

Nábor a výběr zaměstnanců pro internetovou společnost

Bc. Petra Vosátková

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Vosátková**
Osobní číslo: **K11378**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Nábor a výběr zaměstnanců pro internetovou společnost**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska vztahující se k tématu diplomové práce, definujte základní pojmy, stanovte cíl práce a metodický postup, definujte výzkumnou otázku.
2. Provedte analýzu současného stavu komunikačního mixu pro oslovení potenciálních uchazečů.
3. Provedte marketingový výzkum u současných zaměstnanců s cílem měřit efektivitu jednotlivých náborových strategií. Definujte metodiku výzkumu. Vyhodnoťte získaná data a vyvodte závěry.
4. Na základě zjištěných dat zpracujte návrh projektu vedoucího ke zvýšení efektivity náboru a výběru zaměstnanců aplikovatelný v praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

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

PELSMACKER, Patrick De a kol., Marketingové komunikace, Praha: Grada Publishing, 2003, 600 s., ISBN 80-247-0254-1.

HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Praha : Comuter Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha : Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

MARGARET, Foot, CAROLINE, Hook. Personalistika. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

19. dubna 2013

Ve Zlíně dne 3. února 2013


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 11.3.2013

PETRA VOJATKOVÁ Nová
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požít na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce vymezuje pojmy jako náborová komunikace, popisuje vnitřní a vnější podmínky ovlivňující odezvu na nabídku zaměstnání a postihuje náborovou komunikaci jakou součást procesu získávání pracovníků. Práce analyzuje komunikační metody pro oslovení jednotlivých uchazečů v internetové společnosti. V teoretické části práce jsou popsány jednotlivé kroky náboru a výběru zaměstnanců. Praktická část analyzuje jednotlivé činnosti a procesy týkající se náboru a výběru zaměstnanců. Na základě provedené analýzy jsou navržena opatření ke zvýšení efektivity vyhledávání, náboru a výběru zaměstnanců.

Klíčová slova: nábor pracovníků, výběr pracovníků, náborová komunikace, lidské zdroje, personální marketing

ABSTRACT

This thesis defines terms such as recruitment communication, describes the internal and external conditions affecting the response to the offer of employment and recruitment affects communication as part of the recruitment process. Thesis analyzes the communication methods for addressing the candidates in an Internet company. The theoretical part describes the different steps of the recruitment and selection of employees. The practical part analyzes the various activities and processes related to recruitment and selection of employees. Based on the analysis are proposed measures to increase the effectiveness of search, recruitment and selection of employees

Keywords: recruitment, selection, recruitment communications, human resources, HR marketing

Děkuji Mgr. Ing. Olze Juráškové, PhD. za její profesionální rady, ochotu a vstřícný přístup se kterým mou práci vedla. Dále velmi děkuji svým blízkým a Jakubovi za podporu a vstřícnost při psaní této práce.

„Firma má jen určité množství peněz a manažerského času. Ti úspěšní investují tam, kde se to nejvíce vyplácí.“ Jack Welch

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Práce je zpracována na 80 stranách v počtu znaků 136.318.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 TEORETICKÁ ČÁST	8
1 VYHLEDÁVÁNÍ A NÁBOR PRACOVNÍKŮ	9
1.1 NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ.....	9
1.2 LIDSKÉ ZDROJE.....	9
1.3 PERSONÁLNÍ MARKETING	10
1.4 KOMUNIKAČNÍ MIX.....	10
1.4.1 Nástroje komunikačního mixu	11
2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ – IDENTIFIKACE ZDROJŮ NÁBOROVÉ KOMUNIKACE	11
2.1 NÁBOROVÁ KOMUNIKACE	13
2.2 VOLBA CÍLOVÉ SKUPINY NÁBOROVÉ KOMUNIKACE	15
2.3 OBSAZENÍ POZICE Z VNITŘNÍCH ZDROJŮ	15
2.4 OBSAZENÍ POZICE Z VNĚJŠÍCH ZDROJŮ	16
2.5 IDENTIFIKACE POTŘEBY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	17
2.6 POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA	18
2.7 FORMULACE A UVEŘEJNĚNÍ NABÍDKY ZAMĚSTNÁNÍ	20
2.8 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ – VOLBA VHODNÉHO MÉDIA	21
2.8.1 Inzerce ve sdělovacích prostředcích.....	21
2.8.2 Tisková inzerce	22
2.8.3 Rozhlas	22
2.8.4 Televize	23
2.8.5 Internet	23
2.8.6 Uchazeči se hlásí sami.....	24
2.8.7 Spolupráce s pracovními úřady	24
2.8.8 Spolupráce se školami, vzdělávacími institucemi.....	24
2.8.9 Doporučení	25
2.8.10 Personální agentury	25
2.8.11 Informační vývěsní tabule	26
2.8.12 Přímé oslovení vybraného jedince	26
2.8.13 Předvýběr uchazečů.....	26
2.9 MĚŘENÍ EFEKTIVITY NÁBOROVÝCH STRATEGIÍ	27
3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	29

3.1	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	29
3.2	ZKOUMÁNÍ ŽIVOTOPISU, DOTAZNÍKU A DALŠÍCH DOKUMENTŮ, KTERÉ UCHAZEČ PŘEDLOŽIL	31
3.3	PŘEDVÝBĚROVÝ POHOVOR.....	32
3.4	TESTY PRACOVNÍ ZPŮSOBILOSTI.....	32
3.5	ASSESSMENT CENTRUM	32
3.6	PSYCHOLOGICKÉ TESTY	33
3.7	VÝBĚROVÝ POHOVOR.....	34
3.8	VEDENÍ POHOVORU	36
3.9	REFERENCE	38
4	MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	39
4.1	KVALITATIVNÍ VÝZKUM	39
5	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	41
6	HLAVNÍ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ A PROJEKTOVÉ ČÁSTI	42
II	PRAKTICKÁ ČÁST	43
7	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	44
7.1	OBLAST PŮSOBENÍ.....	44
7.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI FIRMUS, A.S.....	45
7.3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZAMĚSTNANCŮ	46
7.3.1	Marketing	46
7.3.2	Sales – prodej	46
7.3.3	Development	46
7.3.4	Call centrum/Back office	47
8	ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V INTERNETOVÉ SPOLEČNOSTI.....	48
8.1	VNITŘNÍ VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	48
8.2	VNĚJŠÍ VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ.....	48
8.3	ANALÝZA KOMUNIKAČNÍHO MIXU SPOLEČNOSTI.....	48
8.3.1	Internet	49
8.3.2	Inzerce ve sdělovacích prostředcích.....	50
8.3.3	Tisková inzerce	50
8.3.4	Rozhlas, Televize	50
8.3.5	Sociální síť	50
8.3.6	Uchazeči se hlásí sami.....	51
8.3.7	Spolupráce s pracovními úřady	51
8.3.8	Spolupráce se školami, vzdělávacími institucemi.....	51
8.3.9	Doporučení	52
8.3.10	Personální agentury	52
8.3.11	Informační vývěsní tabule	53
8.3.12	Přímé oslovení vybraného jedince	53

9	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ DO INTERNETOVÉ SPOLEČNOSTI	54
9.1	ZKOUMÁNÍ ŽIVOTOPISU, DOTAZNÍKU A DALŠÍCH DOKUMENTŮ, KTERÉ UCHAZEČ PŘEDLOŽIL	54
9.2	PŘEDVÝBĚROVÝ POHOVOR.....	55
9.3	VÝBĚROVÝ POHOVOR.....	55
9.4	TESTY PRACOVNÍ ZPŮSOBILOSTI.....	57
9.5	ASSESSMENT CENTRUM	57
9.6	PSYCHOLOGICKÉ TESTY.....	58
9.7	REFERENCE	58
10	MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	59
10.1	KVALITATIVNÍ VÝZKUM	59
10.2	ÚČEL A CÍL STUDIE	59
10.3	VÝSLEDKY VÝZKUMU	60
10.4	ANALÝZA MĚŘENÍ EFEKTIVITY NÁBORU	64
11	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI A OVĚŘENÍ STANOVENÝCH CÍLŮ.....	67
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	69
12	NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ NÁBORU PRACOVNÍKŮ.....	70
12.1	SJEDNOCENÍ A ZMĚNA KOMUNIKACE VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST	70
12.1.1	PR – brožurka pro uchazeče a odpověď' každému uchazeči	71
12.2	VYUŽITÍ INZERCE PRACOVNÍCH POZIC POMOCÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ A LINKEDIN	72
12.2.1	Facebook	72
12.2.2	LinkedIn	74
12.3	ZAVEDENÍ MĚŘENÍ EFEKTIVITY JEDNOTLIVÝCH NÁBOROVÝCH STRATEGIÍ	74
13	NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	76
13.1	JEDNOTNOST POSUZOVÁNÍ KANDIDÁTŮ	76
13.2	STRUKTUROVANÝ SEZNAM OTÁZEK K VÝBĚROVÉMU POHOVORU K PROVÁDĚNÍ POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ	76
13.2.1	Doporučení strukturovaných otázek k pohovoru a návrh strukturovaného formuláře pro archivaci	76
13.2.2	Návrh strukturovaných otázek k pohovoru a archivačního archu	77
13.3	ZHDNOCENÍ EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI A RIZIK SPOJENÝCH S REALIZACÍ NAVRHOVANÉHO PROJEKTU.....	81
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	87
	INTERNETOVÉ ODKAZY	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM TABULEK.....	91

SEZNAM GRAFŮ	92
SEZNAM PŘÍLOH.....	93

ÚVOD

Lidé jsou to nejcennější a nejdůležitější co organizaci tvoří, a proto je velmi důležité, aby byli nalezeni a vybráni ti nejlepší z nejlepších. Abychom toho docílili, je důležité, aby se naše komunikace volných pracovních míst dostala ke správně zvolené cílové skupině naší komunikace a abychom dokázali pomocí osvědčených metod najít vhodné zaměstnance.

Zaměstnanci internetových společností jsou specifictí v tom, že vzhledem k tomu, že na trhu panuje vysoká konkurence, tak pracovníci na klíčové pozice většinou sami neoslovují společnosti, kterým by nabízeli práci, ale jsou spíše oslovováni samotnými společnostmi.

Ve své diplomové práci se zaměřím na problematiku náboru a výběru zaměstnanců v internetové společnosti FIRMUS, a.s., důvodem volby tohoto tématu byl fakt, že společnost nemá daná jasná pravidla pro nábor a výběr zaměstnanců a nedisponuje nástroji, jak měřit jejich efektivitu. Z tohoto důvodu se domnívám, že práce může společnosti pomoci ve zvýšení efektivitu a zavedení nových metod získávání a výběru zaměstnanců.

V teoretické části budu čerpat z literárních pramenů, které se týkají teoretických poznatků v oblasti získávání a výběru pracovníků. Diplomovou práci rozdělím na dvě hlavní sekce. První část se bude týkat náboru a získávání zaměstnanců, druhá, se bude zabývat samotným výběrem. Stejného členění se budu držet po celou dobu práce, v praktické i v projektové části. V rámci zpracování projektové části provedu analýzu současného stavu komunikačního mixu společnosti pro oslovení potenciálních uchazečů. Zanalyzuji metody, média a formu, kterou společnost pro oslovení uchazečů používá.

Cílem mé práce je návrh projektu, který povede ke zvýšení efektivitu náboru a výběru zaměstnanců, tak aby byl aplikovatelný v analyzované společnosti. S tím souvisí i návrh měření efektivitu jednotlivých náborových strategií.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYHLEDÁVÁNÍ A NÁBOR PRACOVNÍKŮ

1.1 Nábor zaměstnanců

Nábor zaměstnanců definuje Dědina a Cejthamr jako vyhledávání a získání odborně a profesně vhodných uchazečů o zaměstnání. (Dědina, Cejthamr, 2005).

Dle Guntera a Kislingerové má nábor navíc ještě tři funkce: informační, komunikační a aktivizační. Cílem je povzbuzení zájemců, aby se ucházeli právě o to pracovní místo, které firma potřebuje obsadit. Autoři dále dělí nábor na *přímý a nepřímý*. Při nepřímém náboru se propaguje spíše podnik jako celek, než konkrétní pracovní místo, což znamená oproti druhému způsobu nižší náklady pro společnost. Při přímém náboru se naopak využívá propagace samotného pracovního místa, jsou vytvářeny popisy pracovních míst, které uchazečům poskytnou dostatek informací o daném pracovním místě a povzbuzují ho, aby se o inzerované pracovní místo ucházel.

1.2 Lidské zdroje

Mnozí autoři (Armstrong 2007, Dvořáková 2004, Koubek 2006) se shodují v tom, že lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších prvků v organizaci, a proto je velmi důležité jejich efektivní řízení. Pojem řízení lidských zdrojů Michael Armstrong definuje jako: „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, str. 27).

Řízení lidských zdrojů chápeme také jako rozvíjení lidského potenciálu ve prospěch celého týmu, organizace či společnosti. Základním principem řízení lidských zdrojů je optimální a vyvážené složení lidí a jejich rozvoj. Storey (1989) uvádí, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik, vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Dle něj tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů tyto čtyři aspekty:

- *Zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů*
- *Strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;*
- *Ústřední role liniových manažerů;*
- *Spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů*

(Armstrong, 2007, str. 27)

Termín lidské zdroje v současnosti nahrazuje starší označení „personální řízení“ ve smyslu označení procesů, které se týkají řízení lidí ve společnosti. (Armstrong, 2007).

1.3 Personální marketing

Personální marketing definujeme jako použití marketingových metod a přístupů v personalistice.

Koubek definuje personální marketing jako nástroj formování personálu organizace z hlediska získávání pracovníků a z hlediska jejich stabilizace. „ Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkumu trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace“ (Koubek, 2007. str. 160).

Dle Kocianové postihuje personální marketing všechny aktivity, které se podílí na budování dobré pověsti zaměstnavatele, patří mezi ně např. sponzoring, způsob získávání uchazečů, jednání s personálními agenturami, školami...atp.

To zda se podaří uchazeče přilákat na pozici, kterou potřebujeme obsadit je věcí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů uchazečů. Armstrong (2007) doporučuje, pokud jsou problémy s přilákáním uchazečů, zpracovat studii faktorů, které by mohly být příčinou těchto obtíží. Tato studie by se měla zaměřit především na skutečnosti týkající se podoby pracovního místa a podmínek, které toto místo nabízí a porovnat tyto skutečnosti s konkurencí. Tato analýza pak může pomoci při inzerci pracovního místa, přípravě materiálů pro uchazeče a při samotných pohovorech. (Kocianová, 2010)

1.4 Komunikační mix

I získávání pracovníků souvisí s marketingovým mixem, potažmo s komunikačním mixem. Pokud bychom aplikovali marketingový mix na získávání a výběr pracovníků, postupovali bychom takto:

Product – produktem je pracovní místo, předpokladem promyšlené nabídky pracovního místa je popis a specifikace požadavků na pracovníka

Price =motivace a odměna za práci

Place =místo výkonu práce

Promotion =prezentace pracovní nabídky a firmy na trhu, nabídka musí být konkrétní, jasná a srozumitelná, měla by navodit motivaci zareagovat a vzbudit zájem uchazečů o inzerované pracovní místo. Komunikační mix, umožňuje firmě informovat veřejnost o výrobku či službě, a o užitku, který získají koupí daného výrobku či služby, co získají tím, že „nakoupí“ inzerované pracovní místo.

Cílem komunikačního mixu je budování dobrého jména a vytváření pozitivního dojmu z organizace, získávání pozitivní publicity. Správné sdělení předané správným lidem (správné cílové skupině) mění postoje v pozitivní.

1.4.1 Nástroje komunikačního mixu

Komunikační mix se skládá z nástrojů, s jejichž pomocí organizace uskutečňuje svou marketingovou komunikaci. Dle Patricka de Pelsmackera se jedná o reklamu, podporu prodeje, sponzorování, public relations (PR), komunikaci v místě organizace, výstavy a veletrhy, přímý marketing, osobní prodej, marketingovou komunikaci na Internetu.

Cílem každé organizace by tedy mělo být, aby budovala svojí dobrou pověst a stala se tak pro potencionální uchazeče atraktivním zaměstnavatelem a mohla si vybírat pracovníky, které na obsazovanou pozici potřebuje. Ve své podstatě se jedná o budování značky dobré pověsti organizace, Jak uvedl Alan Reed, zakladatel a výkonný ředitel společnosti Reed Executive, v roce 2001: „Vytváření dobré značky zaměstnavatele je koncepce, kdy se při získávání pracovníků uplatňují stejné marketingové zásady, jako při práci se zákazníky.“ (Armstrong, 2007, str. 331).

2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ – IDENTIFIKACE ZDROJŮ NÁBOROVÉ KOMUNIKACE

Definice:

„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž úkolem je zabezpečit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství vhodných uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“ (Koubek, 2007)

Získávání pracovníků ovlivňuje celá řada faktorů. J. Koubek je rozděluje na vnější, to jsou ty, které firma ovlivnit nemůže a na vnitřní, což jsou ty faktory, které firma nejen, že sama vytváří, ale také ovlivňuje. Vnitřní faktory dále rozděluje na ty, jež se vztahují k pracovnímu místu a na ty, které jsou na straně dané organizace.

