajišťuje sama). To totiž může narušovat práci personalistům nebo jiných manažerů, ti totiž musejí být vždy připraveni reagovat na tyto nabídky. Jednat s uchazeči a hlavně odmítat uchazeče tak, aby to nějakým způsobem nepoškodilo organizaci. Asi poslední velkou nevýhodou u této metody je rozptýlenost žádostí uchazečů v čase. To zamezuje použití velmi důležitého nástroje při výběru, tj. možnost vzájemného porovnávání kvalit uchazečů mezi sebou. Zvyšuje se zde tedy pravděpodobnost přijetí méně vhodného uchazeče, než by tomu bylo při možnosti porovnávání u většího počtu. Zvláště pokud se uvolnilo pracovní místo, které je nutné v blízké době obsadit (Koubek, 2012, s. 135-136).

Doporučení kandidáta

Druhou metodou pak je doporučení kandidáta společnosti od svého zaměstnance. Toto je další z pasivních metod získávání pracovníků. Aby tato metoda mohla fungovat, musí být vytvořeny určité informační předpoklady, aby se současní zaměstnanci mohli včas dozvědět o uvolněném nebo volném pracovním místě. Zde je dobré současným zaměstnancům nabídnout nějaký stimulační nástroj. Jako příklad můžeme uvést různý druh odměny pracovníkovi, který přivedl nebo doporučil vhodného uchazeče (Křížek, 2014, s. 111).

Výhody: i zde jsou nižší náklady na získávání. Další výhodou je pak, že uchazeči bývají vhodní po odborné stránce i po stránce svých osobnostních charakteristik. Stávající zaměstnanec si totiž samozřejmě nechce u svého zaměstnavatele pokazit renomé doporučením nevhodného kandidáta.

Nevýhody: jako v předchozí metodě, také tady se objevuje omezená možnost výběru a porovnávání z počtu uchazečů (Šikýř, 2012, s. 76).

Tuto metodu také používají také některé organizace při obsazování různých funkcí z větší mírou odpovědnosti, kdy nadřízení doporučí na povýšení svého podřízeného.

V různých organizacích se objevuje dědění pracovních zkušeností v rodinách. Organizace se snaží těžit z těchto výhod a na doporučení pracovníka přijímají členy jeho rodiny (nejčastěji děti) (Koubek, 2012, s. 136).

Přímé oslovení jedince

Používá se také přímé oslovení vyhlédnutého jedince. Proto, aby tato metoda fungovala, musejí být na vedoucí pracovníky kladeny určité nároky (Křížek, 2014, s. 111). Mají za úkol sledovat, kdo podává v určitém oboru dobré výsledky, stal se známý nebo přichází s dobrými nápady. Aby organizace měli přehled o těchto lidech, monitorují odborné tisky, zúčastňují se různých odborných setkáních nebo prostě jen využívají svých obchodních kontaktů v různých organizacích, aby o těchto lidech získali potřebné informace. Nutné je zde podotknout, že ne vždy se organizace za účelem získání informací ubírají etickou cestou. Když pak je z potřebí obsadit danou pozici, osloví vybraného člověka se svojí nabídkou (Koubek, 2012, s. 136).

Výhody: Pracovník je vhodný jak po odborné tak i po osobnostní stránce. Také se zde opět eliminují náklady na drahou inzerci.

Nevýhody: Je zde velká šance, že se zkomplikují vztahy s organizacemi, kterým chceme pracovníka přebrat. Navíc odlákaný pracovník si může uvědomit cenu svých kvalit a začít si diktovat podmínky (Šikýř, 2012, s. 76).

Tuto metodu používají podniky, které chtějí obsadit výše postavené a náročnější pozice (výzkumné a vzdělávací instituce). Použití této metody se také ale objevuje i v malých podnicích například pro dělnické pozice (Koubek, 2012, s. 136).

Vývěsky

Jednou z metod jsou také vývěsky. Uveřejňování informací o volných pracovních místech na vývěškách je levný a nenáročný způsob získávání pracovníků. Tyto vývěsky jsou zpravidla umístěny na místech, kudy se pohybují všichni pracovníci (Křížek, 2014, s. 111). Pokud chce organizace oslovit i širší veřejnost (získávat pracovníky z vnějších zdrojů), vyvěsí nabídku na veřejném místě mimo území organizace. Informace o daném místě většinou obsahují velice podrobný popis dané pozice, pracovních podmínek i požadavků. Nechybí ani kde a jakým způsobem se potenciální pracovníci ucházet o místo. Taková to vyvěšená nabídka by měla poskytnout uchazeči všechny důležité informace.

Výhody: Dostatečné informace pro uchazeče, aby sami mohli posoudit, zda je pro ně tato nabízená pozice vhodná. Nízké náklady.

Nevýhody: Zaměření jen na úzký počet uchazečů. Jen pro ty co se dostanou k vývěsce a všimnou si nabídky (okolí organizace). Metoda není vhodná pro získávání

kvalifikovaných pracovníků s praxí (manažeři, specialisté) (Koubek, 2012, s. 137).

Tato metoda se běžně používá při získávání čerstvých absolventů škol (vývěsky ve školách). Jedno z forem vývěsek jsou i poutače, ty mají za účel vzbudit zájem u potencionálních uchazečů a podnítit je, ab si zbylé informace našli sami (Kociánová, 2010, s. 88).

Letáky vkládané do poštovních schránek

Možnost jak získat nové kandidáty je vkládání letáků do poštovních schránek. Zde se využívají poštovní doručovatelé, specializované organizace nebo jen najatí jedinci, kteří vkládají letáky do poštovních schránek. Je to aktivnější metoda než vývěsky.

Výhody: Výhody jsou zde velmi podobné jako u vývěsky. Jen trochu nákladnější (Koubek, 2011, s. 84).

Nevýhody: Metoda je vhodnější spíše pro manuální práce. V zahraničí se často používána k získání manuálních pracovníků na dočasnou práci (Kociánová, 2010, s. 88).

Inzerce v komunikačních prostředcích

Další metodou je pak inzerce v různých komunikačních prostředcích. Momentálně se jedná o nejrozšířenější metodu pro získávání pracovníků, u které se používají sdělovací prostředky, především tisk (noviny, časopisy). Velmi častěji se objevuje i rozhlas a televize. U méně náročných pozic se inzerce objevuje většinou jen v regionu, kdežto u specializovaných pozic se může inzerce objevovat až v mezinárodních sdělovacích prostředcích (Křížek, 2014, s. 111).

Výhody: Inzerát dokáže oslovit větší počet lidí v poměrně krátkém čase.

Nevýhody: Cena. Snaha snížit cenu může být vedena na úkor efektivnosti inzerátu (Koubek, 2012, s. 138).

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

I spolupráce se vzdělávacími institucemi se používá k získávání pracovníků. Jedná se o přímé spojení vzdělávací instituce a organizace. Organizace spolupracují se středními nebo vysokými školami, aby si zajistili přísun mladých odborníků. Vyhlédnutého studenta si pojišťují formou podpory. Smluvně dohodnuté podpory mohou obsahovat například vhodně zvolené volitelné předměty nebo témata diplomových prací. Řada organizací sama provozuje nebo se podílí na provozu vzdělávacích institucí, aby si

připravila mládež na dělnické povolání (Kociánová, 2010, s. 87).

Výhody: Většinou školy samy poskytují organizacím jakýsi předvýběr, doporučují vhodné studenty. Organizace má tak možnost dostat se k informacím o znalostech a dovednostech studenta. Mají tak možnost studenta lépe poznat, než u jiného běžného uchazeče o zaměstnání.

Nevýhody: Nevýhodou této metody je sezónní. Tedy, že vyhlídnuté studenty může zaměstnat až po ukončení studia. Nemůže tedy operativně obsazovat volné pracovní pozice (Koubek, 2012, s. 138-139).

Spolupráce s odbory a využívání jejich informačních systémů

Některé organizace spolupracují s různými odbory a využívají jejich informačních systémů. Tato metoda se uplatňuje v zemích, kde mají odbory dlouhodobou tradici a jsou dobře organizované. Důležité pro fungování této metody je, aby příslušný odborový svaz měl svoji vlastní informační databázi a fungující spojení na své členy (i nezaměstnaných).

Výhody: Udržuje dobré vztahy mezi odbory a organizací. Také to z části zaručuje vhodnost a kvalifikovanost uchazeče.

Nevýhody: Omezený výběr. Určené jen pro dělnický sektor (Koubek, 2012, s. 139).

Spolupráce se sdružením odborníků a vědeckých společností

Spolupráce se sdružení odborníků, vědeckých společností a následně využívání jejich informačních systémů. Ne tolik využívaná metoda, avšak velmi vhodná pro získávání špičkových a specializovaných pracovníků. Databáze těchto sdružení mohou obsahovat důležité detaily umožňující vyhledat vhodného kandidáta. Toho pak organizace může oslovit.

Výhody: Organizace si že být jistá, že pokud využije těchto služeb, může získat opravdu vhodné kandidáty. V celku levná metoda (instituce většinou rádi spolupracují). Nevadí zde ani omezená možnost výběru.

Nevýhody: Skuteční odborníci, které chceme získat, jsou zpravidla většinou už zaměstnaní. Proto, abychom je získali. Musíme jim nabídnout lepší pracovní podmínky, než měli doposud. Získat takového zaměstnance je velmi obtížné (Koubek, 2012, s. 139).

Spolupráce s úřady práce

Některé společnosti využívají služeb úřadů práce. Úřad je vhodný jak pro člověka, který hledá práci tak i pro organizace, které hledají zaměstnance (za velmi výhodných podmínek). Proto je velmi vhodné aby organizace tuto metodu využívali (Křížek, 2014, s. 111).

Výhody: Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání bezplatně (pro uchazeče i organizace), jsou totiž plácené ze státních prostředků. Proto se jedná o velmi levnou metodu získávání pracovníků. Úřady navíc mohou organizacím poskytnout materiály o uchazečovi apod. U osob se změněnou pracovní schopností dokonce úřad práce dává zaměstnavateli příspěvek.