Vnější faktory:

Demografické – proměnlivost reprodukce obyvatelstva se odráží v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů, dále i populační vývoj ovlivňuje nabídku pracovních sil na trhu práce (Koubek, 2007)

Ekonomické – vývoj národního hospodářství ovlivňuje poměr mezi nabídkou a poptávkou po pracovních místech. Mezi ekonomické faktory také patří vývoj míry nezaměstnanosti. (Koubek, 2007)

Sociální – souvisí s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí, např. orientace hodnotová, vzdělanostní, profesní, rodinná

Technologické – přizpůsobení se novým technologiím, technologie vytváří nová zaměstnání, případně ta stará díky nim zanikají.

Sídelní- charakter osídlení, preference území a určitého typu osídlení

Politicko-legislativní - které ovlivňují např. zaměstnávání cizinců v ČR a naopak, patří sem i regulace a neregulace trhu práce.

Vnitřní faktory:

Vnitřní faktory souvisí jednak s konkrétním pracovním místem a také se samotnou organizací, která dané pracovní místo nabízí.

Odezvu potencionálních uchazečů **v souvislosti s daným pracovním místem** může ovlivnit:

Povaha práce na pracovním místě

Postavení pracovního místa v hierarchii funkce organizace

Požadavky pracovního místa na pracovníka (vzdělání schopnosti...atp.)

Rozsah povinnosti a odpovědnosti na pracovním místě

Organizace práce a pracovní doby

Místo vykonávání práce

Pracovní podmínky (odměny, zaměstnanecké výhody, benefity)

Odezvu v souvislosti s organizací jako celkem ovlivňuje především:

Prestiž a kultura organizace

Význam a úspěšnost organizace (hospodářské výsledky)

Úroveň a spravedlnost odměňování (v porovnání s ostatními organizacemi)

Úroveň péče věnované zaměstnancům a pracovnímu prostředí

(Koubek, 2011, str. 71-72)

2.1 Náborová komunikace

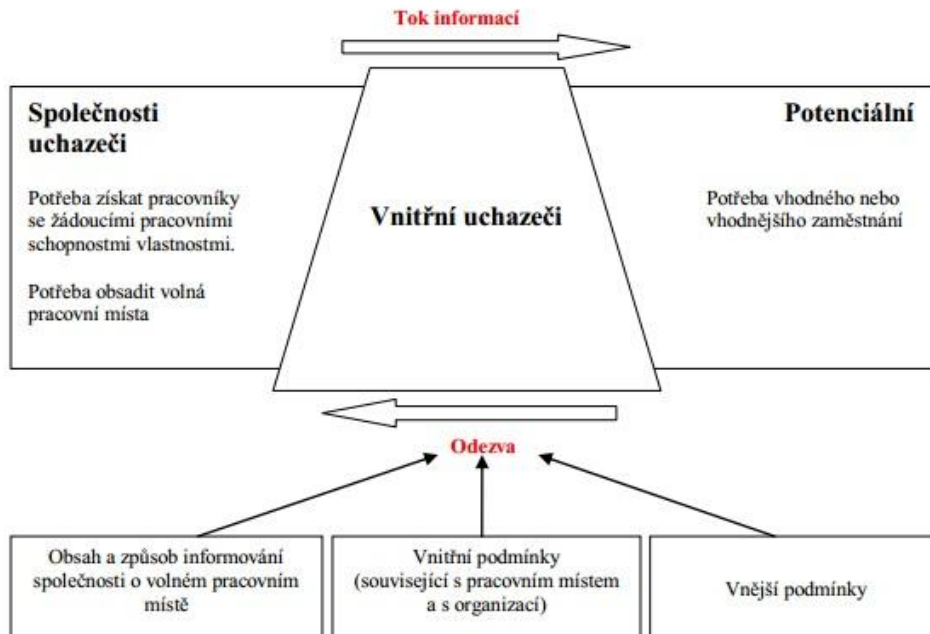
Termín komunikace pochází z latinského slova *communicare*, což znamená sdělit, spojovat, svěřovat. „Komunikace představuje proces sdělování (ale také sdílení), přenosu a výměny významů a hodnot zahrnující v širším záběru nejen oblast informací, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti, jako jsou nejrůznější nabízené produkty, stejně jako reakce zákazníků na ně.“ (Foret, 2003, str. 3).

Náborová komunikace je komunikací, která se uskutečňuje mezi organizací, která hledá pracovníka a mezi potencionálními uchazeči, kteří by měli na danou nabídku zareagovat.

„Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst a předvídání, uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.“ (Koubek, 2003, str. 122). Tento proces se skládá z kroků, které na sebe navazují. Těmito kroky jsou: určení potřeby získávání pracovníků, popisy a specifikace pracovního místa, zvážení alternativních možností, definování charakteristiky pracovní pozice, identifikace zdrojů uchazečů, zvolení způsobů přilákání uchazečů, požadované dokumenty od uchazečů, formulování nabídky práce a její zveřejnění, shromažďování dokumentů od uchazečů, které slouží pro předvýběr a následnému sestavení seznamu uchazečů k výběrovému pohovoru. (Koubek, 2003). Organizace, která oslovuje uchazeče, by si měla uvědomit, že již samotná nabídka a způsob informování o ní, výrazně ovlivňuje ohlas na

nabídku. Obrázek níže popisuje proces získávání zaměstnanců, vzájemné vztahy a podmínky.

Obr. 1 Model vztahů a podmínek pro získávání pracovníků



Zdroj: Koubek, 2007

Jak uvádí Scarbrough a Elias (2002): „Získávání klíčových jedinců, kteří významně přispějí ke schopnosti firmy vytvářet hodnotu, je rozhodující pro úspěch.“ (Armstrong, 2007, str. 331).

Cílem každé organizace by tedy mělo být, aby budovala svojí dobrou pověst a stala se tak pro potenciální uchazeče atraktivním zaměstnavatelem a mohla si vybírat pracovníky, které na obsazovanou pozici potřebuje. Ve své podstatě se jedná o budování značky dobré pověsti organizace, Jak uvedl Alan Reed, zakladatel a výkonný ředitel společnosti Reed Executive, v roce 2001: „Vytváření dobré značky zaměstnavatele je koncepce, kdy se při získávání pracovník uplatňují stejné marketingové zásady, jako při práci se zákazníky.“ (Armstrong, 2007, str. 331). Postup zaměstnavatele by měl být podle jeho názoru následující:

- Měli bychom provést analýzu toho, co potenciální uchazeč potřebuje a podle toho uzpůsobit nabídku pro něj a způsob jakým mu nabídku učiníme

- Hodnoty organizace včlenit do prezentace značky, oproti tomu, abychom se k těmto hodnotám pouze hlásili
- Provést přesnou definici rysů značky, která ovlivňuje lidské mínění o organizaci. Tzn. na základě čeho, lidé hodnotí organizaci jako „perfektní pracoviště“. Může to být například spravedlivá odměna za odvedenou práci, příležitost k rozvoji a růstu, způsob vedení manažery, rovnováha mezi pracovními a mimopracovními aktivitami atp.
- Pravidelně provádět benchmarking, srovnávat se s nejúspěšnějšími firmami na trhu (zaměstnavateli, kteří jsou v anketách nejlépe hodnoceni), což nás může inspirovat v tom, co udělat lépe, co změnit.
- Být poctiví a čestní

Cílem tedy je stát se vyhledávaným zaměstnavatelem, u kterého chtějí lidé pracovat.

2.2 Volba cílové skupiny náborové komunikace

Pro obsazení pozice můžeme využít vnější nebo vnitřní zdroje firmy. Výhodou obsazení kandidátem z vnitřních zdrojů jsou určitě nižší náklady na získání pracovníka, znalosti, možnost kariérního postupu, zvyšování loajality zaměstnanců. Při obsazování pracovního místa, by měl tedy vnitřní zdroj mít vždy přednost a měli bychom se ve své firmě poohlédnout, zda není například na jiné pozici vhodný pracovník, který si v průběhu zaměstnání zvýšil kvalifikaci, nabyl nové potřebné zkušenosti, proto by mohl být vhodným kandidátem na obsazovanou pozici. Ovšem v malé firmě bude pravděpodobně problém někoho takového najít a budeme muset k obsazení pozice využít vnějších zdrojů.

2.3 Obsazení pozice z vnitřních zdrojů

Mezi vnitřní zdroje pracovníků patří ti pracovníci, kteří již pro danou organizaci svou práci vykonávají. Z nějakých důvodů, jakými mohou být například organizační změny v organizaci, snižování počtu zaměstnanců v určitém útvaru, popřípadě to, že pracovník si po dobu vykonávané práce zvýšil svou kvalifikaci, nebo by se rád (a má na to potřebné schopnosti a znalosti) v rámci svého rozvoje v organizaci posunul dále. Tento zdroj je většinou výhodnější a to hned z několika důvodů, v první řadě se jedná o nižší náklady a znalost pracovníků, ovšem na druhé straně zde disponujeme pouze omezeným počtem uchazečů pro výběr.

2.4 Obsazení pozice z vnějších zdrojů

Pokud organizace nedisponuje dostatkem vnitřních zdrojů, je potřeba využít zdrojů vnějších. Počet uchazečů, kteří reagují na hledanou pozici, ovlivňuje celá řada faktorů, jako je například pověst organizace (již v předešlých kapitolách zmíněné budování značky pověsti organizace), situace na trhu práce, nabízené podmínky a samotný charakter práce (Kocianová, 2010). Oproti obsazení z vnitřních zdrojů pro nás tato možnost znamená vyšší náklady, ovšem na druhé straně zde můžeme disponovat širší možností výběru a uchazeči, kteří přijdou z odlišného prostředí, také mohou do firmy vnést nové a inovativní myšlenky.

Tabulka níže ukazuje výhody a nevýhody na základě klíčových parametrů.

Obr. č. 2 Porovnání parametrů na základě vnitřních a vnějších zdrojů

Parametry	Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů	Získávání pracovníků v vnějších zdrojů
Náklady a doba	Nízké náklady na vyhledávání a výběr Pracovníci jsou rychle k dispozici	Vysoké náklady na vyhledávání a výběr Pracovníci jsou k dispozici v pozdějším časovém okamžiku
Náklady na zapracování	Nízké náklady, neboť pracovníci již podnik znají	Vysoké náklady, protože pracovníci podnik neznají
Spektrum výběru	Úzké; omezeno na disponibilní zaměstnance podniku	Široké; potenciál odborných pracovníků z regionálního trhu práce
Příležitosti a rizika	+ Jsou známy schopnosti a struktura osobnosti zaměstnance – Nebezpečí neschopnosti rozeznat chyby nebo nedostatky ve vlastní práci	+ Přiliv nových myšlenek – Značné nebezpečí chybného rozhodnutí
Nástroje	Vnitropodnikové inzeráty Rozvoj zaměstnanců Přesčasové práce Odsunutí dovolených	Pracovní úřad Inzeráty v novinách Personální agentury Zapůjčení personálu

Zdroj: Gunter, Kisslinerová, 2007, str. 143

V zahraničí je trendem obsazovat pracovní pozice zejména z vnitřních zdrojů, pouze pokud nelze pokrýt všechna volná pracovní místa z vnitřních zdrojů, používají firmy zdroje vnější. Tady se poté doporučuje spolupráce s úřady práce a vzdělávacími institucemi. Jednotlivé kroky, které je vhodné při získávání pracovníků požit dle Koubka patří: (Koubek, 2011)

- *Identifikace potřeby získávání pracovníků*
- *Popis a upřesnění obsazovaných pracovních míst*
- *Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů*
- *Zvážení alternativ*
- *Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků*
- *Volba metody získávání pracovníků*
- *Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů*
- *Formulace nabídky zaměstnání*
- *Uveřejnění nabídky zaměstnání*
- *Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi*
- *Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací*
- *Sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovým pohovorům*

Z výše uvedených kroků se budu v následující kapitole zabývat těmi, které jsou podle mého názoru klíčové.

2.5 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Identifikace potřeby získání pracovníka může vzniknout náhodně, tzn. ve chvíli, kdy potřebujeme ihned obsadit pracovní pozici, protože pracovní místo vznikne bez plánování, neplánovaně se uvolní a v organizaci vznikne potřeba ihned jej obsadit. Jedná se o případy, kdy pracovník odchází na jinou pracovní pozici, mění organizaci, případně ženy odcházejí na mateřskou dovolenou...atp, ale i tyto případy můžeme do určité míry plánovat, protože smlouvy se zaměstnanci obsahují výpovědní lhůty, žena také neodchází na mateřskou dovolenou ze dne na den. Druhým způsobem je plánování vzniku pracovních míst, které bychom měli provádět s dostatečným předstihem a to především z důvodu, aby organizaci nevznikaly zbytečné ztráty po dobu, po kterou bude pracovní místo neobsazeno.(Koubek, 2011).

2.6 Popis a specifikace pracovního místa

Jedná se o klíčový krok procesu získávání pracovníků, protože proto, abychom oslovili vhodnou cílovou skupinu, musíme přesně vědět, komu naši nabídku adresovat, jaká bude cílová skupina naší komunikace. Na začátku tedy musíme dobře specifikovat, jaké místo nabízíme, jaké požadavky klademe na uchazeče, jaké dokumenty od něj budeme vyžadovat a jaká kritéria výběru použijeme. „*Popis a specifikace pracovního místa je základnou, z níž vycházíme při formulování nabídky zaměstnání např. inzerátu.*“ (Koubek, 2011).

Roberts (2005) obdobně jako Armstrong vymezuje detailní obsah specifikace pracovního místa:

- schopnosti, přístup, znalosti a zkušenosti,
- specifické kvalifikace potřebné k vykonávání odborné práce,
- osobnostní vlastnosti vztahující se k danému pracovnímu místu (např. týmovost).

Popis a specifikace pracovního místa jsou velmi často několikastránkové rozsáhlé dokumenty, které pokud bychom používali v plné verzi v komunikaci s uchazeči o zaměstnání, tak by nám to práci velmi zkomplikovalo. Musíme si uvědomit, že uvedení úplného popisu pracovního místa a všech požadavků, které na uchazeče klademe, by mohlo v konečném důsledku kandidáta spíše odradit, protože by to v něm mohlo vyvolat pocit, že je na něj kladeno spousta požadavků, úkolů a povinností. Proto je velmi důležité, abychom pracovní místo dostatečně charakterizovali, abychom dokázali vytvořit stručný obraz pracovní pozice, aby si uchazeč vytvořil realistický obraz nabízené práce. V charakteristice bychom měli uvést název pracovní pozice, pracovní odpovědnost, místo výkonu práce, možnost dalšího vzdělávání, platové podmínky, dále bychom měli uvést, jaké požadavky klademe na pracovníka, jakou má mít kvalifikaci, vzdělání, praxi a jakou osobnost hledáme (osobnostní charakteristika). Informace, které komunikujeme navenek v charakteristice pracovní pozice, mohou velmi výrazně ovlivnit odezvu uchazečů. Požadavky na pracovníka bychom si měli roztrdit do kategorií, ze kterých nemůžeme slevit, jsou pro nás nezbytné, pokud jich pracovník nedosahuje, nemá dostatečnou kvalifikaci. Do kategorie žádoucích, těch, které sice nezbytně nepotřebujeme, ale přispějí k dobrému výkonu, pokud jich pracovník nedosahuje na začátku, je možné je dohnat výcvikem a školením po nástupu. Další kategorií je kategorie vítaných požadavků, které sice nejsou nutné, avšak pokud jimi uchazeč disponuje, je pro firmu flexibilnější a má pro firmu větší využitelnost. Poslední kategorií okrajových požadavků můžeme zajistit jiným způsobem, jedná se o požadavky, které nejsou nut-

né pro výkon práce, a snadno je zajistíme jiným způsobem. (Koubek, 2011). Před sestavováním procesu bychom měli dle doporučení Robertse (2005) věnovat dostatek času získání informací o povaze pracovního místa. Zamyslet se nad pracovní náplní daného místa, nad pracovními cíli a nad požadovaným výkonem. Důležité je zvážit schopnosti a osobnostní předpoklady k vykonávání pracovní pozice. Roberts (2005) uvádí, že tyto informace můžeme získat za pomoci:

- přímého pozorování pracovníků při práci
- využití dotazníků klíčových dovedností, které jsou potřeba k vykonávání pracovní pozice
- rozhovor s pracovníky a jejich vedoucími
- evidencí záznamů pracovních činností

Vždycky bychom si měli na začátku uvědomit, které z vlastností a charakteristik do jaké kategorie spadají. V poslední době se například poměrně často setkáváme s aktivní znalostí angličtiny, ale ne ve všech případech se jedná o požadavek nezbytný, možná že ho nahradí desetiletá praxe v oboru a požadavek světového jazyka se tak stane požadavkem žádoucím či dokonce vítaným. Tuto část procesu získávání pracovníků považují za jednu z nejdůležitějších, protože v poslední době je celá řada komunikovaných pozic, tvořena jakoby přes kopírák a i na pozice, kde člověk světový jazyk nepotřebuje aktivně, je uveden v základních požadavcích, což spoustu uchazečů zbytečně odrazuje.

Abychom věděli, koho a za pomoci jakých metod oslovíme, jaké dokumenty budeme od uchazečů požadovat a jaká kritéria použijeme, musíme mít o daném pracovní pozici co nejvíce informací. Na základě těchto informací můžeme provést analýzu pracovního místa a podle Stýbla (1993) stanovit nebo určit:

- popis pracovního místa - CO a JAK dělat
- hodnocení pracovního místa - význam
- náležitosti pracovního místa - popis funkcí, činností
- kvalifikační požadavky na jednotlivá pracovního místa

2.7 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Při formulaci nabídky doporučuje Koubek využít dokument uvedený v předešlé kapitole, kde jsme definovali popis pracovního místa, požadavky, které jsou rozdělené do skupin nezbytných, žádoucích a vítaných a na základě nich naformulovat nabídku. Formulace záleží na tom, zda využijeme vnitřní nebo vnější zdroje, o jakou pozici se jedná a jaké metody výběru budeme využívat. Nabídka by ale vždy měla obsahovat následující informace:

- název a adresa organizace
- název pracovní pozice
- místo výkonu práce
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, další schopnosti a vlastnosti uchazeče
- pracovní podmínky (odměna za práci, výhody, pracovní doba atp.)
- možnosti dalšího rozvoje a vzdělávání
- jaké dokumenty od uchazeče požadujeme
- informace pro uchazeče, do kdy je nabídka platná, kde mu poskytneme další potřebné informace ...atp

Aby byla nabídka co nejefektivnější, je důležitá nejen nejlepší formulace, ale také výběr vhodného sdělovacího prostředku, jehož prostřednictvím budeme nabídku komunikovat (Koubek, 2007).

„Efektivní nabídka má totiž vhodné uchazeče povzbudit a nevhodné odradit, musí jim umožnit, aby zvážili, zda mají pro obsazované pracovní místo dostatečnou způsobilost. A k tomu uchazeči potřebují dostatek informací o pracovním místě. Nabídka zaměstnání musí totiž plnit auto selektivní funkci.“ (Koubek, 2000)

Odborná literatura (Koubek, 2007, Dvořáková 2007) doporučuje kombinovat různé způsoby inzerce a snažit se tak o co nejefektivnější zásah cílové skupiny.

2.8 Metody získávání pracovníků – volba vhodného média

Gunter a Kislingerová (2007) uvádějí, že úkolem výběru je analýza potenciálu schopností a dovedností jednotlivých uchazečů a výběr těch, kteří nejlépe splňují požadavky dané pracovní pozice. Při získávání pracovníků můžeme využít nejrůznějších metod a nástrojů, abychom identifikovali ty správné pracovníky, které na danou pozici potřebujeme. Volba metody získání pracovníka je velmi důležitá. Při výběru metody musíme brát zřetel na to, že naším cílem je dát vědět o volných pracovních místech těm správným lidem a vzbudit v nich zájem, aby se o tato místa ucházeli. To znamená, že naši komunikaci musíme přizpůsobit cílové skupině, kterou oslovujeme.

Dle Koubka (2011) závisí volba metody na tom, zda se rozhodneme obsadit pozici z vnitřních zdrojů firmy, nebo vnějších, dále na tom, jaké jsou požadavky na pracovníka, jaké požadujeme znalosti a dovednosti a podle toho určíme, koho hodláme oslovovat. Dalším důležitým faktorem pro volbu metody je také doba, za kterou potřebujeme pozici obsadit.

Velmi důležitou součástí je volba vhodného média, před kterou bychom se měli dle Stýbla zamyslet, co od inzerce očekáváme, zda potencionální uchazeči budou hledat firmou nabízenou práci, nebo naopak firma bude hledat vhodné uchazeče. Je možné využít všech druhů sdělovacích prostředků – noviny, časopisy, rozhlas, televizi i internet. Pro mnohá volná místa jsou inzeráty účinným prostředkem a to především pro pozice typu sekretářka, asistentka, operátor Call centra, ale u specializovaných a odborných pozic, které se obtížně obsazují, je třeba inzeráty umístit tam, kde se uchazeči o tyto profese mohou s daleko větší pravděpodobností vyskytovat. Výběr vhodného média je věcí marketingového citu a dovednosti. (Stýblo, 1993)

Každá metoda a médium má své výhody a nevýhody, pro třídění nejčastěji používaných, komunikačních kanálů použijí jako výchozí zdroj třídění dle Koubka (2011, str. 86)

2.8.1 Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Koubek uvádí, že se jedná o nejrozšířenější metodu získávání pracovníků. Podle mého názoru záleží na obsazované pozici a hledání pracovníků pomocí inzerce ve sdělovacích prostředcích je v současné době na ústupu a stále více se využívají jiné zdroje a kanály (např. internet).

Využití inzerce se využívá především při zaměření na vnější zdroje, kdy potřebujeme oslovit co nejširší cílovou skupinu. Výhodou je rychlost a oslovení velkého množství potencionálních uchazečů. Při použití této metody budeme mít větší šanci vybrat z většího počtu uchazečů ovšem pouze za předpokladu, že se nám podaří vhodně a výstižně naformulovat inzerát. V opačném případě nám totiž hrozí riziko, že v případě příliš obecně formulovaného inzerátu, se necháme zahltit velkým množstvím odpovědí i od těch uchazečů, o které vlastně nemáme zájem (jsou nevhodní). Tím zvýšíme firmě náklady, protože bude potřeba více času na zpracování odpovědí. Pokud inzerát naformulujeme výstižně, máme velkou šanci oslovit tu správnou cílovou skupinu kvalitních uchazečů (Koubek, 2011).

2.8.2 Tisková inzerce

Dle Koubka se jedná o nepoužívanější médium, které umožňuje dobré zacílení na požadovanou cílovou skupinu. Tiskovou inzerci použijeme v případě, že hledáme nižší, střední a vrcholový management. V případě, že nám jde pouze o uchazeče z určitého regionu, poskytuje tato metoda možnost regionálního zacílení, v případě, že se rozhodneme pro regionální periodika. Nevýhodou ale může být zúžení počtu oslovených uchazečů. Použití regionálních tiskovin doporučuje autor v případě potřeby oslovení nižšího a středního managementu a také pro manuální pracovníky. Vyšší management je ochotnější se za prací stěhovat. Přesně zacílení nám poskytují profesně orientovaná periodika, například lékařské tiskoviny, tam ale může být nevýhodou, že většinou vcházejí pouze v malém nákladu. Inzerce zde tedy není příliš nákladná, ovšem počet oslovených uchazečů může být nižší. (Koubek, 2011).

2.8.3 Rozhlas

Při použití rozhlasové inzerce můžeme opět volit mezi celoplošným případně regionálním zacílením, ovšem u rozhlasu se často setkáváme s pasivním posloucháním a i v případě, že rozhlasový spot uchazeče zaujme, mnohdy nemá zrovna po ruce tužku papír, případně jiné médium, pomocí kterého by si informaci zaznamenal a později je pro něj problematické informaci dohledat, případně si pamatovat kontakt. (Koubek, 2011).

2.8.4 Televize

Televize se tak často k inzerci pracovních míst v současné době nevyužívá. Důvodem je velmi vysoká finanční náročnost, přestože televize by jinak byla jako audiovizuální médium velmi vhodným médiem. Občas je televize využívána k inzerci pracovního místa, pokud sama televize, či nějaký spjatý obor hledá pracovníka. (Koubek, 2011).

2.8.5 Internet

Toto moderní médium, bez nějž si již v současné době většina z nás nedokáže svůj život ani představit, ovlivnilo výběr a získávání pracovníků výrazným způsobem. Inzerce pracovních míst na internetu probíhá jednak na stránkách společností, které zde inzerují svá volná pracovní místa, ale také na webech různých novin, časopisů, rozhlasových stanic, nebo na intranetových stránkách společnosti. Na internetu také inzeruje spousta zprostředkovatelů, jakými jsou různé specializované pracovní servery, pracovní agentury a úřady práce. Velkou výhodou tohoto média je možnost zacílit svou nabídku a pochopitelně i poměrně nízké náklady inzerce. Autoři odborné literatury (Koubek, 2011, Armstrong 2007, Stýblo 1993, Toth, 2010) se shodují v tom, že toto médium je vhodné kombinovat i s ostatními (tisková inzerce, agentury).

Velkou předností internetu je úspora nákladů a hlavně možnost poskytnout uchazečům mnohem více informací, které se dají jednoduše a ihned aktualizovat. „Vysoce kvalifikovaného pracovníka nebo špičkového specialistu těžko získáme vývěskovou metodou, spoluprací se vzdělávacími institucemi či úřady práce, ale spíše inzerátem ve vhodném sdělovacím prostředí či využitím služeb seriózní komerční zprostředkovatelny.“ (Koubek, 2011, str. 87). Rychlost zpětné vazby, kterou internet poskytuje, ovšem může být i lehkou nevýhodou, protože na inzerovaná pracovní místa se hlásí i uchazeči, kteří nevyhovují požadavkům a zavalují tak firmy svými žádostmi. Řešením takovéto situace může být jednak přesné zacílení inzerce na internetu, protože inzerci pracovního místa můžeme považovat za jakýkoliv jiný produkt, který pomocí internetu „prodáváme“, nebo využití TRM systémů (Talent Relationship Management) pro řízení vztahu s uchazeči. TRM systém, který na českém trhu provozuje společnost LMC, s.r.o. je obousměrnou aplikací, která páruje požadavky na pracovní pozici ze strany společnosti s poptávkami uchazečů, kteří prostřednictvím této aplikace hledají pracovní místo. Výhodou této aplikace je, že do ní má společnosti přístup prostřednictvím jakéhokoliv www rozhraní.

(www.ksprogram.cz/files/...%20prezentace/trm_aplikace_lmcp2.pps, online, cit 20.1.2013)

2.8.6 Uchazeči se hlásí sami

Jedná se o nepříliš rozšířenou metodu, se kterou se můžeme setkat u společností, které mají na trhu velmi dobrou pověst a lidé u ní chtějí pracovat a tak sami posílají životopisy a žádosti o práci, přestože společnost nikde aktivně neinzeruje. S touto formou se častěji setkáváme u čerstvých absolventů a také v časech zvýšené nezaměstnanosti. Nevýhodou je, že uchazeči nemají představu o tom, jaké potřeby společnost v současné době má a tím pádem je velká část z nich pro společnost nepotřebná. Uchazeči se hlásí spíše náhodně, takže společnost tento proces nijak neřídí, jako v případě kdy je kampaň organizovaná. Jedinou výhodou této metody jsou náklady, které jsou v případě hlášení uchazečů minimální. (Duda, 2008, Bucháčková 2004).

2.8.7 Spolupráce s pracovními úřady

Výhodou hledání absolventů prostřednictvím pracovních úřadů je bezplatnost této služby, které úřady zaměstnavatelům poskytují zcela zdarma. Tato služba je zdarma také pro samotné uchazeče. Úřady také poskytují jakýsi předvýběr a uchazeči rovno poskytnou informace o potencionálním zaměstnavateli a o práci, kterou nabízí. Nevýhodou ovšem je pouze omezený výběr uchazečů, jedná se většinou o lidi s nižším vzděláním a kvalifikací, nebo o lidi, kteří jsou z nějakého důvodu obtížně zaměstnatelní. Tato metoda je proto vhodná spíše pro získávání méně kvalifikovaných uchazečů a to především na dělnické a jednoduché administrativní pozice. (Koubek, 2000, Kocianová, 2010). Výhodou zaměstnávání prostřednictvím pracovních úřadů mohou také být určité dotační programy, které na některé pracovní pozice úřady poskytují.

2.8.8 Spolupráce se školami, vzdělávacími institucemi

Vzdělávací instituce, jako jsou vysoké a střední školy, jsou v některých regionech výrazným zdrojem uchazečů. Spolupráce probíhá tak, že podniky (především velké nadnárodní firmy, či výrobní závody) oslovují školy s podobným zaměřením a jejich prostřednictvím získávají uchazeče. Jedná se o metodu získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Firmy mnohdy financují částečně provoz škol, poskytují studentům praxi a tím si zajišťují přísun nových zaměstnanců.

Výhodou je, že školy mohou v průběhu studia tipovat vhodné studenty a tak se s nimi může firma seznámit již v průběhu studia a lépe ho tedy poznat. Oproti tomu nevýhodou je, že

student nemá pracovní zkušenosti a tak musíme na začátku počítat s vyšší péčí při zaškolení a jeho adaptaci ve firmě. Další nevýhodou je sezónnost, není jisté, kdy studenti dostudují a není tak možné obsazovat pozice podle potřeby. Čerství absolventi se také vyznačují zvýšenou fluktuací, na začátku své pracovní kariéry hledají to nejvhodnější místo, mohou střídat zaměstnavatele. (Koubek, 2011, Lejsková, 2006, Toth, 2010)

2.8.9 Doporučení

Doporučení od současného pracovníka, který informuje o vhodném uchazeči na inzerovanou pozici, přímo ve firmě, nebo informuje někoho ze svého mimopracovního prostředí. Při této metodě používají firmy stimulační nástroje, jakými jsou různé odměny pro pracovníka, který uchazeče doporučil a jejich výše může být odstupňovaná podle měsíců, které zaměstnanec ve firmě působí. Například za doporučení je určitá finanční částka, dále se navyšuje, pokud zaměstnanec překlene zkušební dobu atp. Výhodou této metody jsou nižší náklady, protože firma nemusí využít externí zdroje pro inzerci, oproti tomu si tím ale zužuje možnost výběru. Metoda je vhodná spíše při obsazování kvalifikovanějších prací a míst s odpovědnější funkcí. V praxi se občas setkáváme s tzv. dědičností pracovních funkcí, kdy děti starších zaměstnanců převezmou jejich práci a tím se snižuje doba nutná pro adaptaci nového pracovníka, který je již s firmou seznámen. (Koubek, 2000). K dalším výhodám, které Koubek uvádí, patří fakt, že osoba, která někoho doporučuje, si dává pozor na to, koho doporučí, a tak se většinou jedná o osoby, které jsou jak kvalifikačně, tak i osobnostně vhodné. (Koubek, 2011).

2.8.10 Personální agentury

Personálních agentur je vhodné využít v případě, že potřebujeme najít špičkového manažera pro řízení firmy. Personální agentury mají k dispozici široké seznamy uchazečů, kteří jsou rozděleni do seznamů podle vhodnosti obsazení na určité místo a tak mohou vybírat ze širokého portfolia. Výhodou je, že uchazeči prošli ve většině případů předvýběrem, agentura s nimi již udělala pohovor, na základě kterého je rozdělila do skupin, prozkoušela jejich jazykovou vybavenost a tyto úkony usnadňují firmám výběr, tzn. hlavní výhodou je rychlost a efektivita. Nevýhodou ovšem finanční hledisko, protože tato metoda je jednou z nejdražších. Personální agentury většinou za zprostředkování uchazeče účtují odměny ve výši několikanásobku jejich měsíčního platu. Riziko, které nás může při použití personální

agentury potkat je, že zde hrozí, že se firma s agenturou nesprávně pochopí a celý proces se tak zbytečně protahuje a hrozí tu riziko nekvalitního výběru uchazeče (Bucháčková, 2003, Dále, 2007)

2.8.11 Informační vývěsní tabule

Vývěsky s inzerovaným pracovním místem mohou být jednak interní, tzn. přímo ve firmě, nebo kdekoliv mimo ní. Záleží na tom, zda hledáme pracovníka z vnitřních zdrojů, v takovém případě se doporučuje použít viditelné místo v podniku, nebo pokud je naším zájmem získání pracovníka z vnějšího zdroje, použijeme vývěsku na místě, kde k ní bude mít přístup i veřejnost. Tato metoda je levná a nenáročná, ovšem její efektivita je diskutabilní. Koubek uvádí, že nevýhodou této metody je, že oslovujeme pouze omezený počet uchazečů z nejbližšího okolí firmy. (Koubek, 2003). Oproti tomu Lejsková vidí v metodě možnost shromáždění uchazečů, kteří poskytují širší možnost pro výběr a uplatnění jednotlivých kritérií výběru. (Lejsková, 2006). Oba autoři se ovšem shodují v tom, že metoda není příliš vhodná k získávání kvalifikovaných odborníků a pokud potřebujeme obsadit místo kvalifikovaným odborníkem s praxí, měli bychom se poohlédnout po jiné metodě.

2.8.12 Přímé oslovení vybraného jedince

Metoda přímého oslovení je sice finančně nenáročná ovšem vyžaduje, aby se vedoucí pracovníci velmi dobře orientovali v oboru a měli přehled o tom, kdo je dobrý a pro ně vhodný. Velkou výhodou je, že přímým oslovením většinou kontaktujeme jedince, kteří jsou odborníky ve svém oboru, ovšem nevýhodou takového oslovení je, že oslovení pracovníci mohou nadhodnocovat svoje požadavky, týkající se platového ohodnocení nebo pracovních podmínek, protože si mohou myslet, že mají pro organizaci značnou cenu. Dalším rizikem je zhoršení vztahu s ostatními firmami v oboru, pokud se jim snažíme jejich odborníky odlákat ke konkurenci.

2.8.13 Předvýběr uchazečů

Koubek zařazuje předvýběr uchazečů do procesu získávání pracovníků (Koubek, 2011), další odborná literatura, např. Armstrong a Kocianová (Armstrong, 2007, Kocianová, 2010) ho zařazují až do procesu výběru pracovníků. Hlavním zdrojovým autorem je pro mě ale Koubek, proto se budu v práci držet jeho rozdělení. V tomto kroku se jedná o základní porovnání požadavků na uchazeče a pracovní místo s údaji, které nám poskytli uchazeči.

V tomto kroku se neporovnávají uchazeči mezi sebou, ale pouze to, zda jsou uchazeči na dané pracovní místo způsobilí. V předvýběru se uchazeči podle Koubka rozdělují na tři základní skupiny (Koubek, 2011):

1. velmi vhodní (uchazeči, kteří musí být pozváni k dalšímu výběru),
2. vhodní (tito uchazeči jsou zařazeni do dalšího výběru pouze v případě, že velmi vhodných uchazečů je málo, nebo si je organizace zařadí do dalších výběrových řízení, jsou vhodní na jiné pozice
3. nevhodní (těmto uchazečům organizace posílá zdvořilý zamítavý dopis).