Nevýhody: Omezený výběr uchazečů, zejména osoby s nižší kvalifikací. Jelikož nezaměstnaní s vyšší kvalifikací dávají většinou přednost jinému způsobu hledání práce než přes úřady práce (Šikýř, 2012, s. 76).

Využívání personálních agentur

Velmi oblíbená metoda je využívání personálních agentur. Jedná se o firmy, které nabízejí organizacím získávání pracovníků, ale i jejich předvýběr. Konečné rozhodnutí však zůstává na organizaci. Tyto firmy mohou pracovat samostatně nebo v součinnosti s organizací (Křížek, 2014, s. 111).

Výhody: Firmy zabývající se získáváním zaměstnanců mívají většinou více zkušeností (znalost trhu) a promyšlené fungující postupy. Také mohou mít vlastní databáze potenciálních zaměstnanců (Koubek, 2012, s. 140).

Nevýhody: Jedná se o velmi nákladný způsob získávání pracovníků. Instrukce se snaží maximalizovat svou míru zisku, ačkoliv tomu pak nemusí odpovídat kvalita odvedené práce. Firmy se mohou setkat s nerespektivním jednáním (Šikýř, 2012, s. 76).

Využívání počítačových sítí

Využívání počítačových sítí pro získávání pracovníků. V současnosti existuje mnoho e-mailových nebo webových stránek, kam organizace mohou umístit své nabídky práce a získávat tak nové pracovníky. Většina organizací má vlastní internetovou doménu, kde uveřejňuje nabídky zaměstnání.

Výhody: Poměrně nízká cena. Možnost uvést podrobné informace o požadavcích

na pracovníka, pracovním místě, podmínkách. Výhodou e-recruitingu je, že umožňuje provádět další elektronické činnosti pro získávání pracovníků (Armstrong, 2007, s. 353).

Nevýhody: Za potřebí je určitá počítačová gramotnost potenciálních uchazečů. Vyžaduje příslušné technické vybavení. Nehodí se pro všechny pozice (Šikýř, 2012, s. 76).

Využívání sociálních sítí

V dnešní době jsou velmi rozvíjející metodou sociální sítě. Mnoho společností dnes využívá sociální sítě jako metodu získávání pracovníků. Těmi nejznámějšími jsou sociální sítě LinkedIn nebo Facebook. Průzkum, který v roce 2013 provedl Forum for In-Recruitment Managers (FIRM) jehož členy jsou větší zaměstnavatelé ukázal, že 94% zaměstnavatelů používá k oslovování uchazečů sociální síť LinkedIn a zbylých 6% to má do budoucna v úmyslu. Tyto sociální sítě umožňují zaměstnavatelům, jak uživatelé vnímají jejich značku.

Evropská organizace pro jaderný výzkum (CERN) úspěšně využívá sociální sítě jako zdroj získávání zaměstnanců. Podle výpovědi vedoucí získávání zaměstnanců v CERNu jsou všechna volná místa inzerována na sociálních sítích LinkedIn, Facebook a Twitter.

Sociální sítě poskytují firmám mnohem více než pracovní servery. Jelikož slouží jako nástroj pro komunikaci s příznivci, uchazeči nebo s lidmi, kteří ani nesympatizují s danou společností, ale mohou znát lidi, kteří jsou vhodnými kandidáty.

Některé společnosti vytvářejí na sociálních sítích uzavřené skupiny pro potenciální uchazeče z řad absolventů. Společnost T-Mobile International má takovou skupinu na sociální síti Facebook. Tato skupina je jen pro pozvané uchazeče. Uchazečům zde společnost poskytuje informace o procedurách a procesu výběru zaměstnanců, kritériích a harmonogramu. Zároveň jim umožňuje mezi sebou komunikovat (Armstrong, 2015, s. 278-279).

4 Výběr pracovníků

Hlavním úkolem při výběru je rozpoznat, který z uchazečů bude nejvhodnějším kandidátem na danou pozici. Bude přispívat k vytváření dobrých vztahů mezi zaměstnanci, přistoupit na hodnoty společnosti a bude dostatečně flexibilní, aby se mohl přizpůsobit případným změnám v organizaci (Koubek, 2012, s. 166).

Abychom takového pracovníka mohli vybrat, musíme nejdřív analyzovat pracovní místo. Musíme brát v potaz i požadavky, které chceme klást na uchazeče. Nutné je také přezkoušet uchazeče o jeho způsobilosti na pracovní pozici. Díky přezkoušení můžeme zjistit, zda se pracovník na danou pozici hodí nebo je nutný určitý druh rekvalifikace (Dědina, 2005, s. 228).

„Správný člověk na správném místě je to, co podnik nejvíc potřebuje“ tuto větu kdyby prohlásil Tomáš Baťa o výběru zaměstnanců (Růžička, 2000, s. 59).

Velice důležité je také zmínit, abychom nezapomněli na to, že výběr pracovníků je oboustranným procesem. To znamená, že organizace si vybírá svého nového zaměstnance, ale také uchazeč si vybírá svou budoucí organizaci (Dvořáková, 2007, s. 138).

4.1 Proces výběru pracovníků

Liší se podle druhů práce, firma od firmy. Každopádně optimálně je, když se na procesu výběru pracovníků může podílet větší počet manažerů a personalistů. Díky moderním technologiím je možné zahrnout do procesu rady a doporučení od mnoha jednotlivců aniž by se nějakým způsobem proces zpomalil, a to i když finální rozhodnutí pak provede jeden z nich (Walker, 2003, s. 66).

Vaščíková (2014, s. 158) uvádí, že v procesu výběru je několik fází. Díky nim by měl být vybrán nejvhodnější kandidát. Fáze výběru tedy jsou:

1. Selektování životopisů a přihláškových formulářů žadatelů o pracovní pozici
2. Zhotovení seznamu finálních kandidátů a pozvání k pohovoru
3. Rozhovor a testování
4. Výběr vhodného kandidáta
5. Nabídka pracovního místa
6. Sepsání pracovní smlouvy

4.2 Postup při výběru pracovníků podle Koubka

Závisí především na typu pozice, jakou se snažíme obsadit (úroveň náročnosti práce) nebo jak náročné je tuto pozici obsadit. Nesmíme zapomenout zohlednit firemní tradici. Důležité je jaký význam přikládá majitel firmy výběru pracovníků a co vše o metodách výběru ví (Koubek, 2011, s. 106).

Doporučuje se tento postup:

1. Zkoumání dotazníků a dalších dokumentů doložených uchazečem (nezbytný krok).
2. Předběžný pohovor (účelem je doplnit informace obsažené v dotaznících a ostatních dokumentech).
3. Testování uchazečů. Používají se testy způsobilosti, assessment centre (doplňková metoda výběru).
4. Výběrový pohovor (nezbytný krok).
5. Analyzování zjištěných informací (nebezpečí subjektivního pohledu).
6. Lékařská prohlídka (pokud je potřebná a legální).
7. Konečné rozhodnutí a výběru uchazeče.
8. Informování uchazečů o výsledcích výběrové řízení (Koubek, 2011, s. 106).

5 Metody výběru pracovníků

Armstrong (2007, s. 360) uvádí, že mezi hlavní metody výběru pracovníků patří pohovor, assessment centre a různé testy pracovní způsobilosti. Používá se i dotazník a zkoumání životopisů.

5.1 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je jednou z nejčastěji používaných metod při výběru pracovníků. Tato metoda může být velmi účinná. Dokáže odhalit velmi důkladně přednosti uchazeče, ale zároveň i jeho nedostatky. Vše záleží na kvalitě provedení. Tazatelé (personalisté, manažeři) se velmi často dopouštějí fatálních chyb. Velmi často dělají rychlé závěry na základě neverbální komunikace (gesta) nebo kvůli zjevu uchazeče. Rozhodnou se už v prvních několika minutách a ostatním informacím už nevěnují takovou pozornost. Většinou upřednostňují uchazeče, který je podobný jim samým (Bělohávek, 2008, s. 87).

Proto, aby tato metoda byla velmi účinná, musí být tazatel dobře připraven. Kromě zjišťování pracovní způsobilosti uchazeče pro pracovní místo jsou hlavní další tři cíle:

1. **Získat podrobné informace o uchazeči** – pracovní cíle, očekávání, ověřit informace uvedené v dokumentech
2. **Poskytnout dostatečné informace o organizaci a práci v ní** – důležité je sdělit uchazeči reálné informace o práci uvnitř organizace a nemystifikovat ho
3. **Posoudit osobnost uchazeče** – odborníci se domnívají, že tento bod může lépe posloužit než testy osobnosti (Koubek, 2012, s. 179)

5.2 Typy pohovorů

Pohovor 1+1

Prvním typem je pohovor 1+1. Jedná se o pohovor mezi čtyřma očima. Je to nejvhodnější metoda, aby byl navázán úzký kontakt mezi pracovníkem, který vede pohovor a uchazečem (Armstrong, 2007, str. 342). Musíme si dát však pozor na objektivitu. Jelikož posuzování kvalit uchazeče může být subjektivní. Proto se tento typ pohovoru spíše hodí pro výběr na méně kvalifikované pozice (Koubek, 2012, s. 179).

Pohovor před komisí

Dalším typem jsou pohovorové panely (komise). Komise je většinou tvořena 3-4 členy. Ti jsou důvěrně seznámeni s obsazovanou pozicí a jejími požadavky na uchazeče. Také mají předem určené role, kterých se drží během pohovoru (Koubek, 2012, s. 179). Tato komise se skládá z těchto členů. Personalista, vrcholový představitel managementu, nejbližší nadřízený pracovní pozice a psycholog. Personalista je průvodcem a pozorovatelem průběhu pohovoru. Představuje uchazeče a členy komise, vítá uchazeče, zajišťuje veškerou administrativní činnost. Vrcholový představitel managementu je také pozorovatel. Vyptává se, když dojde na strategické otázky. Mívá právo „VETA“. Nejbližší nadřízený pracovník zas seznamuje uchazeče s pracovní pozicí, náplní práce a dalšími věci. Přezkúšuje znalosti uchazeče a reaguje na jeho případné dotazy. Posledním z komise bývá psycholog. Ten má také funkci pozorovatele. Zadává psychologické testy, sleduje a vyhodnocuje chování uchazeče (Neščáková, 2013, s. 40). Pohovor před komisí je všestrannější než pohovor 1+1. Díky většímu počtu názoru je i objektivnější, ovšem je více stresující než již zmiňovaný pohovor. Proto tento pohovor je vhodný pro náročné a kvalifikovanější pracovní pozice (Koubek, 2012, s. 179).