Po této selekci se připraví seznam uchazečů, se kterými se bude dále pracovat, budou pozváni k výběrovému řízení.

2.9 Měření efektivity náborových strategií

V dnešní době existují aplikace, pomocí nichž je možné ve firmě změřit efektivitu náborových aktivit a reportovat je. Externím benchmarkingem rozumíme porovnání s ostatními srovnatelnými hráči na trhu, což je ovšem možné pouze u těch, kde máme dostatečný objem vzorku dat. V České republice je takovým nástrojem LMC G2, která je napojená na pracovní portály jobs.cz a prace.cz a mohou jí sdílet tisíce pracovníků, kteří se zabývají náborem. Aplikace obsahuje Benchmarking Module, pomocí kterého můžeme měřit účinnost nábora. V menších firmách, ale můžeme sledovat tyto parametry i bez nutnosti nákupu specializované aplikace. Ke klíčovým parametrům, které v rámci změření efektivity budeme sledovat, patří:

- Délka nábora

Délka nábora je jedním z nejdůležitějších ukazatelů, díky kterému se dá účinnost náborových aktivit měřit a kvantifikovat. Měříme zde průměrnou délku nábora, to zda nábor proběhl co nejrychleji a za vynaložení pokud možno co nejnižších finančních prostředků. Délka nábora se měří ve dnech, je to doba od vystavení inzerátu po přijetí pracovníka. Tato doba se pochopitelně liší od dané pozice a regionu, kde daného pracovníka hledáme. Pro porovnávání bychom si tak vždycky měli zvolit dobře firmy, se kterými se srovnáváme.

- Kvalita uchazečů

Kvalitu uchazečů je možné kvantifikovat pomocí „koeficientu úspěšnosti“, který znamená poměr mezi počtem došlých reakcí a počtem uchazečů, kteří postoupí alespoň do 1. kola výběrového řízení. Kdybychom měřili veškeré došlé odpovědi, tak porovnáme něco, co ve skutečnosti není efektivní, měli bychom srovnávat jen to, co je srovnatelné. Cílem není, aby na inzerci reagovali stovky či tisíce zájemců, ale aby reagovali ti správní, tzn. ti, co inzerované pozici vyhovují.

- Atraktivnost pozice a zacílení inzerátu

Modul LMC G2 využívá tzv. reakční koeficient, který měří, kolik lidí reaguje na nabídku zaměstnání oproti těm, kteří se na ni na Internetu jen podívají. Pokud inzerát shlédne sto lidí a všichni na něj budou reagovat (odpoví), je reakční koeficient 100%.

- Cena

Vyčíslení finančních nákladů nutných na obsazení jedné pozice. Některé pozice jsou z hlediska nábora nákladnější než jiné, takže je potřeba tomu přizpůsobit kampaně a zajistit lepší cílení na vhodné cílové skupiny.

(<http://hrm.ihned.cz/c1-18965280-zpetne-zrcadlo-ucinnosti-naboru>, cit. 25.3.2013)

3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

3.1 Výběr zaměstnanců

Výběr definuje Dědina a Cejthamr jako posouzení každého uchazeče vzhledem k uvažované profesi. Výběrem se rozumí rozhodovací proces, na jehož konci je kandidát, který se ze skupiny uchazečů jeví jako ten nejvíce kvalifikovaný. Autoři zároveň upozorňují, že je také nutné zkoumat, zda je kandidát vhodný pro předpokládaný úkol. To zjistíme srovnáváním požadavků se skutečností. (Dědina, Cejthamr, 2005).

Gunter a Kisslingerová uvádějí, že úkolem výběru je analýza potenciálu schopností a dovedností jednotlivých uchazečů a výběr těch nejvhodnějších, tzn. těch, kteří nejlépe splňují požadavky dané pracovní pozice. (Gunter, Kisslingerová, 2007).

Dalším cílem výběrového procesu je podle Foota a Hooka (2005):

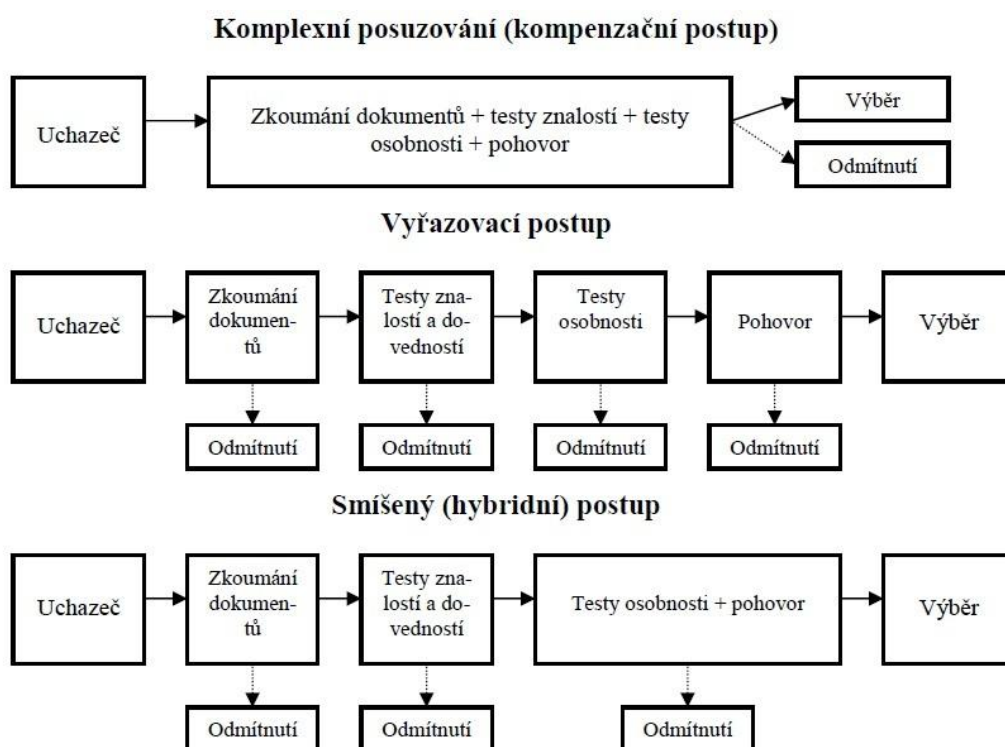
- shromáždění potřebného množství relevantních informací
- uspořádání a vyhodnocení těchto získaných informací
- ohodnocení každého kandidáta v souvislosti s daným pracovním místem
- poskytnutí relevantních informací uchazečům, aby se mohli sami rozhodnout, zda nabídku zaměstnání akceptují.

Při výběru pracovníků bychom také měli vzít v úvahu fakt, že pracovníka vybíráme do určité firmy, do týmu, který již nějakým způsobem funguje, lidé spolu budou trávit společný čas, pracovat na společných úkolech, proto je potřeba, aby spolu pracovníci vycházeli a fungovali dohromady. Nově příchozí pracovník by tak měl do týmu zapadnout „lidsky“. Z čehož vyplývá, že je nutné, aby pracovník splňoval nejen odborné předpoklady, ale také ty osobnostní. Koubek tvrdí, že od nově příchozího pracovníka se také očekává jeho přínos k dobrým mezilidským vztahům. Pro určení osobnostních vlastností existuje celá řada osobnostních typologií, psychologických testů, ale Koubek upozorňuje na to, že neexistuje žádná metoda, která dokáže spolehlivě vybrat a zaručit stoprocentní fungování člověka. Nikdy nevíme dopředu, zda bude pracovník stoprocentně plnit přidělené úkoly a zároveň, že bude vyhovující i po osobnostní stránce.

Bedrnová a Nový (Bedrnová, Nový, 2007) uvádějí, že při výběru se porovnávají vlastnosti a předpoklady člověka s nároky, které od dané pozice vyžadujeme. Doporučují zde využít

dostupných psychologických metod k posouzení daného uchazeče. Na začátku bychom si měli stanovit kritéria, na základě kterých budeme uchazeče posuzovat. Tyto kritéria by měla vycházet ze specifikace pracovního místa a ze specifikace požadavků, které na pracovníka klademe. Měli bychom se také rozhodnout, zda při výběru pracovníka necháme uchazeče absolvovat všechny kroky výběru, tzv. komplexní posuzování – kompenzační postup, nebo půjdeme cestou postupného vyřazování, tzn. po každém kroku, vyřadíme ty, jejichž výsledky nedosahovaly požadované úrovně, tzv. vyřazovací postup. Také můžeme použít hybridní postup – smíšený, který kombinuje dva předchozí. Všechny tři postupy jsou znázorněny na přiloženém obrázku:

Obr. č.3 - Možné postupy při výběru pracovníku



(Zdroj: Koubek, 2000)

Výběr zaměstnanců se skládá z několika kroků, jejichž cílem je rozhodnutí, zda bude uchazeči pracovní místo nabídnuto, či nikoliv. Velmi často se používá kombinace několika kroků, pouze výjimečně postačuje pouze požití jednoho z nich. Jednotlivými kroky jsou: (Koubek 2000, Kocianová 2010, Koubek 2003)

- zkoumání životopisu, dotazníku a dalších dokumentů, které uchazeč předložil
- předvýběrový pohovor, který doplňuje informace obsažené v dokumentech, které uchazeč předložil (dost často probíhá telefonicky)
- testy pracovní způsobilosti nebo assessment centrum (hromadný výběr uchazečů, testy, úkoly)
- Výběrový pohovor
- reference

3.2 Zkoumání životopisu, dotazníku a dalších dokumentů, které uchazeč předložil

To jaké dokumenty budeme od uchazeče požadovat, záleží především na pozici, na kterou se hlásí. Jiné dokumenty budeme požadovat od člověka, který se hlásí na manažerskou pozici a jiné od dělníka. Specifikace dokumentů, které budeme od uchazeče vyžadovat je velmi důležitá především proto, že nám pomůže získat maximum informací a dopředu si utvořit o uchazeči obrázek. Základní dokumenty, na jejichž předložení se shodují téměř všichni autoři odborné literatury, jsou (Koubek, 2011, Kocianová, 2010, Šafránková, 2007):

- *Průvodní (motivační) dopis* – v tomto dokumentu uchazeč vysvětluje, proč se hlásí na inzerované pracovní místo a co může firmě nabídnout
- *Životopis* - volný/polostrukturovaný/strukturovaný
- *Dotazník* - jednoduchý/otevřený, osobní/firemní
- *Doklady o vzdělání a praxi* – vysvědčení, diplomy
- *Reference předchozího zaměstnavatele*
- *Lékařské osvědčení*
- *Výpis z rejstříku trestů*

3.3 Předvýběrový pohovor

Předvýběrový pohovor může proběhnout, ale nemusí. Záleží kolik, a jak kvalitních uchazečů se na inzerovanou pozici ozve. Pokud se organizace rozhodne uspořádat předvýběrový pohovor, pak ten probíhá často po telefonu, jeho účelem je vytipování užší skupiny uchazečů, která bude pozvána k osobnímu pohovoru a výběrovému řízení. Předvýběr by nám měl ukázat, zda je uchazeč způsobilý vykonávat práci, zda se svou osobností hodí do organizace, jakou má motivaci pro danou organizaci pracovat a pomůže vydefinovat vhodné kandidáty na osobní setkání. Součástí předvýběrového pohovoru mohou být i jazykové testy, které nám pomohou vybrat vhodné uchazeče k osobnímu pohovoru a vyřadit ty, kteří nejsou pro danou pozici dostatečně jazykově vybavení. (Dvořáková, 2012)

3.4 Testy pracovní způsobilosti

Hroník (2007) popisuje podrobněji formy ověření odborné způsobilosti jako zkušební rozhovor, odborné testy, praktické zkoušky:

Zkušební rozhovor – zkušební rozhovor se používá při potřebě náročnějšího ověření odborné způsobilosti. Uchazeč je zkoušen “zkušební komisí“, která se skládá z odborníků v daném oboru. Uchazeč s odborníky diskutuje zadané odborné otázky, případně obhajuje odbornou pracovní studii, kterou k pohovoru připravil.

Odborné testy – probíhají většinou písemně, skládá se většinou z 30 – 50 otázek, na které uchazeč odpovídá výběrem možností. Na konci procesu se vyhodnocují správné odpovědi. Odborné testy umožňují objektivní srovnávání odborné způsobilosti mezi jednotlivými uchazeči. Cílem tohoto testování je rozřídění kandidátů podle jasně stanovených odborných kritérií. Při vyhodnocování je stanovena úroveň znalostí, která je pro danou pracovní pozici vyžadována.

Praktická zkouška ověřuje odborné dovednosti. Využívá se především při manuálních pracích. Praktickou zkoušku se také doporučuje použít při činnosti, které vyžadují obsluhu speciálních zařízení.

3.5 Assessment centrum

Assessment centrum („diagnosticko-výcvikový program“) nabízí komplexnější přístup k výběru pracovníků (Armstrong, 2007), který se skládá především ze simulací manažer-

ských činností a úkolů, na nichž se testují schopnosti pracovníků. Tvoří ho celá řada postupů, které však mají zpravidla tyto rysy:

- Největší pozornost je věnována chování.
- Řeší se různé úkoly, které simulují reálnou práci a reálné řešení pracovních úkolů. Jedná se o hraní scének, které pocházejí z pracovního prostředí, tyto scénky mohou být buď skupinové, nebo uchazeč jedná s jedním člověkem. Předpokládá se, že uchazeč se při scénkách bude chovat stejně, jakoby se choval při reálném řešení úkolů.
- Jako dodatkové metody se používají psychologické a pracovní testy a pohovory.
- Výkon se sleduje z hlediska schopností, které jsou požadovány na konkrétní pracovní pozici.
- Účastníci se hodnotí naráz a sleduje se i jejich vzájemná interakce.

Aby bylo Assessment centrum co nejobektivnější, používá se k hodnocení několik hodnotitelů, či pozorovatelů, kteří musí být správně vyškoleni. Obvykle jsou jako hodnotitelé využiti řídicí pracovníci, manažeři, či psychologové z poradenských organizací. Armstrong zmiňuje, že pokud je Assessment centrum prováděno kvalitně, je jeho úspěšnost ve výběru pracovníka mnohem vyšší, než při klasickém posuzování liniovými manažery, či personalisty. (Armstrong, 2007). Assessment program bývá zpravidla jedno či více denní program a zpravidla bývá realizován v interiéru, ale občas jsou i venkovní (tzv. outdoorové) formy. Důležitým rysem této formy výběru je, že hodnotitelé vybírají nejvhodnějšího kandidáta na hledanou pozici, nikoliv toho nejlepšího, který projde bezchybně všemi úkoly.

3.6 Psychologické testy

Psychologický test jedle Armstronga „pečlivě zvolená, systematická a standardizovaná procedura pro vypracování vzorku odpovědi od uchazečů, kterou lze použít k posouzení jedné nebo více jejich psychologických charakteristik v porovnání s psychologickými charakteristikami reprezentativního vzorku nějaké odpovídající populace“ (Armstrong, 2007, s. 387). Tyto testy většinou provádí specializované poradenské společnosti, nebo psychologové, kteří se specializují na výběr pracovníků. Tyto testy mohou organizacím posloužit jako doplňková metoda výběru.

Psychologické testy jsou experimenty, plně standardizované postupy, při nichž u testovaného navozujeme chování a odpovědi v kontrolovaných podmínkách, což umožňuje statisticky srovnávat testované mezi sebou. Psychologové pro toto testování využívají nejrůznější psychometrické charakteristiky, které reprezentují pojmy: objektivita, standardizace, reliabilita a validita (Hroník, 2007).

Na využití psychologických testů při výběrových řízeních existuje celá řada názorů, jedni je přeceňují, jiní je naopak znevažují. V každém případě, ale tyto testy musí vždy splňovat požadavek objektivit (tzn. být nezávislé na hodnotiteli), reliability (tzn. spolehlivosti) a validity (tzn. platnosti).

Psychologické testy mají celou řadu výhod, ale zároveň i nevýhod. Jak uvádí Stýblo (1993) mezi výhody použití psychologických testů patří: objektivita, porovnatelnost, měřitelnost, časová úspora, mnohoznačnost ve výpovědi (zkoumají například chování, inteligenci, výkonnost, a tak dávají mnohoznačný obraz o člověku). Mezi nevýhody patří neosobnost, poměrně úzká cílová zaměřenost, sugerující pocit zkoušky pro uchazeče, navozování umělých situací, momentální zachycení stavu a jevů (výsledek je jiný např. v situaci, kdy je uchazeč indisponován).

Psychologické testy by se tedy neměli ani přeceňovat, ani podceňovat, měli bychom je vnímat jako určitý doplněk výběrového řízení, jako podpůrnou metodu.

3.7 Výběrový pohovor

„Přijímací pohovory na místa manažerů, specialistů a rizikových pracovníků je vhodné dělat ve spolupráci s psychologem. Mnohdy mohou mít komisionální charakter. To samozřejmě působí stresujícím dojmem na uchazeče. Přijímání řadových pracovníků, dělníků, techniků a úředníků by měl provádět manažer sám, což vyžaduje zkušenosti a určité znalosti o postupu, pravidlech a také základní psychologické znalosti o osobnostních rysech, o struktuře osobnosti a správný odhad.“(Mikuláščík, 2003)

Podle Koubka se jedná o klíčovou metodu, která je nejpoužívanější a nejvhodnější, za předpokladu, že je dopředu dobře připravena. Výběrový pohovor jednak posuzuje pracovní způsobilost uchazeče pro pracovní pozici, ale klade si za cíl také:

1. získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči – co očekává od pracovní pozice, jaké jsou jeho pracovní cíle, dále ověřit si informace z písemností, které předložil

2. dát uchazeči informace o organizaci a práci v ní – cílem je seznámit uchazeče s organizací, tak, aby měl představu o tom, co práce pro danou organizaci obnáší
3. posoudit osobnost uchazeče – Koubek zastává názor, že pohovor je ro posouzení osobnosti uchazeče dokonce lepší, než osobnostní testy
4. nechat vzniknout přátelským vztahům mezi zaměstnavatelem a uchazečem – toto je nově uváděný cíl, který má za cíl budovat dobré jméno organizace tím, že v uchazeči vyvolá pocity spravedlivého a slušného posuzování. (Koubek, 2007).

Existuje několik typů výběrových pohovorů, které se rozdělují jednak podle množství a struktury účastníků dále pak podle obsahu a průběhu.

Rozdělení podle množství a struktury účastníků:

- Pohovor 1+1, Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí), Postupný pohovor, Skupinový (hromadný pohovor). (Koubek, 2007)
- Individuální pohovor (pohovory typu 1+1), Pohovorový panel, Výběrová komise. (Armstrong, 2007)
- Individuální rozhovor (rozhovor typu 1+1), Série individuálních rozhovorů, Výběrový panel, Výběrová komise (výběrové řízení, tzv. „konkurz“), Skupinový (hromadný rozhovor). (Kocianová, 2010)

Rozdělení podle obsahu a průběhu:

- Nestrukturovaný pohovor – znakem tohoto typu pohovoru je, že není nijak řízený, volně plyne. Je to improvizace, na kterou nejsou připraveny otázky ani témata okruhů, které budeme s uchazečem probírat. Rizikem je, že nedokážeme při vyhodnocení uchazeče mezi sebou porovnat a ne vždy během pohovoru zjistíme všechno, co bychom chtěli. (Kocianová, 2010). Podle Koubka je dalším výrazným rizikem tohoto způsobu, tzv. halo efekt - první dojem a to že tento způsob umožňuje velmi subjektivní hodnocení. Není to ani validní, ani spolehlivá metoda výběru, ale na druhou stranu nám oproti ostatním způsobům rozhovoru umožňuje dozvědět se některé zajímavé skutečnosti o uchazeči. (Koubek, 2007)
- Strukturovaný – standardizovaný pohovor – znakem tohoto typu pohovoru je, že je předem připravený, jsou pevně připraveny otázky a i pořadí, ve kterém jsou kladeny. Vý-

hodou je, že se dají snadno porovnat uchazeči mezi sebou, nevýhodou je, že není prostor pro další rozvíjení rozhovoru a kladení dalších otázek.

- Polostrukturovaný pohovor - spojuje výhody a nevýhody obou předchozích. Část pohovoru je předem připravena, jsou připraveny otázky i jejich pořadí, ale tazatel má možnost podle potřeby rozvíjet rozhovor. (Kocianová, 2010)

3.8 Vedení pohovoru

K vedení pohovoru je možné použít několik přístupů vedení pohovoru. Armstrong uvádí jako tradiční přístup biografický (chronologický) typ pohovoru, kdy jako první probíráme s uchazečem začátek (vzdělání) a postupně postupujeme k poslednímu zaměstnání. Pohovor také může postupovat obráceně od současnosti do minulosti. Další variantou je pohovor podle bodů specifikace pracovního místa, při kterém zjišťujeme, jak uchazeč splňuje požadavky kladené a danou pozici. Při tomto typu pohovoru zjišťujeme uchazečovu odbornost, znalosti a dovednosti a dále jeho osobní kvality.

Při strukturovaných pohovorech, které se orientují na situaci, se uchazeči předkládají modelové situace a uchazeč odpovídá, jak by na ně reagoval a jak by danou situaci vyřešil. Cílem strukturovaných pohovorů, které jsou orientované na chování a schopnosti, je shromáždění informací o zkušenostech s uplatňováním dovedností a schopností, které jsou na pracovní pozici vyžadovány. Tento typ pohovorů poskytuje jasný a relevantní rámec, ovšem jsou časově náročné na přípravu a tazatel musí být dobře proškolen. Autor doporučuje využití tohoto modelu tam, kde jsou pracovní místa obsazována často. (Armstrong, str. 383,2007).

Existuje celá řada typů pracovních testů, z nich níže uvádím vybrané od autorů odborné literatury.

- **Dělení dle Armstronga:**

Testy inteligence - Měří všeobecnou inteligenci

Testy osobnosti - Posuzují osobnost uchazeče s tím, že jejich cílem je předpověď jeho pravděpodobného chování v nějaké roli

Testy schopností - Měří schopnosti související s prací (např. numerické, vnímání)

Testy potenciálních schopností - Předpovídají potenciál, který má uchazeč k jednotlivým úkolům či výkonu určitého typu práce (např. schopnosti administrativní, numerické, mechanické)

Testy získaných schopností - Měří schopnosti nebo dovednosti, které člověk získal po dobu svého života učním, vzděláváním nebo praxí (např. test psaní na stroji). (Armstrong, 2007)

- **Dělení dle Kocianové:**

Psychologická diagnostika (pozorování, rozhovor, výkonové testy, testy osobnosti) -Měří individuální charakteristiky jednotlivých uchazečů

Testy a zkoušky znalostí a dovedností (odborné, jazykové) - Vztahují se k činnosti na obsazované pracovní pozici (Kocianová, 2010)

- **Dělení dle Koubka:**

Testy inteligence - Posouzení schopnosti myslet a plnit požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, numerické myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku)

Testy schopností - Hodnocení existujících i potenciálních schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje (mechanické, manuální, zručnost, vlohy, prostorová orientace, duševní schopnosti).

Testy znalostí a dovedností - Prověření znalostí, které uchazeč získal při studiu. Patří sem i předvedení pracovního postupu.

Testy osobnosti - tzv. psychologické testy. Ukazují uchazečovu osobnost, typ povahy (extrovert x introvert, racionální x emotivní, společenský x uzavřený). Na určitý typ práce je totiž vhodný určitý typ osobnosti a tak nám tato typologie může pomoci určit, jestli se uchazeč na příslušnou práci hodí nebo nehodí. (Koubek, 2007)

3.9 Reference

Poslední dobou bývá standardním požadavkem zaměstnavatelů, aby uchazeč již v životopise uvedl osoby, na které je možné se ze žádostí o referenci obrátit. I v případě, že je nevede, doporučuje se uchazeče upozornit na to, že si budeme od jeho bývalých zaměstnavatelů reference poptávat. Referencím je přikládán větší důraz, než ve skutečnosti mají, nejsou totiž zcela objektivní. V některých případech, se zaměstnanec neloučí se svým zaměstnavatelem právě v dobrém a nemusí to být chyba zaměstnance, a proto bychom referencím neměli přikládat větší hodnotu, než mají. Často se také můžeme setkat s tím, že pokud byly se zaměstnancem nějaké problémy, organizace je ráda že se jej zbaví a může v některých případech reference záměrně zkreslit. (Siegel, 2012).

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingovým výzkumem rozumíme funkci, která spojuje spotřebitele, zákazníka a veřejnost s marketingovým pracovníkem prostřednictvím informací užívaných k zjišťování a definování marketingových příležitostí a problémů, zdokonalování a hodnocení marketingu jako procesu. Marketingový výzkum specifikuje požadované informace podle vhodnosti k řešení těchto problémů, vytváří metody pro sběr informací, řídí a uskutečňuje proces sběru dat, analyzuje výsledky a sděluje zjištěné poznatky a jejich důsledky“.(Foret,2001).

“Cílem marketingového výzkumu je systematické plánování, shromažďování, analýza a vyhodnocování informací potřebných pro účinné řešení konkrétních marketingových problémů.“ (cit. Kozel,2006, str 10).

Podle Kotlera(2001) je marketingový výzkum systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí. (Kotler, 2004).

4.1 Kvalitativní výzkum

Podle autora Davida L Morgana výhody, které nabízejí individuální rozhovory v oblasti kontroly, vycházejí z bližší komunikace mezi dotazovatelem a informátorem. Dotazovatel tak může v rozhovoru používat daleko subtilnějších podnětů, které slouží k udržení směru konverzace. Výhoda individuálních interview se projeví především tam, kde je cílem hluboko proniknout do názorů a zkušeností jedince a porozumět jim. Autor uvádí, že hodinu a půl dlouhá diskuze o velikosti 8-10 lidí poskytne zhruba desetinu informací z množství, které by mohl každý jednotlivý účastník sdělit při stejně dlouhém individuálním rozhovoru. Pakliže bude naším cílem detailní porozumění každému informátorovi, má individuální interview nesporné výhody.

„V kvalitativním přístupu jsou data nenumerická, v kvantitativním mají číselnou podobu.“ (Ferjenčík 2000: 245). Oproti kvantitativnímu výzkumu, který je „schopen nabídnout hodně užitečné informace o mnoha emigrantech. Je schopen říci, jak zobecnitelné jsou naše výsledky, je schopen potvrdit nebo vyvrátit naše hypotézy, vypočítat, jaká je pravděpodobnost, že se mýlíme.“ (Disman 2005: 285). Kromě toho Disman (2005) uvádí další rozdíly oproti kvantitativnímu výzkumu, kdy získáme mnoho informací o malém počtu jedinců a

generalizace na populaci je problematická, někdy i nemožná a kvalitativní výzkum používá induktivní logiku. Lze nějak pojmenovat praktické užití kvalitativního výzkumu? Podle stejného autora je „posláním kvalitativního výzkumu porozumění lidem v sociální situaci.“ (Disman 2005: 289).

Kvalitativní výzkumnou metodu definuje Strauss a Corbinová (1990) jako výzkum, jehož předností je, že nám umožňuje získat detailní informace o zkoumaných jevech, tak jako by to s kvantitativními metodami nebylo možné (kvantifikace, statistické metody apod.).

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části bylo čerpáno z více různých literárních pramenů, z nichž byly vybrány ty nejdůležitější, které se týkaly teoretických poznatků v oblasti získávání a výběru pracovníků.

Na začátku teoretické části byly popsány důležité pojmy, které se dané problematiky týkají, jako je pojem řízení lidských zdrojů, personální marketing a komunikační mix.

Teoretická část je rozdělena do dvou hlavních částí, první se zabývá procesem získávání pracovníků a identifikací zdrojů náborové komunikace. Jsou zde vysvětleny a rozebrány pojmy jako náborová komunikace, jakým způsobem zvolit cílovou skupinu náborové komunikace a z jakých zdrojů volnou pozici obsadit. Ještě před spuštěním procesu vyhledávání a získání pracovníků je velice důležitá identifikace potřeby získávání pracovníků, popis a specifikace pracovního místa, formulace nabídky a to jakou metodu zvolíme pro získání pracovníka, tedy místo kde naši nabídku uveřejníme a jaké médium pro ni zvolíme. Každá metoda získávání pracovníků má své výhody a nevýhody, pro třídění nejčastěji používaných, komunikačních kanálů byl využit jako výchozí zdroj třídění Koubek (2011).

V druhé části je rozebrán výběr pracovníků a celý jeho proces, který začíná zkoumáním životopisu a série výběrových metod, jakými mohou být: předvýběrový pohovor, výběrový pohovor, test pracovní způsobilosti, ale i různé psychologické a osobnostní testy až po metody assessment centra.

Jako klíčový zdroj byla využita literatura od autorů Koubka, Kocianové a Armstronga, ze zahraniční literatury posloužil jako klíčový autor Roberts (2005). V Teoretické části byly porovnány jednotlivé pohledy různých autorů, ale co se týče rozdělení, např. co spadá ještě do procesu získávání zaměstnanců a co už do procesu výběru zaměstnanců byl využit jako primární zdroj Koubek.

6 HLAVNÍ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ A PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V praktické části nejdříve seznámím se společností, kde bude probíhat výzkum, a aplikuji teoretické poznatky na danou společnost. Zjistím jakým způsobem a pomocí jakých technik dochází k náboru a výběru zaměstnanců v internetové společnosti FIRMUS, a.s.

Cílem výzkumu je zjištění zdrojů náboru klíčových pracovníků do internetové společnosti a doporučení použití vhodnějších kanálů a technik k oslovení a zároveň zjištění co hodnotí zaměstnanci jako důležité během výběrového řízení, zda měli k dispozici dostatek informací, jak hodnotili úroveň testování. Otázky se týkají jak nástrojů pro získávání a výběr zaměstnanců, tak i samotných metod. Pracovníci společnosti jsou rozděleni do dvou skupin, jedná se o tzv. běžné pozice a odborné pozice. Běžné pozice jsou v oddělení Call centra a Back office a odborné pozice na ostatních odděleních (Sales, Marketing, Development) i výzkum bude proveden za dodržení tohoto rozdělení.

V projektové části firmě doporučím, jaké změny by podle zjištěných dat mohly vést ke zlepšení procesu náboru a výběru zaměstnanců a pokud to bude možné, tak u nich vyčísím i finanční a časovou náročnost, aby se firma mohla rozhodnout, které z navržených řešení bude následně implementovat. Na první pohled se může zdát, že pro internetovou společnost budou zdrojem získávání pracovníků především online kanály jako internet, ale praktické zkušenosti ukazují, že tomu tak úplně být nemusí, pracovníci, především ti klíčový jsou spíše oslovováni samotnými internetovými společnostmi.

Cílem mé práce je získat odpovědi na tyto otázky:

1. Z jakého zdroje (kanálu) jsou zaměstnanci internetových společností. Je hlavním médiem (metodou) oslovení internet?
2. Domnívám se, že společnost nepoužívá nástroje pro měření jednotlivých náborových strategií
3. Jaké techniky byly využity při výběrovém řízení
4. Potvrzení či vyvrácení předpokladu, že firma nemá jednotný komunikační styl pracovních pozic
5. Potvrzení či vyvrácení předpokladu, že firma nemá jednotný systém pro výběr pracovníků

PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost FIRMUS, a.s. vznikla v roce 2010, takže se jedná o poměrně mladou internetovou společnost, která na trh vstoupila až po takzvané internetové horečce (bublině). Ta v České republice začala před rokem 2000, kdy začalo po vzoru USA vznikat velké množství internetových firem, které však neměly dobře propracované podnikatelské plány a začaly krachovat. Rok vstupu firmy na trh znamenal zapojení se do velmi konkurenčního prostředí, největší nárůst konkurence byl v roce 2007, kdy na trhu operovalo několik stovek firem stejného zaměření.

7.1 Oblast působení

Její hlavní podnikatelskou činností je zakládání a prodej tzv. Ready made společností. Jedná se o společnosti s ručením omezeným (s.r.o.), akciové společnosti (a.s.) a evropské společnosti (SE). Jedná se o společnost, která patří mezi tři největší hráče na trhu. Internetovou společnost definuje především to, že podniká z větší části na internetu a své produkty či služby prodává jeho prostřednictvím.

Ready made společnost je označení pro společnost, která má za cíl usnadnit situaci klientům, kteří se rozhodnou podnikat pod hlavičkou obchodní společnosti co nejrychleji a bez zbytečného papírování. Ready made společnost je společnost, která je založena za účelem dalšího prodeje, což znamená, že je takzvaně „čistá“ nikdy nevyvíjela žádnou podnikatelskou činnost, což je také klientovi garantováno smluvně. V okamžiku, kdy se konkrétní klient rozhodne, že by potřeboval obchodní společnost, je společnost již založená a řádně zapsaná v obchodním rejstříku. Takový postup umožňuje mít společnost již přibližně do 45 minut, při kterých se podepíše smlouva o převodu obchodního podílu a okamžikem podpisu může nový majitel se společností podnikat.

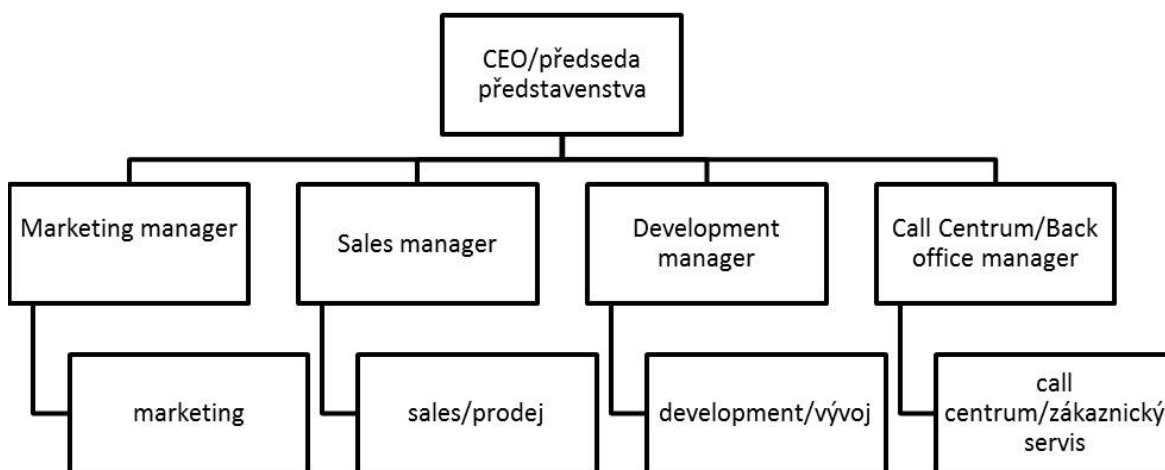
Velkou výhodou ready made společnosti je složení základního kapitálu ze strany zakladatele, tudíž nový podnikatel, který většinou nemá peněz nazbyt, nemusí alokovat kapitál na vázaném účtu. Výše základního kapitálu je u s.r.o. společnosti alespoň 200.000,- Kč, základní kapitál akciové společnosti činí alespoň 2.000.000,- Kč (bez veřejné nabídky akcií) nebo 20 000 000 Kč (s veřejnou nabídkou akcií) základní kapitál evropské společnosti (SE) musí být minimálně ekvivalent 120.000,- EUR uvedený v českých korunách v aktuálním

kurzu ke dni zápisu, což je cca 3.000.000,- Kč. Složení základního kapitálu a možnost rychlého začátku podnikání jsou většinou důvody, proč klienti volí tento produkt.