Postupný pohovor

Používá se také postupný pohovor. Tento typ pohovoru je podobný jako pohovor 1+1. Jedná se o sérii těchto pohovorů. Pokaždé s jiným posuzovatelem. Cílem tohoto typu je zachovat výhody a eliminovat nevýhody předchozích dvou typů. I tento typ má své nevýhody. Je časově náročný (nejvíce pro uchazeče). Stává se, že otázky na uchazeče se začínají podobat předchozím. Uchazeč má tedy čas a možnost si odpovědi promyslet mezi jednotlivými pohovory (Koubek, 2012, s. 179-180).

Skupinový pohovor

Posledním používaným je skupinový pohovor. Skupina uchazečů je posuzována jedním nebo více posuzovateli. Vhodné pro jednotlivé posouzení určitých skutečností. Dobré pro posuzování uchazečů ve skupině. Oproti předchozímu typu šetří čas. Dobře se zde posuzuje osobnost uchazečů, ale takové jim umožňuje uniknout pozornosti. Je velmi náročný na přípravu a schopnosti posuzovatelů (Koubek, 2012, s. 180).

5.3 Assessment centre (AC)

Forma výběrového řízení, při kterém uchazeči plní několik různých úkolů (skupinové diskuze, prezentace nebo modelové situace). Úkolem AC je otestovat jak dokáží uchazeči pracovat v týmu, jak jsou ochotni riskovat a jejich řídicí kompetence (Püttjer, 2014, s. 15).

AC je většinou rozděleno do jednoho až několika dnů. Probíhá většinou mimo pracoviště, kde bude uchazeč pak pracovat. Skupinu uchazečů (zpravidla osm až deset) hodnotí a pozoruje skupina interních a externích pracovníků. Ta se skládá zpravidla z personalistů, manažerů a psychologů (Šikýř, 2012, s. 69).

Výhodou AC je komplexní pohled na kandidáty a díky většímu počtu posuzovatelů také větší objektivita. Realnost situace a modelování situací podle potřeby vedení organizace. Tato metoda je velmi jak pro uchazeče, ale tak i pro posuzovatele a management. AC má také své nevýhody. Je velmi náročné na přípravu a poměrně dost nákladné. Také je nutné si stanovit, jak bude s výsledky naloženo (Vajner, 2007, s. 12).

Průběh AC:

1. Vytvoření dostatečně velké skupiny. Uchazeči jsou uvedeni do zařízení, kde bude AC probíhat. Velké organizace mají pro tuto metodu speciálně zřízená centra.
2. Zřízení zkušební komise (6-8 posuzovatelů). Ti se skládají jak z interních tak externích pracovníků. Je velmi vhodné využít externí pracovníky buď z poradenských, nebo vzdělávacích institucí.
3. Samotný průběh je pak rozdělen do několika dnů. Ten pak obsahují tyto kroky:
 - a. Pohovory
 - b. Následuje zadávání několika úkolů. Ty mají řešit každodenní problémy, které se vyskytují na dané pracovní pozici. Nejčastěji se k tomu používá metoda „in basket“. Smyslem této metody je uchazečům předkládat úkoly a problémy za pomoci telefonických rozhovorů, dopisů nebo jiných písemností.
 - c. Řešení případových studií - uchazeči musí jednotlivě nebo skupinově tyto problémy rozklíčovat a navrhnout řešení.
 - d. Neřízená skupinová diskuze – navodí se nějaký problém. Například rozdělování investic a odměn. Každý uchazeč pak hraje roli vedoucího

určitého útvaru. Musí hájit zájmy svého útvaru před ostatními. Toto se používá, aby posuzovatelé zjistili jak je uchazeč schopný argumentovat a přesvědčovat ostatní.

- e. Manažerské hry
 - f. Testy osobnosti
 - g. Testy schopností
4. Chování uchazečů při řešení individuálních nebo skupinových úkolů je v průběhu AC zaznamenáváno a vyhodnocováno posuzovateli (zpravidla jsou rozděleni do dvojic). Současně psychologové vyhodnocují testy osobnosti (málo používané, považovány za málo spolehlivé)
 5. Na uchazeči je zkoumáno několik charakteristik (zhruba 20-25). Například jsou to organizační schopnost, schopnost úsudku, odolnost vůči stresu, kreativita, schopnost vést, argumentace, vystupování, atd.).
 6. Na závěr AC jsou posuzovány schopnosti uchazečů, jak jsou schopni plnit požadavky pracovního místa. Sestavuje se pořadí uchazečů. Poslední krok je velmi časově náročný. Říká se, že ze čtyřdenního programu jsou poslednímu kroku věnovány celé dva dny (Koubek, 2012, s. 177-178).

5.4 Doplnkové metody výběru pracovníků

Testy pracovní způsobilosti

Prvním typem jsou testy pracovní způsobilosti. Jedná se o testy s nejrůznějším zaměřením, validity a spolehlivostí. Opět přicházejí do módy. Zajímavé je, že u nás začínají být oblíbenější právě ty testy, které mají menší spolehlivost a validitu (Koubek, 2012, s. 175).

Testy inteligence

Druhou doplňkovou metodou jsou testy inteligence. Dokáží odhalit a posoudit duševní schopnosti uchazečů. Poukazují na individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech. Prověřují krátkodobou paměť, numerické a abstraktní myšlení uchazečů. (Šikýř, 2012, s. 68)

Testy schopností

Používají se i testy schopností. Prozkoumávají schopnosti uchazeče potřebné do danou pracovní pozici. Testy probíhají formou modelových situací. Například uchazečka o práci asistentky dostane za úkol, aby ve vymezeném čase zpracovala určitý počet dopisů a materiálů. Přitom se hodnotí, jak nakládá s informacemi, jaký důraz klade na důležité dokumenty a jaký na méně důležité. Jak se rozhoduje ve stresových situacích (Šikýř, 2012, s. 68).

Testy znalostí a dovedností

Čtvrtým druhem doplňkových metod jsou testy znalostí a dovedností. Prověřují znalosti, dovednosti a pracovní návyky, kterým se uchazeč naučil již na škole nebo při přípravě na tuto práci. Jednou z forem těchto testů je i předvádění pracovního postupu (Koubek, 2012, s. 176).

Testy osobnosti

Další metodou jsou testy osobnosti. Snaží se posoudit osobnost uchazečů. Cílem je předpovědět pravděpodobné chování jedinců v určitých rolích. Existuje řada nejrůznějších teorií a testů. Avšak všechny se snaží zjistit zájmy, hodnoty nebo pracovní chování uchazečů. Nejčastěji se používá pro určení osobnosti pětifaktorový model (od McCrae a Costa 1989), díky tomuto modelu se dají definovat klíčové charakteristiky osobnosti. Tento model tvoří extroverze/introverze, emoční stabilita, příjemnost, svědomitost a otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem (Armstrong, 2007, s. 390-391).

Dotazník

I dotazník se používá jako doplňková metoda výběru pracovníků. Dotazníky většinou vyplňují uchazeči o zaměstnání ve větších organizacích. Dokonale poskytují požadované základní informace o uchazeči. Dotazník se dá použít ve všech případech a většinou se pak rovnou zakládá do spisu přijatého pracovníka. Je dobrým zdrojem informací evidence pracovníků. S rozšiřováním moderních technologií se velmi často používají elektronické dotazníky (Kociánová, 2010, s. 100).

Zkoumání referencí

Používá se i zkoumání referencí. Velmi často používaná metoda je zkoumání referencí. Tedy zkoumání pracovních posudků z předchozího zaměstnání, škol nebo osob,

kterého dotyčného uchazeče dobře znají. Ovšem spolehlivost této metody je diskutabilní (Srpková, 2010, s. 267).

Lékařské vyšetření

Lékařské vyšetření se používá u výběru pracovníků na pozice, u kterých by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (potravinářský průmysl). Spousta organizací se brání přijímat uchazeče s poškozeným zdravím s obavami, že bych povaha práce mohla jejich pracovní stav zhoršit a mohli by nastat potíže při opětovném obsazování na pracovní místo. Proto se lékařské vyšetření čím dál více považuje za metodu, která diskriminuje některé z uchazečů (Koubek, 2012, s. 183).

Zkoumání životopisu

Poslední doplňkovou metodou je zkoumání životopisu. Velice oblíbená metoda výběru pracovníků. Často se používá v kombinaci s jinou metodou. Jedná se totiž o univerzální metodu výběru pracovníků (Srpková, 2010, s. 267).

Praktická část

6 Charakteristika společnosti

Společnost XY byla založena v roce 1960 v Nizozemí a dnes patří mezi druhého největšího poskytovatele personálně-poradenských služeb na světě. Působí ve 39 zemích se zhruba 4 400 pobočkami, které zaměstnávají necelých 30 000 zaměstnanců. Společnost XY denně zaměstnává zhruba 600 000 agenturních zaměstnanců. Její portfolio zahrnuje klasické agenturní zaměstnávání, vyhledávání pracovníků na HPP, inhouse řešení, executive search a komplexní řešení v oblasti HR.

Mezi základní hodnoty, které společnost XY zastává, dokonale vyjadřuje její motto „to know, to serve, to trust – znát, sloužit, důvěřovat“. Proto se vždy společnost snažila rozumět potřebám svých současných, ale i budoucích klientů a kandidátů. Jelikož si je dobře vědoma, že čím více je bude znát, tím lépe bude moct naplnit jejich přání a potřeby.