7.2 Organizační struktura společnosti FIRMUS, a.s.

Společnost FIRMUS, a.s. je řízena CEO, předsedkyní představenstva, která řídí 4 úseky a přímo pod ní spadají manažeři těchto oddělení. Obrázek níže graficky znázorňuje organizační strukturu.

Obr. č. 4. Organizační struktura společnosti FIRMUS, a.s.



Zdroj: vlastní úprava

Ve společnosti je zaměstnáno celkem 20 lidí. Ve vedení společnosti je předsedkyně představenstva/ředitelka společnosti, které jsou přímo podřízené 4 pozice – marketing manager, sales manager, development manager a call centrum/back office manager. Vzhledem k tomu, že pozice development managera a marketing managera nejsou v současné době obsazeny, development managera a marketing managera vykonává samotná ředitelka společnosti a pozice call centrum managera byla dočasně svěřena sales managerovi, který je zodpovědný za prodej a nyní řídí i Call centrum. Idea je obsadit 3 zbývající pozice (Marketing managera, Development managera a Call centrum managera) do konce letošního roku. Přestože krátkodobě je možné působit na více místech, z dlouhodobého hlediska by to nebylo efektivní a společnost si uvědomuje, že musí najít co nejvhodnější kandidáty na volné

pozice. Cílem je tedy do konce roku najít další dva vhodné zaměstnance, kteří by působili jednak na pozici ředitele Developmentu, Marketingu a Call centra/back office.

7.3 Analýza současného stavu zaměstnanců

Z organizační struktury vyplývá, že jsou jednotliví pracovníci zařazeni do oddělení, dle charakteru jejich práce a stejného rozřazení se budeme držet po celou dobu práce, protože i toto rozřazení znamená určitá specifika na hledané pracovníky. Rozřazení je následující:

7.3.1 Marketing

Oddělení marketingu řídí dle organizační struktury marketing manažer. Tato pozice není v současné době obsazena, takže toto oddělení dočasně řídí ředitelka společnosti. Marketing manager je zodpovědný za řízení čtyř pracovníků, kteří jsou ve společnosti zaměstnání jako marketingoví specialisté. Dva z nich jsou zodpovědní za řízení a vyhodnocování marketingových kampaní, náplň práce ostatních činí zodpovědnost za weby společnosti, příprava textů, copywriting, příprava newsletterů, správa stránek společnosti.

7.3.2 Sales – prodej

Oddělení Sales/prodej je v současné době obsazena a toto oddělení je řízeno manažerem, který zodpovídá za prodejní výsledky tříčlenného týmu. Pozice specialistů zakládání společností zastávají 2 právníci a jeden obchodník. Zaměstnání lidí s právním vzděláním je důležité, protože společnost prodává právní poradenství a produkty u nichž je nutná znalost obchodního práva, ale také je pochopitelně nutné, aby tam byla obchodní podpora, jinými slovy pracovník, který zvládá perfektně prodejní strategie a samotný prodej.

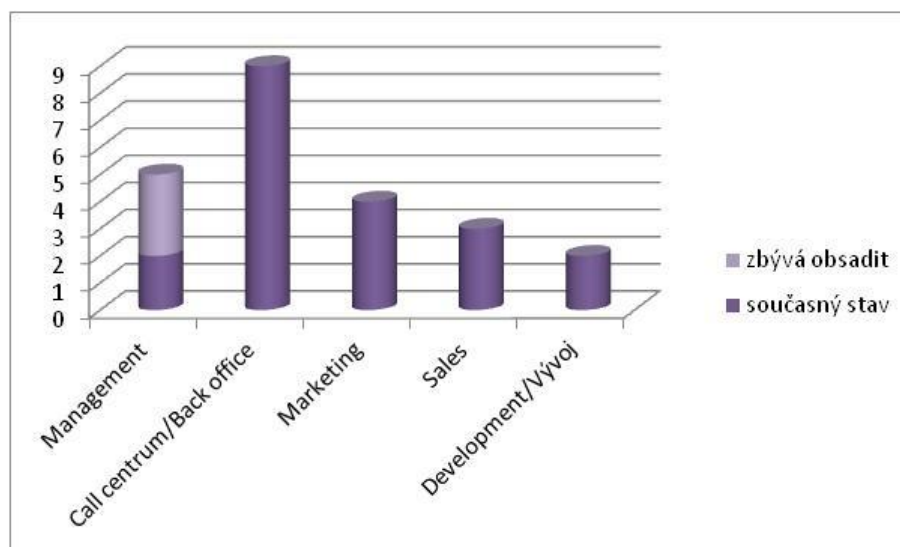
7.3.3 Development

Pozice ředitele oddělení Developmentu/vývoje je v současné době neobsazena a cílem společnosti je najít co nejdříve vhodného kandidáta. Pozici zatím zastává ředitelka společnosti. Na oddělení vývoje nových produktů a strategií pracují dva zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní za vývoj nových produktů společnosti, za vývoj webů a aplikací a za přípravu strategií a zpracování a vyhodnocování analýz konkurence, protože oblast zakládání a prodeje Ready made společností je velmi konkurenční.

7.3.4 Call centrum/Back office

Pozice ředitele Call centra/Back office je v současné době neobsazena a hledá se na ní vhodný kandidát. Na Call centru pracuje šest operátorů, kteří každý den vyřizují příchozí hovory zákazníků a také uskutečňují hovory ven ze společnosti, v rámci retenčního programu, kdy stávajícím klientům nabízejí další produkty či služby. Na oddělení dále pracují tři pracovníci Back office, kteří zajišťují administrativní podporu celé společnosti. Všichni zaměstnanci tohoto oddělení pracují se CRM systémem společnosti, do nějž zaznamenávají důležité informace o klientech, které jsou následně využívány v ostatních odděleních, např. v oddělení Marketingu či Salesu.

Obr. č. 5 - Přehled pozic ve společnosti



Zdroj:vlastní úprava

Z uvedeného grafu vyplývá, že společnost v současné době potřebuje obsadit 3 pozice v managementu společnosti. Jsou to:

- Manažer Call centra
- Manažer Developmentu/Vývoje
- Manažer Marketingu

Pracovníky společnosti, resp. pozice v ní je možné rozdělit do dvou hlavních skupin, jsou to odborné pozice, na nichž pracují zaměstnanci Marketingu, Salesu a Developmentu a na pozice běžné, do které spadají pracovníci Call centra/Back office.

8 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V INTERNETOVÉ SPOLEČNOSTI

Do procesu získávání pracovníků zasahují dva subjekty, předsedkyně představenstva a manager zodpovědný za oddělení, do něž se nový pracovník hledá. Tito dva lidé společně identifikují potřeby získávání nového zaměstnance, připravují podklady pro analýzu konkrétního pracovního místa a volí vhodnou formu vyhledávání nových zaměstnanců. První kolo pohovoru se uskutečňuje za přítomnosti manažera, finální výběrové kolo je vždy za účasti ředitelky společnosti (předsedkyně představenstva), která schvaluje plat a podmínky a podepisuje samotné pracovní smlouvy.

8.1 Vnitřní výběrové řízení

Ve společnosti FIRMUS, a. s. platí pravidlo upřednostňování interních uchazečů před těmi externími. Jednak to pro společnost znamená úsporu nákladů při pořádání výběrového řízení, ale také uchazeči z vnitřních zdrojů již mají znalost kultury společnosti, procesů, programů ovšem z druhé strany je počet pracovníků, které můžeme v rámci společnosti přesouvat na nové pozice, např. v rámci kariérního postupu, velmi omezený. Společnost FIRMUS, a.s. patří k malým podnikům, tudíž nedisponuje dostatkem vnitřních zdrojů, a je tedy potřeba častěji využít zdrojů vnějších. Jak již zmiňuji v teoretické části, tak počet uchazečů, kteří na hledanou pozici reagují, ovlivňuje celá řada faktorů, jako je například pověst organizace, situace na trhu práce, nabízené podmínky a samotný charakter práce.

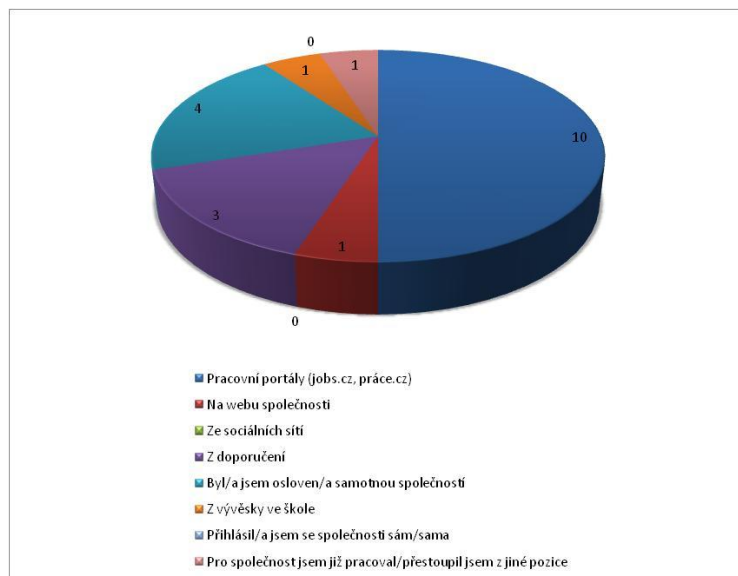
8.2 Vnější výběrové řízení

Oproti obsazení z vnitřních zdrojů pro nás tato možnost znamená vyšší náklady jednak na samotné pořádání výběrového řízení, zaškolení a adaptaci nového zaměstnance, ale na druhé straně můžeme vybírat z širšího okruhu uchazečů, kteří přijdou z odlišného prostředí a mohou do firmy vnést nové a inovativní myšlenky.

8.3 Analýza komunikačního mixu společnosti

Vzhledem k tomu, že se jedná o internetovou společnost, je hlavním komunikačním médiem dle rozhovorů s vedením společnosti internet. Toto tvrzení potvrzuje i grafické znázornění výsledku strukturovaných rozhovorů ve společnosti. Graf níže ukazuje, jaký komunikační kanál byl využit.

Obr. č. 6 Jaký komunikační kanál byl použit pro inzerci volného pracovního místa



Zdroj: vlastní úprava

8.3.1 Internet

Internet je jedním z hlavních pilířů externí náborové komunikace společnosti, protože internet je jejím hlavním nástrojem prodeje a komunikace, využívá jej i v případě potřeby vyhledávání a získávání pracovníků. Domovské webové stránky společnosti www.firmus.cz a jejich sekce novinek je využívána k inzerci volných pracovních pozic. Pokud společnost hledá posilu do svého týmu, je v této sekci zveřejněn inzerát, který seznamuje uchazeče s konkrétním pracovním místem, podmínkami a postupem výběrového řízení. Společnost se snaží o férovou komunikaci v oblasti cenové nabídky a stejná trend dodržuje i v inzerci pracovních míst. Své inzeráty se snaží od konkurence odlišit kamarádkou a osobnější komunikací.

Kromě vlastního webu využívá společnost i zprostředkovatele www.jobs.cz a to především na obsazování pozic, které nejsou vysloveně odborné. Jedná se především o pozice na Call centru, kdy zkušenosti ukazují, že je inzerce prostřednictvím tohoto zprostředkovatele efektivní. Analýza ukazuje, že více než polovina ze současných pracovníků zareagovala na nabídku společnosti na internetu. Nejčastěji použitým kanálem byl server jobs.cz, jeden pracovník reagoval na nabídku společnosti na webu.

Společnost využívá inzerci na pracovním serveru Jobs.cz a to jednak formou prohlížení CV, kdy 50 kreditů (možnost prohlédnout si detailně 50 životopisů) stojí 4900,-Kč a jednak formou zveřejnění inzerátu, kdy jeden inzerát na měsíční zobrazování je zpoplatněn

částkou 7900,- Kč. Je možné zakoupit i výhodnější balíček, pro zveřejnění většího počtu inzerátů. V případě masivního náboru lidí na pozice v Call centru se investice vyplatí, vzhledem k tomu, že společnost tyto pozice obsazené má a neplánuje masivní rozrůstání Call centra, pro hledání klíčových pozic, které chce společnost obsadit, bych tuto formu inzerce nedoporučovala.

8.3.2 Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Tato forma inzerce patří v klasických společnostech k velmi rozšířeným, jedná se o způsob, kterým dokážeme oslovit velký počet potenciálních uchazečů.

ovšem analyzovaná společnost této formy inzerce příliš nevyužívá. Důvodem je, že se jedná o malou internetovou společnost, která hledá zaměstnance na velmi specifické pozice a především ty, kteří se na internetu pohybují

8.3.3 Tisková inzerce

Tiskovou inzerci za dobu své existence firma nevyužila a to z důvodu, že se jedná o internetovou společnost, která většinou hledá na specializované pozice, které mají souvislost s internetem a specifickým působením na internetu, a ti se většinou z řad čtenářů tisku nerekrutují.

8.3.4 Rozhlas, Televize

Využití rozhlasu ani televize v minulosti společnost neplánovala a to především z důvodu vysokých nákladů takovéto inzerce a z důvodu, že se jedná o menší firmu, která dělá většinou náborové akce v malém měřítku, obsazuje pozice v řádech jednotek a tak by pro ni byla tato firma velmi nákladná a pravděpodobně neefektivní.

8.3.5 Sociální síť

Analyzovaná společnost v minulosti využila k inzerci pracovního místa facebook a to konkrétně ve chvíli, kdy hledala pracovníka na Call centrum. Inzerát, který zde byl využit je přiložen v příloze číslo I.

Znění inzerátu bylo naprosto identické, jako znění inzerátu, které se inzerovalo na pracovním portálu Jobs.cz, což je podle mého názoru chyba. Doporučila bych spíše inzerci na sociálních sítích více odlišit, udělat zajímavý inzerát, který nebude vypadat jako všechny ostatní inzeráty na volná pracovní místa. Prvním pravidlem, kterého bych se doporučila držet je, že sociální síť se nerovná inzerci na pracovních portálech.

Inzerce na sociálních sítích bychom neměli vnímat stejnou optikou, jako klasickou tiskovou inzerce, kterou v současné době tedy spíše vystřídal ta elektronická. V opačném případě by se nám totiž mohlo stát, že ze sociálních sítí nepřijde očekávaná odezva a to především z důvodu, že podobných náborových inzerátů, které zní všechny do puntíku stejně, jsou na internetu tisíce, stejně jako je tomu na pracovních portálech. Pro inzerování volných pracovních pozic společnost nikdy nevyužila LinkedIn, zde je tedy prostor pro vyzkoušení.

8.3.6 Uchazeči se hlásí sami

Tato forma získávání uchazečů je ve společnosti velmi rozšířená, protože společnost má na trhu v oblasti prodeje Ready made společností velmi dobrou pověst a patří ke třem největším hráčům na trhu. Lidé, kteří v tomto oboru chtějí pracovat, posílají sami své životopisy na firemní email i ve chvílích, kdy společnost aktivně neinzeruje žádnou volnou pozici. Velmi často společnost oslovují čerství absolventi ze škol s právním zaměřením, nebo lidé zabývající se internetovou reklamou, grafici...atp. Vzhledem k tomu, že tito uchazeči nemají představu o tom, jaké potřeby společnost v současné době má, je tím pádem většina z nich pro společnost nepotřebná. Uchazeči se také většinou hlásí ve chvílích, kdy je společnost nepotřebuje, ovšem i v takovém případě jsou zařazeni do interní databáze a pokud se místo, na které by byli vhodní, uvolní, jsou pozváni do výběrového řízení. Analýza však ukazuje, že ani jeden současný pracovník neoslovil společnost se žádostí o místo sám, takže přestože se uchazeči sami hlásí, většinou neprojdou výběrovým řízením.

8.3.7 Spolupráce s pracovními úřady

Tuto formu hledání uchazečů pomocí pracovních úřadů společnost vůbec nevyužívá a to vzhledem k tomu, že většinou hledá na kvalifikované pozice a takoví uchazeči na pracovních úřadech většinou dlouhodobě nebývají.