Základní stavební kameny společnosti XY

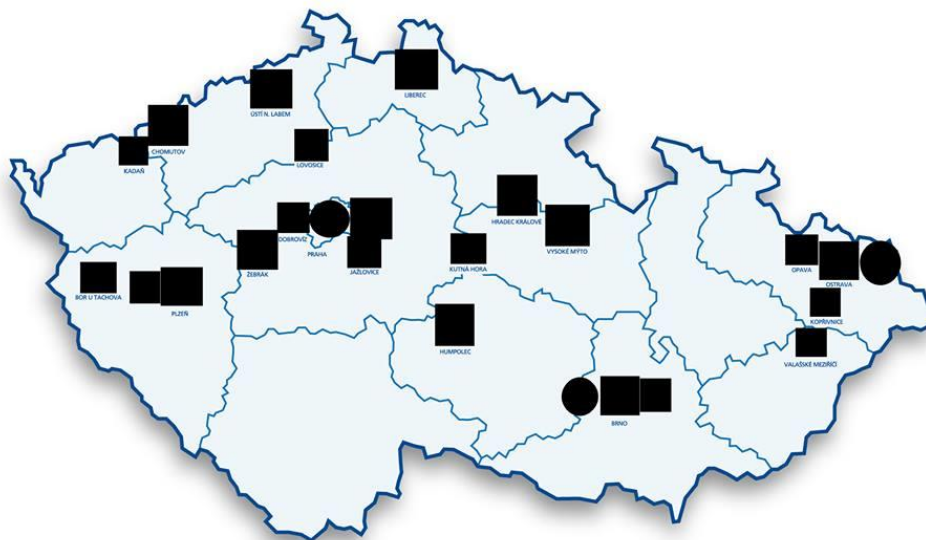
Cílem a posláním společnosti je pomáhat lidem najít tu správnou práci. Svým klientům pak zas poskytnout ty nejkvalifikovanější a nejkvalitnější zaměstnance.

Mezi jejich stavební kameny tedy patří:

- Silné koncepty – své služby a dodavatelská řešení nabízejí po celém světě. Vycházejí z prověřených metod a konceptů
- Nejlepší lidé – služby společnosti poskytují ti nejlepší specialisté v oboru, kteří se neustále snaží zvyšovat svou kvalifikaci a odborné znalosti
- Prvotřídní realizace – obchodní koncepty, procesy a systémy vždy uskutečňují s ohledem na detail. Vždy se snaží klást důraz na efektivnost a kvalitu
- Vynikající značka – Společnost během 50 let svého podnikání je vysoce respektovanou a uznávanou značkou. Díky tomu láká ty nejlepší kandidáty pro své klienty a představuje záruku poskytnutí služeb té nejvyšší kvality

Na českém trhu působí společnost téměř 20 let. V České republice zaměstnává společnost XY na 180 zaměstnanců rozdělených do 11 poboček, které jsou rozmístěny po celé České republice (např. Praha, Brno, Ostrava, Plzeň). Kromě toho také má společnost XY dalších 11 In-house poboček v sídlech klientů.

Obrázek 1: Síť poboček v České republice (2015)



Zdroj: interní informace společnosti

V roce 2015 pro své klienty (zhruba 385 klientů) vyhledali na 470 zaměstnanců na HPP. Dále pak zaměstnávali přes 11 000 pracovníků u svých klientů. V průměru obsazovali zhruba 7 500 agenturních zaměstnanců měsíčně.

Výzkumný předpoklad č. 1 - Agentura XY téměř nevyužívá některé metody získávání a výběru pracovníků, které považuje za zastaralé nebo neúčinné.

Výzkumný předpoklad č. 2 - Sociální sítě jsou pro agenturu XY v současné době nejúčinnější formou získávání pracovníků.

Výzkumný předpoklad č. 3 - Uplatnění starších kandidátů (50+) je dnes velmi obtížné.

7 Metody výzkumu

Výzkum ve společnosti XY byl prováděn formou dotazníkového šetření a následně pak neřízeného rozhovoru s jedním zaměstnancem společnosti XY.

7.1 Dotazník

Dotazník je vlastně způsob psaného řízeného rozhovoru. Dotazník je méně časově náročný než rozhovor. Důležité při sestavování dotazníku je určit hlavní cíl dotazovaného průzkumu, logicky a stylisticky správně připravit konkrétní otázky. Otázky by měli být anonymní, tím zvyšujeme pravděpodobnost upřímnosti a pravdivosti odpovědí.

Dotazník můžeme zařadit do tzv. subjektivních metod. Subjektivnost dotazníku je dána tím, že vyšetřovaný může různými způsoby ovlivňovat své odpovědi. Může se tedy projevat v dotazníku například společensky lepší nebo horší než doopravdy je. Odpovědi v dotazníku mohou být buďto uzavřené, otevřené nebo škálové.¹

Dotazník, podobně jako i jiné metody je nutno kombinovat s ostatními vyšetřovacími metodami, aby naše závěry podaly co nejpřesnější globální obraz osobnosti.

7.2 Rozhovor

Rozhovor patří k obtížným postupům. Naučit se vést takový rozhovor je velmi náročné, jelikož jedinečnost každého rozhovoru nám nedovoluje postupovat předem daného schématu. Díky rozhovoru můžeme získat informace o názorech, výsledcích a postojích.²

Rozhovory dělíme na:

Řízený - rozhovor probíhá s předem připravenými a známými otázkami v předem určeném sledu. Příprava na rozhovor nám může přinést mnoho výhod. Protože pokud dotazovaný uvidí, že jsme se na pohovor dostatečně připravovali, bude s k nám chovat jako k osobě, se kterou chce trávit svůj čas. Řízený rozhovor se svými charakteristikami může přibližovat k anketě nebo dotazníku. Nicméně oproti dotazníku nám přináší mnohem více osobního kontaktu

¹ <http://www.ssvp.wz.cz/Texty/dotaznik.html> [Cit. 2016_05_09]

² <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/rozhovor-jeho-druhy-a-pozadavky-na-tazatele> [Cit. 2016_05_10]

Neřízený – na rozdíl do řízeného je zde volnost tématu a není předem programován³

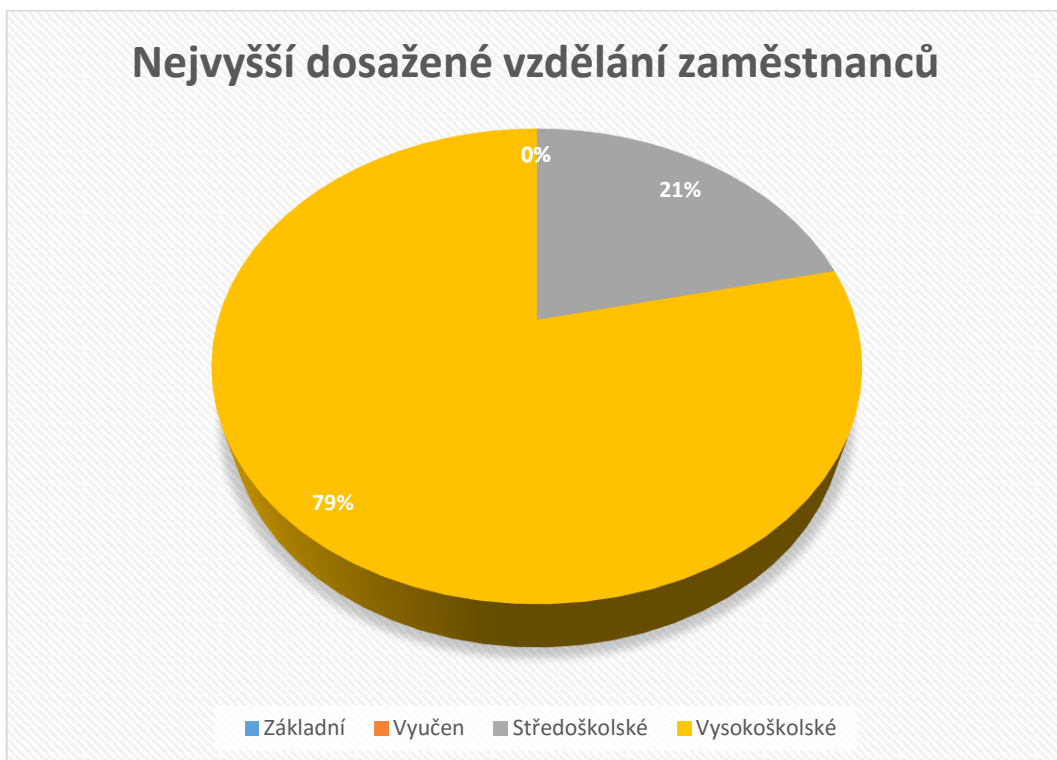
³ <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor> [Cit. 2016_05_10]

8 Dotazníkové šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 28 respondentů. Jednalo se o zaměstnance personální agentury XY. Z toho 19 žen a 9 mužů ve věkovém rozmezí 18 až 44 let, z čehož 50% respondentů tvoří věkovou skupinu mezi 26 až 34 lety.

Dotazníkové šetření je obohaceno o poznatky získané během neřízeného rozhovoru.

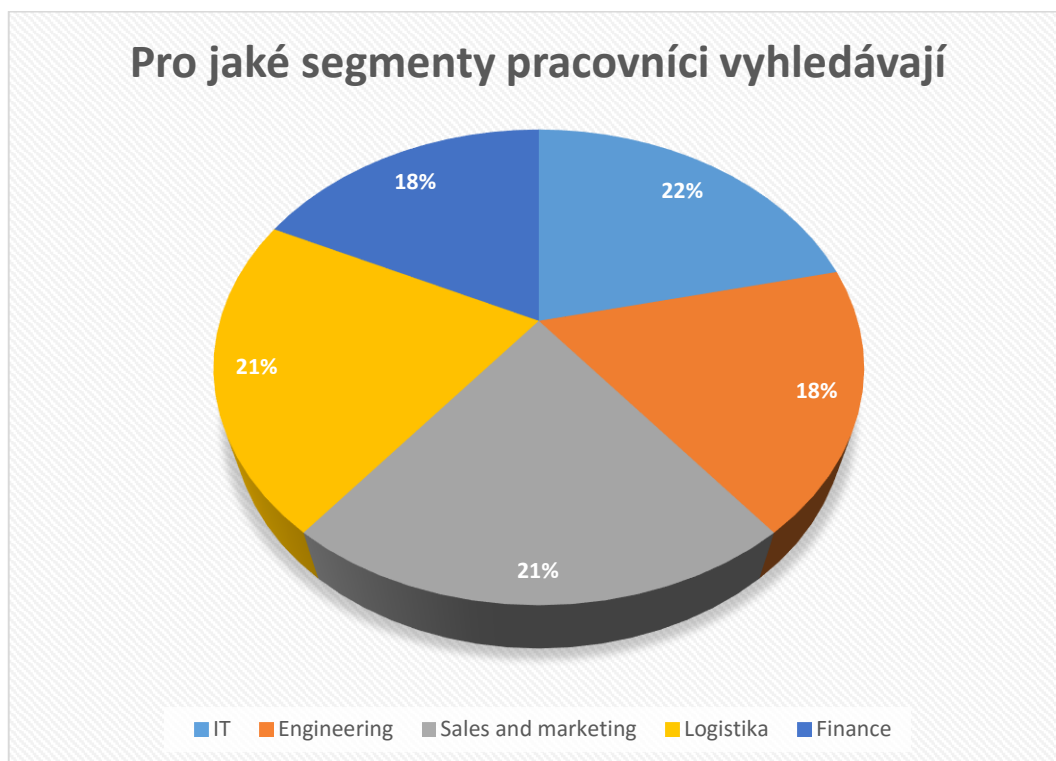
Graf 1: Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Mezi zaměstnanci personální agentury XY převažuje vysokoškolské vzdělání. Vysokoškolské vzdělání má 79 % dotázaných respondentů a jen 21 % má středoškolské vzdělání s maturitou. Společnost XY nevybírá své zaměstnance dle úrovně vzdělání. Důležitý je potenciál člověka a kvalitní předpoklady se jako personalista uplatnit. VŠ není vždy pravidlem kvalitního člověka.

Graf 2: Pro jaký segment ve společnosti XY kandidáty vyhledáváte?



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Personální agentura XY se snaží rovnoměrně zaměřovat na všechny segmenty oblasti práce. To také vyplívá z dotazníkového šetření, kde 22 % respondentů je zaměřeno na oblast IT, 18 % na engineering, 21 % na sales and marketing, 21 % na Logistiku a 18 % na finance. Každý konzultant v této agentuře se zaměřuje pouze na jeden segment vyhledávání z důvodu maximální profesionality.

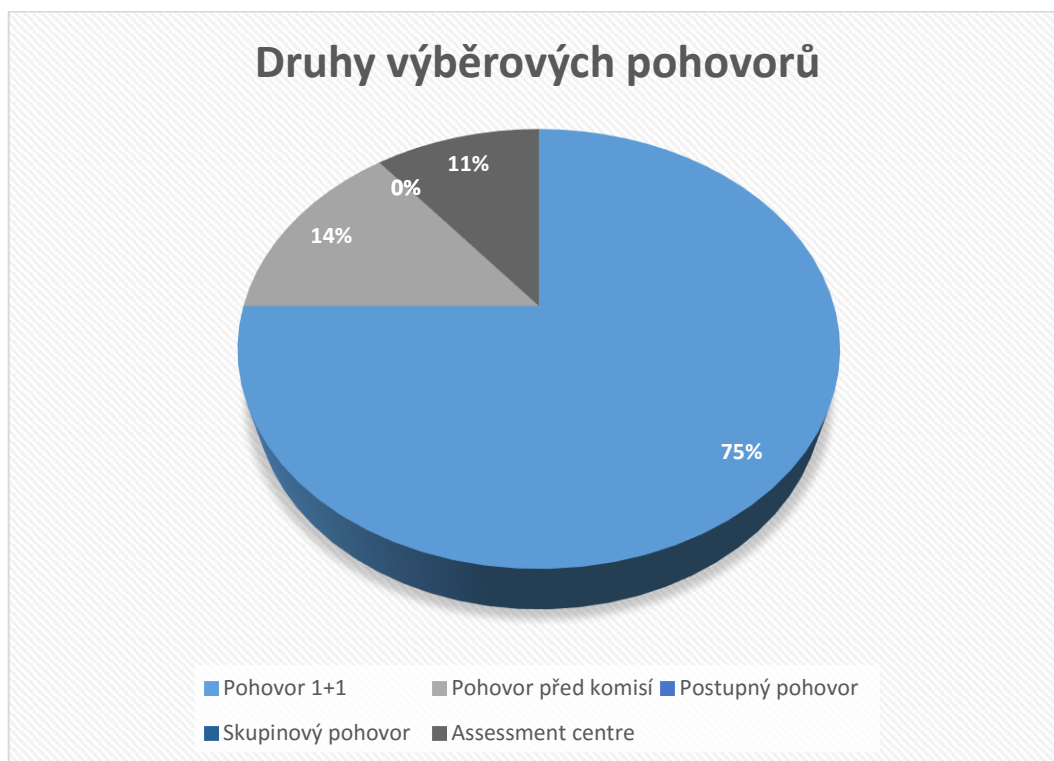
Graf 3: Kde nejčastěji získáváte kandidáty?



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

68 % dotázaných respondentů uvedlo, že největší zdroj jejich kandidátů jsou pracovní portály, 7 % uvedlo interní databáze, nikdo z dotázaných neuvedl úřady práce a vývěsky, 11 % uvedlo sociální sítě, nikdo neuvedl inzerce v tisku a 14 % uvedlo, že jejich nejčastější zdroj je z doporučení. Dnešní moderní době jsou největším zdrojem pro recruiters internetové pracovní portály. Tištěná forma vyhledávání kandidátů již není velmi účinná. Naopak stále populárnější zdrojem kandidátů se stávají sociální sítě a to zejména z důvodu možnosti masového oslovení kandidátů. Spolupráce s úřadem práce se prakticky nevyužívá a to z důvodu, že mnoho registrovaných na úřadu práce reálně zaměstnání nehledá a spíše využívá benefitů, které díky registraci má.

Graf 4: Jaký druh výběrového řízení nejčastěji používáte?

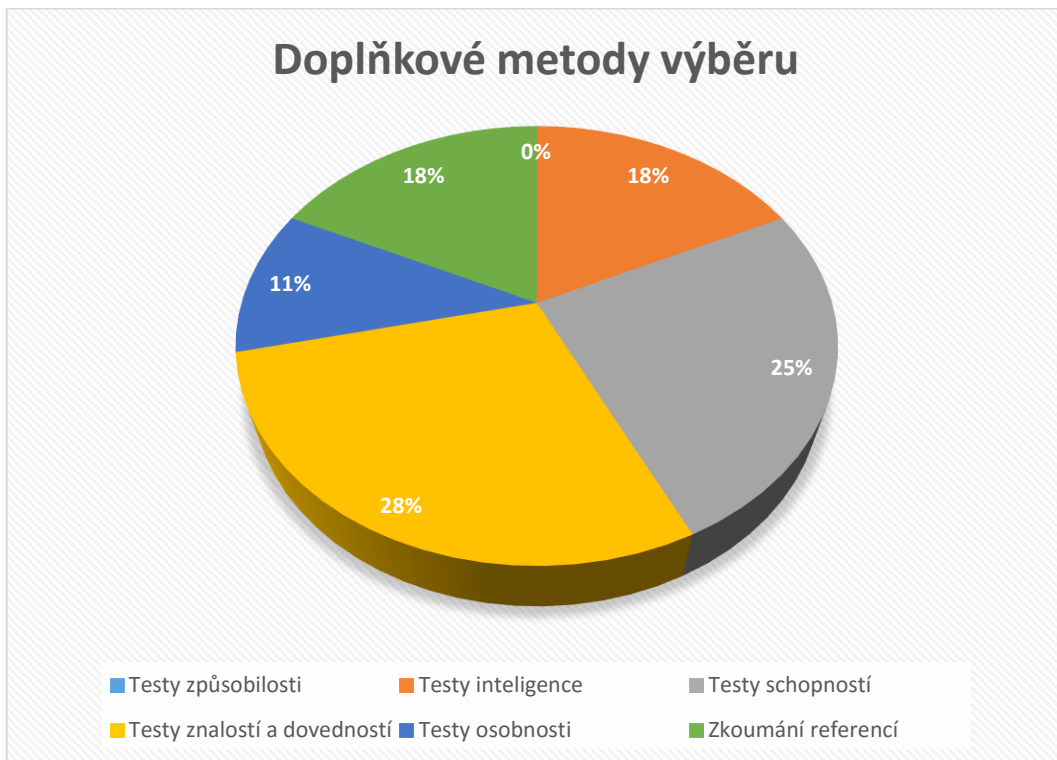


Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

75 % dotázaných respondentů uvedlo, že nejčastěji jako druh výběrového řízení používají pohovor 1+1, 14 % používá pohovor před komisí a 11 % využívá možnosti assessment centre. Skupinový pohovor a postupný pohovor se zpravidla nepoužívá.

Společnost XY provádí mnoho druhů výběrových řízení. Většinou je to závislé na požadavcích klienta, ale také na druhu obsazované pozice. Jiný druh výběrového řízení je například využíván při obsazování manažerských pozic a jiný při nižších pozicích. Pokud se obsazuje například pozice generálního manažera, většinou bývá využit pohovor 1+1 a to zejména z toho důvodu, že kandidáta je možné lépe poznat, zjistit podrobnější informace ohledně pracovních zkušeností apod. Pokud se obsazují pozice například sales asistentů, bývá často využíváno assesment centra, kde je možné prověřit komunikační schopnosti či prodejní dovednosti uchazečů.

Graf 5: Které doplňkové metody výběru nejčastěji používáte?