8.3.8 Spolupráce se školami, vzdělávacími institucemi

Spolupráce se školami se ve firmě začala využívat již v počátcích jejího vzniku. Protože se jedná o internetovou společnost, jejímž specifickým jsou a začátku nízké náklady, společnost fungovala tak, že najímala studenty na brigádnické práce a v průběhu jejich praxe se z některých z nich stali pracovníci na plný úvazek. Výhodou je, že má společnost možnost se seznámit s pracovníkem již v průběhu studia a lépe ho tedy poznat. Společnost se zú-

častěji přednášek na střední škole, jejímž účelem je seznámení budoucích uchazečů o práci s fungováním na pracovním trhu. Přednášky jsou zaměřené především na to, jakým způsobem hledat práci, jak má vypadat životopis uchazeče, jak probíhá pracovní pohovor atp. Cílem těchto přednášek je také seznámení se studenty a vytipování vhodných budoucích pracovníků, především na pozice na Call centrum, z nichž mohou být později vybráni pracovníci na vyšší pozice. Dalším využitým prostředkem pro hledání vhodných uchazečů bývají vývěsky na střední škole a také na právnické fakultě Karlovy univerzity, kde firma inzeruje volná pracovní místa, především na pozice v copywritingu, kde je nutné právní povědomí a proto se jeví jako nejvhodnější studenti vyšších ročníků právnické fakulty. 1 současný pracovník se do společnosti dostal tak, že zareagoval na nabídku inzerovaného volného místa na pozici na Call centrum, která byla vyvěšena ve škole, kterou navštěvuje. Rovněž pokud je najímán brigádník, na sezónní výkyvy, většinou se přijímá na základě vývěsek ve škole.

8.3.9 Doporučení

Doporučení od současného pracovníka, který informuje o vhodném uchazeči, se ve společnosti využívá, přestože společnost zatím nemá vytvořen žádný program odměňování zaměstnanců za doporučení. Většinou to probíhá tak, že pracovník působící ve firmě v určité oblasti má i své okolí, které má stejné zájmy a práci a může někoho doporučit. Čtyři ze současných zaměstnanců byli do společnosti doporučení. Jedná se o manažera oddělení Salesu/Prodeje, který dočasně vede i oddělení Call centra/Back office, 2 právníky z oddělení Sales a jednoho zaměstnance marketingu.

8.3.10 Personální agentury

Personálních agentur společnost v minulosti využila pouze při jednom výběrovém řízení, kdy byl obsazován manažer marketingu. Ovšem v praxi se tato metoda příliš neosvědčila. Jednak tato metoda znamená poměrně vysoké náklady na hledání uchazeče, odměna se zpravidla pohybovala ve výši 1,5 násobku měsíčního platu a uchazeči, kteří byli přes agenturu doporučení většinou ani neprošli výběrovým řízením do konce. Důvodem mohlo být, ne zcela správné pochopení požadavků na hledanou pozici. Bohužel to co by mělo být výhodou, tj. předvýběr zaměstnanců v agentuře, se ukázalo spíše jako nevýhoda. V agentuře byli za proces předvýběru zodpovědní zaměstnanci, kteří sami byli velmi juniorní a nedokázali pochopit požadavky kladené na seniorní pozici manažera marketingu.

8.3.11 Informační vývěsní tabule

Vývěsky s inzerovaným pracovním místem firma využívá. Vzhledem k tomu, že působí na dvou místech v Praze, tak pokud se vyhlásí volná pracovní pozice, je inzerát také zakomponován na interní nástěnky, kde se pozice inzeruje tak aby se o ní dozvěděli i zaměstnanci a mohli jednak sami reagovat anebo doporučit někoho vhodného ze svého okolí. Vývěsky v externích místech firma používá a to především na vysokých školách.

8.3.12 Přímé oslovení vybraného jedince

Metoda přímého oslovení vyžaduje velmi dobrou orientaci vedoucích pracovníků v oboru, ovšem na některé obsazované pozice se její využití jeví jako jedno z nejvhodnějších. Přímým oslovením kontaktujeme rovnou odborníky, o které bychom měli zájem, můžeme sledovat jejich praxi a vybrat si tak toho nejvhodnějšího. Nevýhodou je, že ne vždy máme finance na zaplacení toho, koho bychom chtěli. Touto metodou oslovení se do společnosti dostali 4 pracovníci a to především ti, kteří patří v současné době k těm klíčovým, jsou to pracovníci Salesu, Developmentu a Marketingu.

9 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ DO INTERNETOVÉ SPOLEČNOSTI

Při výběru analyzujeme, zda jsou uchazeči vhodní na obsazovanou pozici. V procesu výběru analyzujeme uchazečovy schopnosti a dovednosti a také bychom měli brát v úvahu, zda je kandidát vhodný pro daný úkol a hodí se do obsazovaného týmu pracovníků. Někdy dělají manažeři chybu v tom, že hledají stejné osobnosti, které jim osobně sedí a vytvoří tak tým ze stejných lidí, kteří pak mohou obtížně mezi sebou spolupracovat. Nově přichozí pracovník by měl do týmu zapadnout i „lidsky“. Z čehož plyne, že by měl pracovník splňovat nejen odborné předpoklady, ale také ty osobnostní.

Na začátku si vždy ve společnosti FIRMUS, a.s. stanovují kritéria, na základě kterých uchazeče o volnou pozici posuzují. Tato kritéria by ideálně měla vycházet ze specifikace jednotlivých pracovních míst, které společnost nemá dopředu vytvořené, ale tvoří se vždy před výběrovým řízením. Důvodem je to, že pokud se hledá nový člověk, jsou na něj většinou kladeny specifické požadavky, které je těžko dopředu odhadovat. Protože se jedná o malou společnost, není možné mít vytvořený skald popisu pozic, kdy např. pracovník marketingu by měl mít určité vlastnosti a dovednosti.

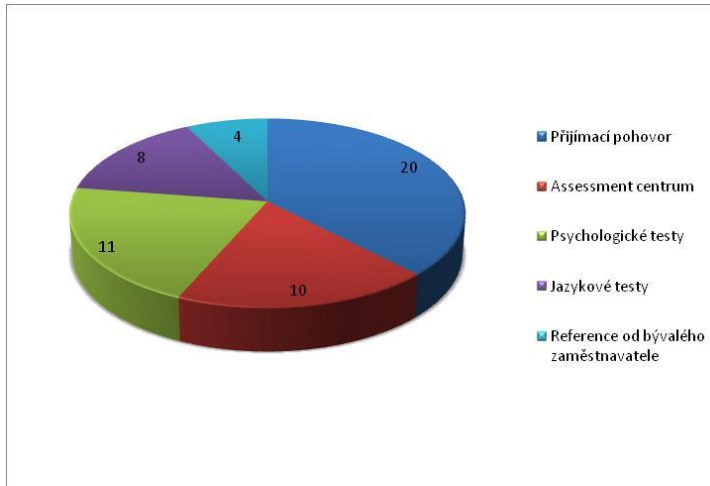
9.1 Zkoumání životopisu, dotazníku a dalších dokumentů, které uchazeč předložil

Životopis bývá většinou prvotním dokumentem, který slouží pro prvotní posouzení uchazečů o volné pozice. Poslední dobou se uchazeči naučili používat i průvodní dopis, jakési představení, kterým se spolu se životopisem prezentují. Životopis je základní dokument, který společnost má pro prvotní posouzení uchazečů. Při posuzování životopisu bychom měli brát v úvahu, že někteří zájemci o volné pracovní místo mají tendenci své zkušenosti a znalosti přeceňovat, přikrášlovat, proto bychom neměli životopis brát jako jediné kritérium k samotnému posouzení uchazečových znalostí a zkušeností, ale spíše jej chápat jako základní a podkladový materiál.

Prvotním krokem je posouzení praxe a zkušeností, což je také první kolo vyřazování, na základě porovnání s tím, jakého pracovníka společnost hledá. Ti nejlepší, kteří mají potřebné znalosti, zkušenosti a praxi jsou pozváni k výběrovému pohovoru. Ne všichni ucha-

zeči procházejí všemi druhy výběrových testů a pohovorů, volba metody výběru pracovníka je závislá na obsazované pozici a především na požadavcích, které jsou na ni kladeny.

Obr. č. 7 popisuje podíl jednotlivých metod na náboru pracovníků



Zdroj: vlastní úprava

9.2 Předvýběrový pohovor

Po vybrání vhodných uchazečů na základě předložených dokumentů, jako je životopis a motivační dopis jsou ještě uchazeči selektováni při předvýběrovém pohovoru, který probíhá telefonickou formou. Při telefonickém rozhovoru je s uchazečem ještě zrekapitulován jeho životopis, probrána jeho praxe, zkušenosti a v případě, že je na pozici požadováno jazykové vybavení (angličtina) probíhá část rozhovoru v angličtině. Zkušenosti společnosti totiž byly takové, že přestože udala angličtinu jako požadavek, na určité pozice, tak i přesto se hlásili lidé, kteří sice v životopise uvedli angličtinu, jako aktivní, ve skutečnosti však anglicky nehovořili. Jedná se o fenomén, který popisuje Hroník (1999) a to je přikrášlování skutečných dovedností.

9.3 Výběrový pohovor

Mikuláščík (2003) doporučuje, aby se pohovory na klíčové pozice dělaly za účasti psychologa a řadové pozice by měl obsazovat manažer sám, což vyžaduje zkušenosti a určité znalosti o postupu, pravidlech a také základní psychologické znalosti o osobnostních rysech a struktuře osobnosti.

Pohovory na klíčové pozice za účasti psychologa společnost nikdy nevyzkoušela, co se týče obsazování jednotlivých řadových pozic, tak to provádí samotní manažeři, kteří prošli zatím pouze základním proškolením v oblasti přijímání nových pracovníků.

Koubek (2007) doporučuje, aby byl výběrový pohovor vždy dopředu připraven, čehož se společnost drží a pohovory si dopředu připravuje. Pohovor se skládá z několika částí.

V První části jsou kladeny uchazeči otázky, cílem je získání dodatečných informací, zjištění co od pozice, na kterou se přihlásil, očekává a jaké má pracovní cíle. Otázky se ale různí, podle toho kdo daný pohovor provádí, ve společnosti neexistuje jednotná forma pohovorových otázek.

V druhé části má uchazeč možnost dostat informace o společnosti a je mu představena samotná pozice. Má také možnost seznámit se konkrétněji a ujasnit si, zda pozice tak jak je mu představena splňuje jeho požadavky a zároveň zda on splňuje požadavky, které jsou na výkon pozice kladeny.

V průběhu pohovoru má společnost také možnost podhalit uchazečovu osobnost. Což Koubek (2007) velmi doporučuje a ve výběrovém pohovoru vidí dokonce lepší možnost jak se seznámit s uchazečovou osobností, než v osobnostních testech. I praxe ukazuje, že lidé se při rozhovoru dokážou uvolnit a jsou-li jim kladeny připravené otázky, které si moderátor pohovoru zaznamenává, dají se v nich nalézt i na první pohled skryté souvislosti.

Součástí pohovoru je vždy představení společnosti a popis jak to v ní funguje a co daná pozice znamená. Společnost si zakládá na týmové spolupráci a dobrých vztazích mezi lidmi, kdy se konají různé i mimopracovní aktivity a to se většinou i uchazeči na pohovoru představuje.

Z *hlediska množství* provádí společnost Individuální pohovory (Armstrong, 2007). Na takovém typu pohovoru 1+1 je přítomen manažer oddělení a uchazeč. Poté ve finálním kole výběrového řízení, se setkává uchazeč s ředitelkou společnosti, která schvaluje výběr a finálně potvrzuje, zda bude kandidát na danou pozici najat, což řadíme také do individuálního typu pohovoru 1+1.

Existuje několik typů výběrových pohovorů, které se rozdělují jednak podle množství a struktury účastníků dále pak podle obsahu a průběhu.

Z hlediska obsahu a průběhu probíhají ve společnosti v současné době pouze nestrukturované pohovory, kdy každý z manažerů, kteří pořádají výběrové řízení, používá trochu jiný soubor otázek a pohovor vede jiným způsobem.

9.4 Testy pracovní způsobilosti

9.5 Assessment centrum

Tato metoda se ve společnosti používá pro výběr uchazečů na většinu volných pracovních míst. Zpočátku ji ve společnosti využívali pouze pro výběr operátorů na Call centrum, ale postupně jak se společnost rozrůstala a narůstalo kandidátů reagujících na inzerované volné pozice, rozšířila se tato metoda i do výběrových řízení na ostatní volné pozice. Četnost pořádání Assessment centra je závislé na potřebě obsadit volné místo. Vzhledem k tomu, že se společnost řadí mezi malé podniky, jsou v rámci pořádaného Assessment centra vybíráni kandidáti na různé pozice. Z tohoto důvodu se nastavení výběrového řízení touto formou nemění a necílí na jednotlivé pozice zvlášť, jako tomu bývá ve velkých korporacích.

Všichni kandidáti plní stejné úkoly, jimiž jsou:

- individuální modelová situace – Telefonický hovor rozzlobeného zákazníka
- skupinové modelové situace - Většinou
- výkonový test (test na kvantitu a kvalitu výkonu)
- test kognitivního odhadu
- osobnostní test

Při výběrovém řízení se u potencionálních pracovníků sledují prezentační dovednosti, spolupráce, iniciativa (úsilí), vůdčí schopnosti (schopnost ovlivnit druhé), řešení problému. Chování každého z kandidátů a jeho reakce na určité situace jsou zaznamenány do formuláře pomocí číselné stupnice se slovním komentářem. AC se zúčastňují minimálně dva pozorovatelé, počet kandidátů se pohybuje od čtyř do deseti osob. Pokud se nepodaří svolat na AC minimálně 4 kandidáty, tato metoda se při výběru zaměstnanců nevyužívá. Délka jednoho AC se pohybuje v průměru kolem 120 minut, zde záleží na počtu kandidátů. V průběhu konání kandidáti řeší úkoly, uvedené výše v seznamu. Ihned po skončení Assessment centra se hodnotitelé sejdou a vyhodnotí jednotlivé kandidáty. Každá hodnocená

sekce je také doplněna slovním komentářem hodnotitele. Výsledkem AC je doporučení či nedoporučení kandidáta k dalšímu výběrovému řízení na určitou pozici.

9.6 Psychologické testy

Společnost nevyužívá psychologické testy, pouze ty osobnostní v rámci konaných Assessment center. Důvodem nevyužívání testů je obava, že licence na takové testy jsou poměrně finančně náročné a z důvodu, že jejich vyhodnocení musí provádět zkušený psycholog.

9.7 Reference

V poslední době společnost vyžaduje, aby kandidát, který se hlásí na volnou pracovní pozici ve společnosti, uvedl, na koho je možné se obrátit se žádostí o referenci. Oslovení osoby, která je připravena referenci poskytnout probíhá vždy se souhlasem samotného kandidáta. Je pochopitelné, že tyto reference nejsou vždy zcela objektivní, ale pokud s tím společnost počítá, mohou dokreslit celkový obrázek o kandidátovi. V minulosti se již ve společnosti setkali se zaměstnancem, na kterého jeho bývalý zaměstnavatel poskytl vynikající reference, ovšem při bližším pátrání bylo zjištěno, že se jednalo spíše o problémového zaměstnance, kterého se chtěla společnost zbavit a jeho bývalý nadřízený jej doporučil. Společnost si uvědomuje, že by neměla reference přeceňovat, ale zároveň ani podceňovat.

10 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

V marketingovém výzkumu budou osloveni současní zaměstnanci a vedení společnosti s cílem změřit efektivitu jednotlivých náborových strategií. Protože společnost v současné době nemá nástroje pro měření efektivit jednotlivých náborových strategií, bude součástí práce i jejich vytvoření a definování klíčových parametrů, na základě kterých je možné tuto efektivitu změřit. Výzkum u zaměstnanců nám ukáže, rozřazení jednotlivých pracovníků, délku zaměstnání u společnosti a metody využívané pro nábor. Protože je cílem nejen navržení projektu vedoucímu ke zvýšení efektivit náboru, ale i výběru zaměstnanců je výzkum zaměřen i na část výběru zaměstnanců a kvalitu výběrových řízení.

Vzhledem k povaze problému i cíli práce bude zvolena metoda kvalitativního výzkumu. Důvodem volby jsou omezené možnosti pro získávání dat kvantitativní metodologií. Výzkum bude pro větší objektivitu proveden u zaměstnanců společnosti, vedení společnosti a samotné měření efektivit bude vycházet z hard dat, které má společnost k dispozici (doba od zveřejnění inzerátu do doby obsazení atp.).

10.1 Kvalitativní výzkum

V diplomové práci budou použity jako podklad pro výzkum hloubkové rozhovory se zaměstnanci, kvalitativní rozhovory s vedením společnosti a data získaná z dat z jobs.cz a interních systémů společnosti.

10.2 Účel a cíl studie

Cílem je zjištění zdrojů náboru klíčových pracovníků do internetové společnosti a doporučení použití vhodnějších kanálů a technik k oslovení. Cílem je zjištění co hodnotí zaměstnanci jako důležité během výběrového řízení, zda měli k dispozici dostatek informací, jak hodnotili úroveň testování. Otázky se týkají jak nástrojů pro získávání a výběr zaměstnanců, tak i samotných metod.

Na první pohled se může zdát, že pro internetovou společnost budou zdrojem získávání pracovníků především online kanály jako internet.

Získat odpovědi na tyto otázky:

6. Z jakého zdroje (kanálu) jsou zaměstnanci internetových společností

7. Je hlavním médiem (metodou) oslovení internet?
8. Jaké techniky byly využity při výběrovém řízení
9. Potvrzení či vyvrácení předpokladu, že firma nemá jednotný komunikační styl pracovních pozic
10. Potvrzení či vyvrácení předpokladu, že firma nemá jednotný systém pro výběr pracovníků

10.3 Výsledky výzkumu

Z výzkumu, který byl proveden formou strukturovaných rozhovorů, se zaměstnanci vyplynulo několik zajímavých skutečností, ty nejdůležitější jsou shrnuty na konci této kapitoly a jednotlivé grafy a jejich rozbor je uveden v příloze číslo II.