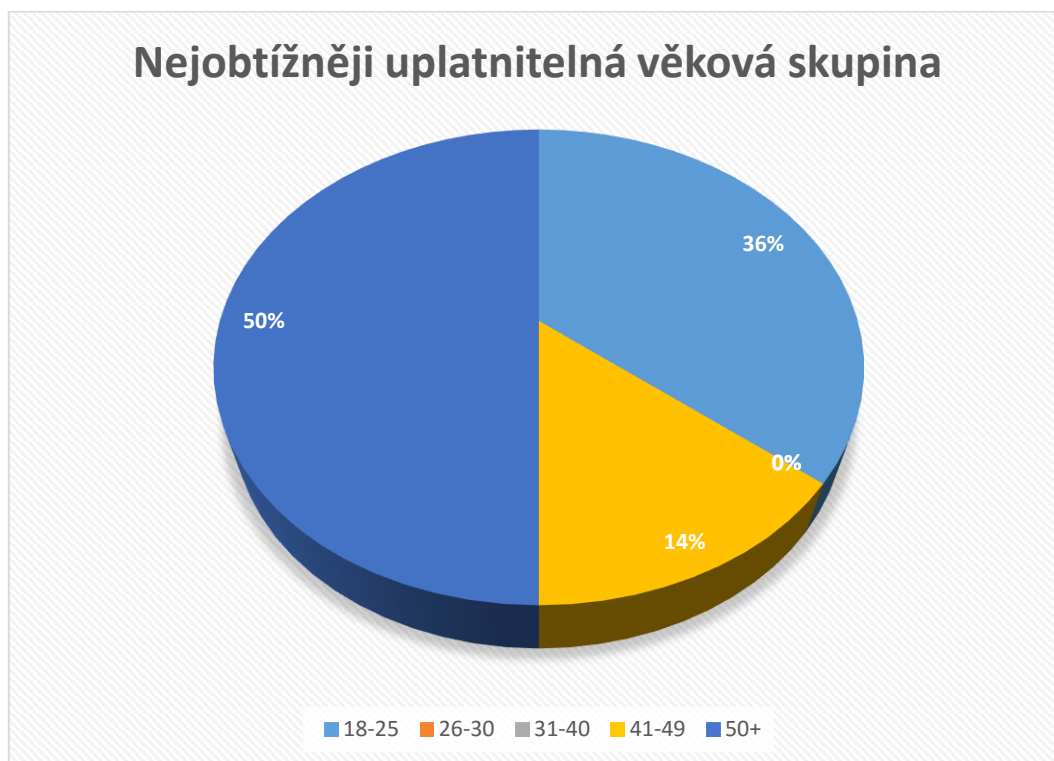


Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Žádný z dotázaných nepoužívá jako doplňkovou metodu testy způsobilosti, 18 % využívá testů inteligence, 25 % testy schopností, 28 % testy znalostí a dovedností, 11 % testy osobnosti a 18 % využívá zkoumání referencí.

Nutné je zde zmínit, že doplňkové metody výběru si určuje klient, který využil služeb personální agentury. Vše se odvíjí pro jaký segment a na jakou pozici agentury XY hledá vhodného kandidáta. Klient si tedy volí, jakou doplňkovou metodu recruiteri mají použít, aby získali potřebné informace.

Graf 6: Jakou věkovou skupinu je dnes nejobtížnější uplatnit na trhu práce?

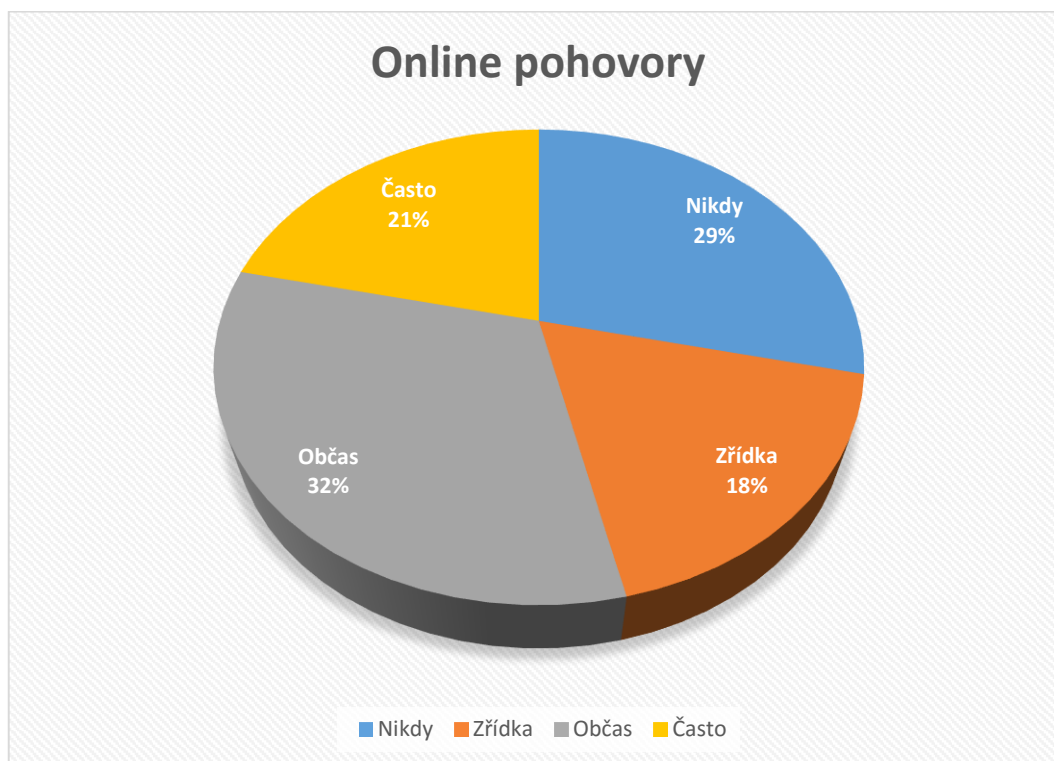


Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Nejhůře uplatnitelná věková skupina podle dotázaných respondentů je ve věku 50 %. Jak potvrdilo 50 % dotázaných. Naopak žádný z respondentů nemá problém s uplatněním kandidátů mezi věkem 26-40 let. 14 % dotázaných uvedlo, že nejobtížněji se uplatňují kandidáti mezi 41-49 rokem a 36 % uvedlo kandidáty mezi 18-25 lety.

Největší problém je uplatnit kandidáty ve věku 50+. Je celkem překvapivé, že dnes společnosti často upřednostňují juniorní kandidáty před zkušenými. Je to zejména z toho důvodu, že dnešní doba je plná změn a mladí lidé jsou oproti starším kandidátům více adaptabilní. Dalším důvodem je, že společnosti často investují do zaměstnance vysoké finance a z dlouhodobého hlediska je pro společnost užitečnější investovat do juniora. Některé společnosti přímo vyžadují juniorní kandidáty a to z toho důvodu, že nechtějí do společnosti přivádět cizí firemní kulturu. Uplatnění uchazečů ve věkovém rozmezí 26-40 let je nejjednodušší. Uchazeči již mají zkušenosti, zároveň jsou stále dosti dynamičtí a snadno se přizpůsobují změnám.

Graf 7: Jak často používáte online pohovor?



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

V dnešní době moderních technologií se pro výběr pracovníků také používá i online pohovor např. Skype. Pouze 29 % dotázaných respondentů nikdy online pohovoru nevyužilo, 18 % ho používá zřídka, 32 % využije této možnosti občas a 21 % používá online pohovory často.

Tento způsob pohovoru je u personalistů čím dál oblíbenější. V dnešní době kdy se o kvalitní kandidáty na trhu práce svádí velký boj, je jedním z nejdůležitějších faktorů čas. Online pohovor je mnohem rychlejší, může probíhat v podstatě odkudkoliv. Někteří personalisté však online pohovory nevyužívají a to zejména z toho důvodu, že osobní kontakt je nenahraditelný a může nám prozradit mnohem více informací nežli webkamera.

Graf 8: Jakou službu po Vás společnosti nejčastěji vyžadují pro získání zaměstnanců?

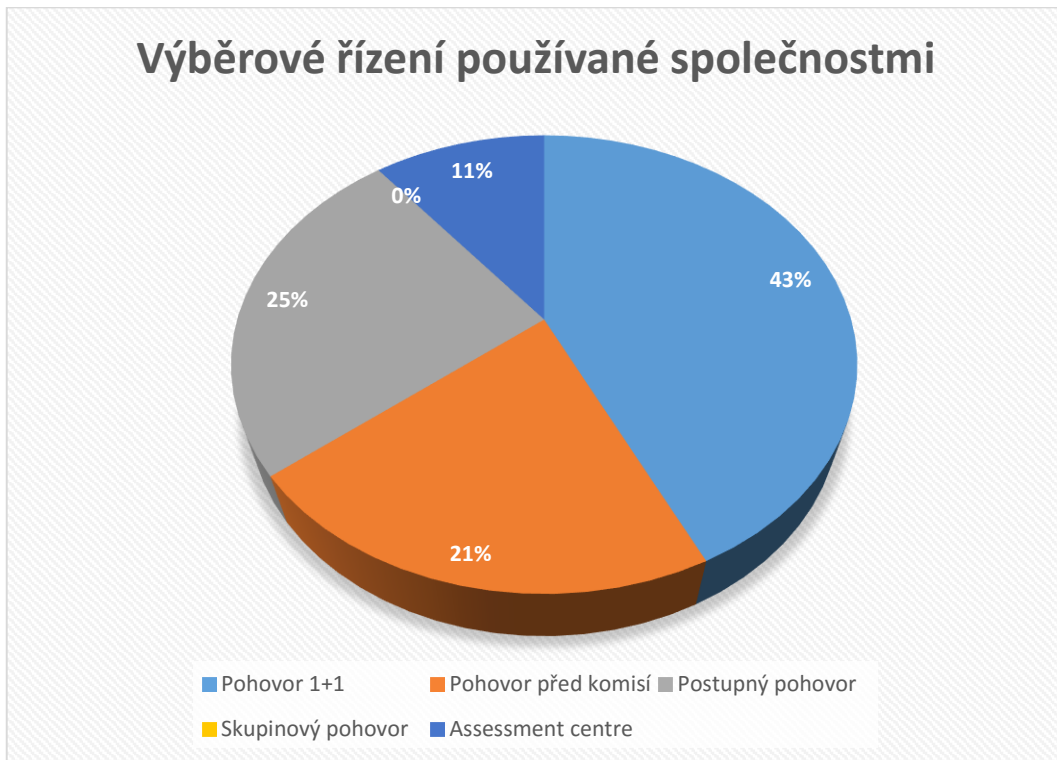


Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

82 % respondentů, že klienti po nich nejčastěji žádají získávání klasickým recruitmentem a 18 % odpověděl, že častěji dělají službu executive search.

Tento způsob je opět často ovlivněn klientem, který si danou službu u společnosti XY objednal. Není to postavené samozřejmě pouze na tomto faktoru, ale také na situaci na trhu práce. Pokud je požadovaných kandidátů na trhu mnoho, většinou není executive search zapotřebí. Pokud však společnost hledá specializovanou pozici, je často executive search nutností. Tato služba je však pro klienta často mnohem více nákladná než klasický recruitment a samotný proces executive search je zdlouhavý.

Graf 9: Jakou metodu výběrového řízení nejčastěji používají společnosti po Vašem doporučení vhodných kandidátů?



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Po doporučení vhodných kandidátů klientovi ještě sám klient provádí finální výběrové řízení, o kterém informuje poté personální agenturu XY. 43 % dotázaných respondentů uvedlo, že nejčastěji klient pak využívá pohovoru 1+1, 21 % uvádí pohovor před komisí, 25 % pohovor postupný a 11 % assessment centre. Nikdo z dotázaných neuvádí, že by se využíval skupinový pohovor.

Tento fakt je často závislý na obsazované pozici. Stále je však nejoblíbenější pohovor 1+1, kde je kandidáta možné detailněji prozkoumat.

9 Výsledky neřízeného rozhovoru

Neřízený rozhovor byl veden s consultantem společnosti XY, který ve společnosti pracuje 1 rok a v oblasti recruitmentu se pohybuje 2,5 roku. Ve společnosti XY působí v segmentu Sales a Marketing a získal ocenění za nejlepšího consultanta roku 2015 v ČR.

Společnost XY

Společnost XY je personálně-poradenská společnost, která působí na světovém trhu 55 let. V České republice společnost nabízí klientům mnoho služeb – Permanent placement, Temporary placement, outplacement, In-house services a další. V ČR se společnost XY zaměřovala dříve zejména na Temporary placement, v roce 2014 se však rozhodla rozšířit divizi Permanent placement a přijala velké množství personalistů z konkurenčních společností. Dnes je permanent placement společnosti XY na vzestupu a v ČR zastává přibližně třetí místo.

Společnost XY provádí mnoho druhů výběrových řízení. Většinou je to závislé na požadavcích klienta, ale také na druhu obsazované pozice. Jiný druh výběrového řízení je například využíván při obsazování manažerských pozic a jiný při nižších pozicích. Pokud se obsazuje například pozice generálního manažera, většinou bývá využit pohovor 1+1 a to zejména z toho důvodu, že kandidáta je možné lépe poznat, zjistit podrobnější informace ohledně pracovních zkušeností apod. Pokud se obsazují pozice například sales asistentů, bývá často využíváno assesment centra, kde je možné prověřit komunikační schopnosti či prodejní dovednosti uchazečů. Občas se také stává, že klient zažádá, aby byl uchazeč posuzován před komisí, která musí být tvořena jak muži, tak ženami, aby byl kandidát objektivně hodnocen.

Ohledně zdroje kandidátů, consultanti společnosti XY nejsou ničím omezeni. Společnost XY jde zaměstnancům vstříc a je ochotna investovat všude, kde je potenciál získání kvalitních kandidátů. V dnešní době, kdy je internet fenoménem ve zdroji kandidátů, jsou v tuto chvíli nejvíce oblíbené pracovní portály. Zde společnosti inzerují volné pozice a zároveň kandidáti vystavují na portálech vlastní životopisy. O kandidáty na pracovních portálech se vede mezi recruitery velký boj a jsou neustále sledovány nově přidané životopisy. Jak uvádí pan Vojtěch, velký potenciál je dnes cítit ze sociálních sítí, kde se vyskytuje velké množství potencionálních klientů. Pan Vojtěch například při vyhledávání využívá také sociálních sítí, které nejsou primárně určené jako zdroj kandidátů. Na těchto sítích však vznikají skupiny, které shlukují volné kandidáty na trhu

práce a často zde také společnosti inzerují volné pozice. Oblíbenost si získávají zejména tím, že je zde možnost masového oslovení kandidátů. Velkým rozkvětem jak v ČR, tak ve světě prochází sociální síť určená pro personalisty – LinkedIn. Tento portál slouží primárně k prezentaci osob, které působí na trhu práce. Zde se navazují vztahy mezi personalisty a kandidáty, ale také se zde řeší různá obchodní jednání. Tento zdroj bývá často využíván pro vyhledávání vyšších pozic, není tomu však pravidlem. Dnes v ČR snad již neexistuje recruiter, který by na portálu LinkedIn nepůsobil. Velkou výhodou LinkedInu je také fakt, že síť má mezinárodní dosah.

Doplňkové metody výběrových řízení jsou dnes již často součástí klasického výběrového řízení. Klient sám zvolí, jaké informace potřebuje o uchazeči vědět a dle požadavků se následně volí doplňková metoda. Může se jednat o testy na logické myšlení, počítačové znalosti a další. Testy jsou často vyžadovány z toho důvodu, že nám mohou ukázat potenciál daného uchazeče se na pracovním místě uplatnit a jsou často důležitější, než dosavadní pracovní zkušenosti.

V dnešní uspěchané době, kdy je sváděn boj o kvalitní uchazeče na trhu práce, je velmi důležitá rychlost nábora. Ne jen z toho důvodu, že kvalitního kandidáta může oslovit jiná společnost, ale také z toho důvodu, že situace ve firmách se často náhle mění a je nutné na změny reagovat rychlým náborem nových zaměstnanců. Z toho důvodu bývá čím dál častěji využíván on-line pohovor. Nejčastěji k tomu bývá využíván program Skype, který nám umožňuje se spojit s kýmkoliv kdekoliv na světě a okamžitě. Ve společnosti XY je dokonce vytvořena místnost, která je přímo určena pro provádění těchto pohovorů. Tento způsob vedení pohovoru je v dnešní době fenomén, často však bývá tématem personalistů, přeci jen není nad osobní kontakt a například neverbální komunikace, která nám o kandidátovi může mnoho napovědět, je zde často špatně rozpoznatelná. Z toho důvodu často bývá Skype pohovor využíván jako první kolo výběrového řízení a druhé kolo se koná již face to face.

Při snižující se nezaměstnanosti je obsazování specializovaných pozic velmi obtížné. Z toho důvodu je často nutné využít služeb executive search. Většinou to bývá po konzultaci s personální agenturou a po analýze volných uchazečů na trhu práce. Executiv search bývá využíván zejména u manažerských pozic, ale také u pozic, které jsou vysoce specializované. Jedná se zde o získávání zaměstnanců z konkurenčních společností a bývá k tomu využíváno různých nesdílných taktik. Tento způsob

recruitmentu je oproti klasickému recruitmentu značně nákladnější a je zapotřebí většího časového fondu.

Dnešní doba je plná změn a je nutné na ni často velmi rychle reagovat. Z toho důvodu je na trhu největší poptávka po takových uchazečích, kteří jsou dynamičtí a adaptabilní. Je obecně známo, že mladší lidé se změnám přizpůsobují lépe, nežli kandidáti starší, i když více zkušenosti. Dnešním fenoménem je zaměstnávat dynamické osobnosti s kvalitní jazykovou zásobou. To jsou právě lidé v rozmezí 26-45 let. Uchazeči nad 50 let většinou sice mají bohaté pracovní zkušenosti, jejich adaptace je však mnohem zdlouhavější a jazykové znalosti často omezené, z toho důvodu je obtížné takového kandidáta na trhu práce uplatnit. Je to také spojené s tím, že investice do zaměstnance v dnešní době nejsou vůbec nízké a z toho důvodu je pro společnost efektivnější investovat do mladšího kandidáta. Čím dál častěji však bývá poptáváno absolventů VŠ. Společnosti vítají jazykovou vybavenost a možnost kandidáta lehce adaptovat na jejich firemní kulturu, jelikož kandidáti nemají žádné cizí návyky.

10 Vyhodnocení výzkumných předpokladů

VP 1: Agentura XY téměř nevyužívá některé metody získávání a výběru pracovníků, které považuje za zastaralé nebo neúčinné. – Tento výzkumný předpoklad se potvrdil. Na začátku je důležité zmínit, že agentura dává svým pracovníkům volnou ruku, jakou metodu chtějí použít, pokud si ji striktně nezvolí klient. Výzkum v agentuře potvrdil, že recruiteři prakticky nevyužívají úřady práce, vývěsky nebo inzerce v tisku. Důvod je ten, že tyto metody nejsou tak efektivní jako jiné. V dnešní době se recruiteři snaží využívat takové metody, které dokážou rychle oslovit velký počet potenciálních uchazečů. Proto spíše volí pracovní portály nebo sociální sítě.

VP 2: Sociální sítě jsou pro agenturu XY v současné době nejúčinnější formou získávání pracovníků. – Tento výzkumný předpoklad se nepotvrdil. Sociální sítě nejsou pro agenturu XY nejúčinnější formou získávání pracovníků. Toto místo zastávají pracovní portály, které jsou pro agenturu největším zdrojem pracovníků. Nutné je zmínit, že sociální sítě jsou na vzestupu. Začínají být velmi populární a v budoucnu budou často využívány.

VP 3. Uplatnění starších kandidátů (50+) je dnes velmi obtížné. – Tento výzkumný předpoklad se potvrdil. V dnešní době je největší poptávka po dynamických a adaptabilních kandidátech. V tomhle směru tyto kandidáty jasně převyšují mladší generace. Nic na tom nemění ani fakt, že tito kandidáti mají kolikrát několika násobněji větší pracovní zkušenosti než nejžádanější věková skupina mezi 26 – 40 lety. Jedním z hlavních důvodů jsou vysoké investice, které společnosti investují do zaměstnanců. Proto se společnosti vyplatí investovat do mladšího ne tak zkušeného pracovníka, kterého si sama může vychovat podle svých představ. Dalším faktorem je jazyková vybavenost, kterou starší generace neoplývají tolik jako ta mladší.

11 Doporučení

Po provedeném dotazníkovém šetření v personální agentuře XY a následném neřízeném rozhovoru s pracovníkem agentury jsem dospěl k těmto závěrům. Personální agentuře XY bych doporučil, aby nadále věnovala pozornost získávání pracovníků na sociálních sítích a tuto metodu dále rozvíjela a více používala. Sociální sítě jako metoda získávání zažívají v poslední době velkou oblibu. Myslím si, že do budoucna jenom poroste a brzy by mohli nahradit pracovní portály jako největší zdroj.

V dnešní době, kdy na trhu práce působí velké množství recruiterů, je nutné využívat zdroje, na které se ostatní společnosti nezaměřují. Společnosti XY bych určitě doporučil větší spolupráci s vysokými školami, kde mohou získat kvalitní juniorní kandidáty. V dnešní době je čím dál častěji poptávka po absolventech VŠ, jelikož si je společnosti mohou vychovat sami.

Přesto že je u společností zájem mladé o dynamické pracovníky. Měla by se agentura YX pokusit zapojit to své práce koncepci tzv. Age managementu (spolupráce s cílovou skupinou 50+). Populace stárne a dříve nebo později bude nedostatek o mladé dynamické pracovníky. Proto by se měla agentura zaměřit, jak jsem již zmiňoval, spolupráci s vysokými školami tak i na koncepci age managementu. Starší generace sice není tak dravá a dynamická jako ta mladší, zato má jiné velmi důležité vlastnosti jako je empatie, soucit nebo férové jednání, které se občas u mladší generací vytrácí v honbě za kariérou. Jak ale ve své práci zmiňuji, tak poslední slovo má vždy klient. Tedy pokud ten nebude chtít ve své společnosti zkusit koncepci age managementu, tak s tím agentura nic neudělá a musí se řídit pokyny, které jim zadá. Je však dobré mít připravené pro klienta veliké množství možností.

Závěr

Ve své bakalářské práci se snažím prozkoumat, jaké metody se dají využít při získávání a pak následném vybírání pracovníků. Existuje mnoho metod získávání a výběru, avšak ne všechny se využívají. Proto v této práci zjišťuji, jaké metody se využívají nejčastěji a jsou nejúčinnější, ale také zároveň které metody se prakticky nepoužívají vůbec.

V teoretické části popisuji metody získávání a výběru pracovníků. Jak se tyto metody používají, jaké jsou jejich výhody a nevýhody. V praktické části pak provádím výzkum v personální agentuře XY a snažím se potvrdit nebo vyvrátit své výzkumné předpoklady.

Jak v práci zmiňuji tak metod pro získávání nebo výběr existuje opravdu mnoho. Velmi také záleží na samotném recruiterovi. Jaká metoda mu sedí a jak je umí používat. Podle toho si také recruiteři metody volí. Dále pak záleží na daném segmentu, pozici, kterou recruiter zrovna vyhledává. Každopádně proto, aby daná metoda byla účinná, musí splňovat určitá kritéria. Měla by za co nejkratší čas oslovit co největší počet potencionálních kandidátů. Zároveň musí oslovovat žádoucí segment kandidátů. Tedy oslovovat kandidáty, které potřebujeme pro vyhledávanou pozici. To vše s co nejmenšími náklady samozřejmě. Co se týče metod získávání tak jsou podle výzkumu nejjednodušnější pracovní portály, na nich se daří recruiterům shánět největší počet kandidátů. Je to pochopitelné. Inzerát na pracovním portálu se objeví ihned a může si ho přečíst prakticky každý a kdekoliv. Oblíbenými se taky stávají sociální sítě. Především LinkedIn. Který je přímo určený pro prezentaci osob v oblasti práce. Naopak například úřady práce se prakticky nevyužívají. Hlavním důvodem je fakt, že mnoho registrovaných na úřadu práce ani zaměstnání nevyhledává. Jen využívají výhod, které jim registrace na úřadu přináší. Mezi metodami výběru je nejvíce dle výzkumu používá pohovor 1+1 nebo assessment centrum. Hodně také záleží na klientovi, kterou metodu on považuje na nejvhodnější pro výběr ve své společnosti. Protože je to právě klient, který má konečné slovo.

Personální agentura by měla nadále rozvíjet a více používat vyhledávání na sociálních sítích. V této metodě se skrývá budoucnost, která brzy zaujme prvenství mezi metodami. Dále spolupracovat s vysokými školami, kde může získat mnoho kvalitních juniorních kandidátů. Tento způsob je velmi výhodný, jelikož si společnost může takového kandidáta vychovat sama. Měla by se také pokusit o koncepci age

managementu. Tyto kroky by mohly v budoucnu posunout personální agenturu XY na pomyslný vrchol v oblasti recruitmentu.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

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

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-161-4.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.

MARIE MAYEROVÁ, Jiří Růžička. *Moderní personální management*. Jinočany: H & H, 2000. ISBN 9788086022659.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. Praha: Grada, 2013. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4622-7.

PÜTTJER, Christian a Uwe SCHNIERDA. *Přijímací pohovor v angličtině: 200 nejčastějších otázek a nejlepších odpovědí*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5159-7.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

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

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

Seznam internetových zdrojů

<http://www.ssvp.wz.cz/Texty/dotaznik.html>

<http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/rozhovor-jeho-druhy-a-pozadavky-na-tazatele>

<https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>

Seznam grafů a obrázků

Seznam Grafů

Graf 1: Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?	32
Graf 2: Pro jaký segment ve společnosti XY kandidáty vyhledáváte?	33
Graf 3: Kde nejčastěji získáváte kandidáty?	34
Graf 4: Jaký druh výběrového řízení nejčastěji používáte?	35
Graf 5: Které doplňkové metody výběru nejčastěji používáte?	36
Graf 6: Jakou věkovou skupinu je dnes nejobtížnější uplatnit na trhu práce?	37
Graf 7: Jak často používáte online pohovor?	38
Graf 8: Jakou službu po Vás společnosti nejčastěji vyžadují pro získání zaměstnanců?	39
Graf 9: Jakou metodu výběrového řízení nejčastěji používají společnosti po Vašem doporučení vhodných kandidátů?	40

Seznam obrázků

Obrázek 1: Síť poboček v České republice (2015)	29
---	----

Seznam příloh

Příloha A – dotazníkové šetření

I

Příloha A – dotazníkové šetření

Dotazník

Vážený respondente,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku.

V současné době studuji na Masarykově ústavu vyšších studií na Českém vysokém učení technickém v Praze, obor personální management v průmyslovém podniku. Tématem mé bakalářské práce je: Metody získávání a výběru pracovníků v personální agentuře XY.

Dotazník je anonymní a výsledky dotazníku budou použity pouze pro potřeby mé bakalářské práce.

V dotazníku vyberte vždy jen jednu odpověď.

Za vyplnění dotazníku Vám předem děkuji!

Dotazník pro Metody získávání a výběru pracovníků v personální agentuře XY

1. Vaše pohlaví?
 - a. Muž
 - b. Žena
2. Kolik Vám je let?
 - a. 18-25
 - b. 26-34
 - c. 35-44
 - d. 46-60
3. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?
 - a. Základní
 - b. Vyučen
 - c. Středoškolské
 - d. Vysokoškolské

4. Jak dlouho působíte v recruitmentu?
 - a. 1-2 roky
 - b. 3-5 let
 - c. 6-10 let
 - d. 11 a více let
5. Pro jaký segment ve společnosti XY kandidáty vyhledáváte?
 - a. IT
 - b. Engineering
 - c. Sales and marketing
 - d. Logistika
 - e. Finance
 - f. Staffing (Temporary placement)
6. Kde nejčastěji získáváte kandidáty?
 - a. Pracovní portály
 - b. Interní databáze
 - c. Úřady práce
 - d. Vývěsky
 - e. Sociální sítě
 - f. Inzerce v tisku
 - g. Doporučení
 - h. Jiné
7. Jaký druh výběrového řízení nejčastěji používáte?
 - a. Pohovor 1+1
 - b. Pohovor před komisí
 - c. Postupný pohovor
 - d. Skupinový pohovor
 - e. Assessment centre
8. Které doplňkové metody výběru nejčastěji používáte?
 - a. Testy pracovní způsobilosti
 - b. Testy inteligence
 - c. Testy schopností
 - d. Testy znalostí a dovedností
 - e. Testy osobnosti
 - f. Zkoumání referencí

9. Jakou věkovou skupinu je dnes nejobtížnější uplatnit na trhu práce?
- a. 18-25
 - b. 26-30
 - c. 31-40
 - d. 41-49
 - e. 50+
10. Jak často používáte online pohovor?
- a. Nikdy
 - b. Zřídka
 - c. Občas
 - d. Často
11. Jakou službu po Vás společnosti nejčastěji vyžadují pro získání zaměstnanců?
- a. Klasický recruitment
 - b. Executive search
12. Jakou metodu výběrového řízení nejčastěji používají společnosti po Vašem doporučení vhodných kandidátů?
- a. Pohovor1+1
 - b. Pohovor před komisí
 - c. Postupný pohovor
 - d. Skupinový pohovor
 - e. Assessment centre

Děkuji za Váš čas strávený s vyplňováním dotazníku!