- Demografické rozdělení – muž/žena

Z demografického hlediska je rozdělení pracovníků vzácně vyrovnané, jak uvádí graf č. 2. Ve společnosti je zaměstnáno 8 žen (jedna z nich společnost vede) a 12 mužů.

- Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání

Ve společnosti působí 12 pracovníků se středoškolským vzděláním a 8 z vysokoškolským (4x Bc. 4x Mgr.). Počet pracovníků s vysokoškolským titulem je zde poměrně vysoký, téměř 50%, důvodem není to, že by společnost toto vzdělání vyžadovala. Pouze v případě zaměstnanců Salesu je to nutnost, tam jsou 2 pozice, které musí zastávat člověk, který vystuduje práva, důvodem jsou právní úkony, které při prodeji společností a především při jejich přípravě, musí vykonávat.

- Rozdělení zaměstnanců podle věku

Věkový průměr ve společnosti se pohybuje kolem třiceti let. Většina zaměstnanců je mladší než 30 let, tj. celkem 14, ostatních 6 lidí již třicítku překročilo.

- Rozdělení jednotlivých pozic v rámci společnosti

Graf číslo 5 popisuje rozložení jednotlivých pozic v rámci společnosti dle oddělení. V této části jsou rozebrány jednotlivé potřeby na obsazení pozic a zdroje získávání pracovníků. Na oddělení **marketingu** jsou zaměstnáni čtyři pracovníci, kteří jsou zodpovědní za řízení a vyhodnocování marketingových kampaní, mají na starosti weby společnosti, na nichž udržují stále aktuální informace, připravují texty, newslettery, spravují Facebookové stránky společnosti. Pozice manažera marketingu není v současné době obsazena, cílem je ji do konce roku obsadit. Za řízení marketingu je v současnosti zodpovědná ředitelka společnosti. Na oddělení pracují čtyři zaměstnanci, marketingoví specialisté. Pracovníci jsou zodpovědní za řízení a vyhodnocování marketingových kampaní, jsou zodpovědní za správu webů a facebookových stránek společnosti, přípravu newsletterů.

Zdroj získání pracovníků: 1x z doporučení, 2 oslovení samotnou společností, 1 pracovník pro společnost již pracoval, byl přijat na oddělení Back office a následně se v rámci obsazení pozice z vnitřních zdrojů posunul na oddělení marketingu.

Hledá se: manažer oddělení marketingu

- Oddělení **Sales/prodeje** vede ředitel tohoto oddělení a řídí tříčlenný tým pracovníků, kteří jsou zodpovědní za prodej produktů (ready made společností). Jsou zde zaměstnáni dva právníci a jeden obchodník. Oddělení vede manažer, který je ve společnosti zaměstnán více než 12 měsíců a byl na danou pozici doporučen akcionářem, kanálem jeho oslovení tedy bylo doporučení.

Zdroj získání pracovníků: Manažer oddělení z doporučení, 2 právníci z doporučení

Hledá se:0

- Na oddělení **Vývoje/Developmentu** pracují dva zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní za vývoj nových produktů společnosti, za vývoj webů a aplikací a za přípravu strategií a zpracování a vyhodnocování analýz konkurence. Pozici ředitele oddělení Developmentu/vývoje zastává do doby, než se najde vhodný kandidát, ředitelka společnosti.

Zdroj získání pracovníků: 1x osloven samotnou společností, 1x z webu společnosti

Hledá se: Manažer oddělení Developmentu/Vývoje

- Na oddělení **Call centrum/Back office** pracuje celkem 9 lidí, které v současné době vede manažer Salesu/prodeje. Šest z nich vyřizuje příchozí a odchozí hovory. Dále jsou zde zaměstnání tři pracovníci back office/zákaznického servisu, kteří zajišťují administrativní podporu celé společnosti. Všichni zaměstnanci tohoto oddělení pracují se CRM systémem společnosti, do nějž zaznamenávají důležité informace. Pozice ředitele Call centra/Back office je v současné době neobsazena a hledá se na ní vhodný kandidát.

Zdroj získání pracovníků: 8 x pracovní portál Jobs.cz, 1x vývěska ve škole

Hledá se: 0

- Rozdělení pracovníků podle délky jejich zaměstnání ve společnosti

Graf číslo 6 popisuje, že většinu zaměstnanců tvoří lidé, kteří pro společnost pracují déle než 12 měsíců, můžeme je tedy považovat za stabilní zaměstnance. Pro společnost je velmi důležité, aby měla co nejnižší fluktuaci zaměstnanců a aby pro ni lidé pracovali kvalitně a rádi.

- Jaký zdroj byl využit pro komunikaci produktu společnosti (pracovní pozice)

Jaký společnost využila zdroj pro komunikaci nabízeného produktu, v tomto případě pozice, popisuje graf číslo 7. Jedná se o internetovou společnost, takže předpoklad na začátku byl, že většina pracovníků bude pocházet z internetu, což se potvrdilo. Zajímavé, ale je, že se jedná především o pracovníky na pozice, které jsou masovější a nepatří k těm nej kvalifikovanějším ve společnosti. Jsou to především pracovníci Call centra, kteří přišli přes pracovní internetový portál Jobs.cz, 1 pracovník Call centra přišel prostřednictvím vývěsky ve škole a působil ve společnosti na brigádnické pozici a později, v 5. Ročníku vysoké školy, přešel na trvalý pracovní poměr. Pracovníci na důležité pozice byly především z doporučení, nebo byli osloveni samotnou společností, jedná se o klíčové pozice v Salesu a Marketingu.

- Kvalita výběrového řízení

Graf číslo 8 popisuje kvalitu výběrového řízení, to, zda uchazeči, resp. pracovníci, kteří pro společnost pracují, dostali při výběrovém řízení odpověď na vše, co potřebovali. 16 lidí hodnotilo, že při přijímání řízení dostali odpovědi na všechny své otázky, 4 další hodnotí na škále „spíše ano – ale na něco se museli zeptat“, otázky byly směřovány do bližšího popisu náplně práce, na kolektiv a možnost volné pracovní doby. Žádný z pracovníků nehodnotil informace podané při výběrovém řízení jako nedostatečné.

- Přijetí ve společnosti

Graf číslo 9, který je uveden v příloze II zobrazuje podíl hodnocení přijetí ve společnosti. 18 pracovníků hodnotilo přijetí ve společnosti jako velmi dobré, byli spokojeni s přijetím, dostali dostatek informací a i zaškolení a samotná adaptace ve společnosti po jejich nástupu probíhala dle jejich názoru velmi dobře. 2 pracovníci hodnotili na škále přijetí ve společnosti stupněm dobře. Ani jeden ze stávajících pracovníků, kteří e strukturovaných rozhovorů zúčastnili, nehodnotil přijetí ve společnosti nijak negativně.

- Vysvětlení náplně

Graf číslo 10 popisuje, zda byla všem pracovníkům dostatečně vysvětlena pracovní náplň. V 18ti případech velmi podrobně, dalším dvěma obecně. 2 pracovníci hodnotili, že by si představovali více informací, například v nějaké informační brožuře, byli by rádi, pokud by dostali například do ruky vytištěnou náplň práce, protože na pohovoru byli nervózní a ne všechno si dobře zapamatovali.

- Jaké metody byly použity při výběrovém řízení

U všech stávajících pracovníků (20) byl použit pro jejich výběr přijímací pohovor, V deseti případech bylo navíc použito assesment centrum kde pracovníci řešili různé modelové situace. V 11 případech společnost využila metodu psychologických testů, v osmi případech prošli uchazeči jazykovými testy z angličtiny. Jazykové testy byly využity u pracovníků Salesu a Call centra, protože ti se setkávají i se zahraniční klientelou a musí být schopni komunikovat v angličtině, jeden pracovník Salesu prošel dokonce testy z ruského jazyka,

protože část klientely hovoří rusky. U 4 pracovníků si zaměstnavatel vyžádal referenci u bývalého zaměstnavatele.

- Očekávání od pracovního místa a jejich naplnění

Všem pracovníkům se naplnila očekávání týkající se pracovního místa, v 16 případech na-prosto, ve 4 případech spíše ano.

- Odpovídalo výběrové řízení nárokům na pracovní pozici, na které působíte?

Graf číslo 13 ukazuje, že 14 pracovníků hodnotí výběrové řízení jako na míru šité jejich pozici, byli spokojeni s průběhem a myslí si, že přesně odpovídalo nárokům, které jsou na ně fakticky kladeny. 6 pracovníků hodnotí také kladně, zvolili odpověď spíše ano.

- Hodnocení procesu výběru

Velmi dobře hodnotilo 18 lidí, dobře 2. Výběrové řízení působilo na pracovníky kladně, hodnotili velmi kladně, že výběrové řízení bylo uspořádané, že pohovory probíhaly přátelskou formou a celkově se po dobu celého výběrového řízení cítili dobře.

- Co uchazeče nejvíce zaujalo

V hodnocení co zaměstnanec nejvíce zaujalo při výběrovém řízení, se opakovaly termíny jako, přátelská atmosféra, příjemné prostředí, pocit, že se mi pro společnost bude fajn pracovat, mladý kolektiv, pocit, že mohou být u rozvoje firmy a podílet se na jejich výsledcích.

10.4 Analýza měření efektivity náboru

Analyzovaná společnost v současné době nevyužívá měření jednotlivých náborových strategií, ale hodnotí je spíše na základě zkušeností, pocitů a dojmů, které metody a která média v minulosti využila, a které jí připadají jako efektivní. Protože společnost efektivitu

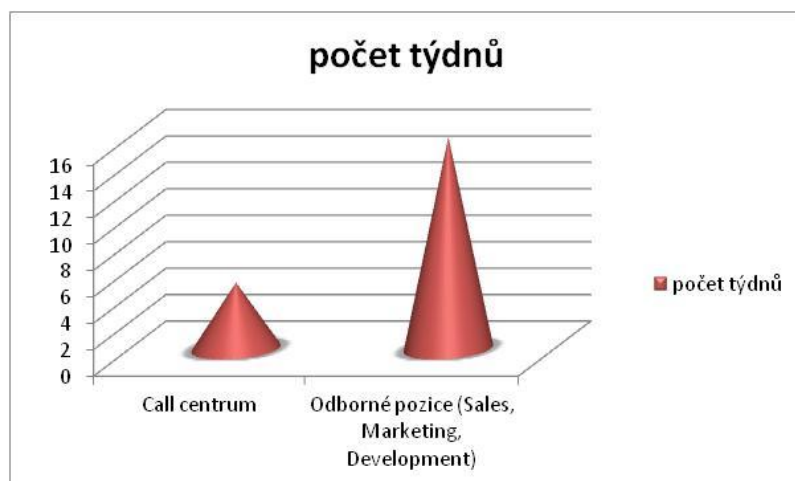
jednotlivých náborových kampaní a kanálů nikdy neměřila, využila jsem pro zpracování analýzy archivní záznamy v systému Jobs.cz a archivní záznamy společnosti (emaily, rozhovory).

- Délka náboru

Srovnání jednotlivých náborových kampaní z hlediska doby od vystavení inzerátu do doby přijetí pracovníka. Obsazení běžné pozice Call centrum/back office trvá v průměru 5 týdnů.

Odborné pozice (Sales, marketing, development) je složitější obsadit a nábor a výběr zde probíhá déle, v průměru 4 měsíce.

Obr. č. 8 Délka náboru



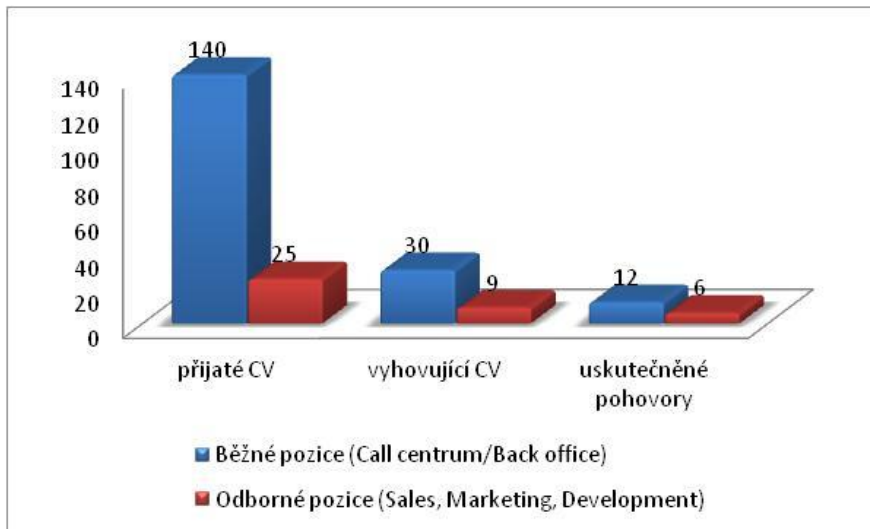
Zdroj:vlastní úprava

- Kvalita uchazečů

Poměr mezi počtem došlých reakcí a počtem uchazečů, kteří postoupí alespoň do 1. kola výběrového řízení. Cílem není, aby na inzerci reagovali stovky či tisíce zájemců, ale aby reagovali ti správní, tzn. ti, co inzerované pozici vyhovují. V této analýze porovnávám kampaň na pozici pracovníků Call centra/Back office a odborných pozice (Sales, Development, marketing). Běžné pozice na Call centru/back office na ně se hlásí průměrně kolem 140 uchazečů na kampaň, z nich je cca 30 vyhovujících (bylo by možné je pozvat k pohovoru), ale k pohovoru je pozváno 12 nejlepších uchazečů.

Odborné pozice (Sales, marketing, development) na ně je nižší odezva, přihlásí se celkem cca 25 uchazečů, z nichž je 8-9 vyhovujících, na pohovor bývá pozváno v průměru 6 lidí.

Obr. č. 9 Kvalita uchazečů



Zdroj:vlastní úprava

- Cena

Vyčíslení finančních nákladů nutných na obsazení jedné pozice. Některé pozice jsou z hlediska nábora nákladnější než jiné, takže je potřeba tomu přizpůsobit kampaně a zajistit lepší cílení na vhodné cílové skupiny. Dle teoretických poznatků je obsazení klíčových a odbornějších pozic nákladnější. V analyzované společnosti však byly všechny tyto odbornější pozice obsazeny buď z doporučení, nebo byli kandidáti osloveni samotnou společností, takže je téměř nemožné tyto náklady vyčíslit. Pouze jeden pracovník Salesu byl z kampaně na jobs.cz, takže jeho přijetí stálo společnost:

Náklady na inzerci 7900,- Kč

Čas strávený výběrem vhodného kandidáta: třídění 25 životopisů, vybrání 9 vhodných kandidátů, pozvání na pohovor, 6 pohovorů: 10 hodin čistého času/1 pracovník + 3 hodiny času ředitelka společnosti, která se účastní finálních výběrových kol.

11 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI A OVĚŘENÍ STANOVENÝCH CÍLŮ

Při zpracování praktické části byl zjištěn zajímavý fakt, že především klíčoví zaměstnanci společnosti, kteří pracují na odborných pozicích, nebyli do společnosti získáni prostřednictvím internetu, ale jiných náborových technik.

Cílem mé práce bylo získat odpovědi na tyto otázky:

1. Z jakého zdroje (kanálu) jsou zaměstnanci internetových společností. Je hlavním médiem (metodou) oslovení internet?

Hlavním komunikačním médiem pro oslovení uchazečů na běžné pozice, jako jsou pozice v Call centru a Back office oddělení je internet, to výzkum jednoznačně potvrdil. 8 pracovníků těchto oddělení bylo získáno z kampaní na pracovním portálu jobs.cz. Z kampaně na tomto pracovním serveru byl získán ještě jeden obchodník Salesu. 1 pracovník byl získán prostřednictvím webu společnosti. Můžeme tedy udělat závěr, že polovina stávajících zaměstnanců pochází z internetu, převážně se jedná o běžné pozice na Call centru a Back office, takže tam je kampaň na internetu, především na pracovním portálu jobs.cz velmi účinná. Co se týká odborných pozic v Marketingu, Salesu a Developmentu, tak tam zdrojem pracovníků není internet, nýbrž ostatní metody, jako doporučení nebo oslovení samotnou společností. Business internetových společností je totiž specifický v tom, že zde panuje vysoká konkurence a pracovníci na klíčové pozice většinou neoslovují společnost s nabídkou sebe, ale jsou samotnými společnostmi oslovováni.

2. Domnívám se, že společnost nepoužívá nástroje pro měření jednotlivých náborových strategií

Tento předpoklad se potvrdil, firma si nikdy nedělala vyhodnocení efektivity jednotlivých náborových strategií za pomoci nástrojů, které by jí poskytli sofistikované měření efektivity. V rámci zpracování této práce a pro zjištění efektivity jednotlivých náborových strategií byl tento systém navržen a byla změřena účinnost jednotlivých náborových strategií na stávajících zaměstnancích.

3. Jaké techniky byly využity při výběrovém řízení

Ve všech případech byla použita technika polo-strukturovaného výběrového pohovoru, někdy v kombinaci s jazykovými testy (ty byly využity na pozicích, kde je jazyková vyba-

venost potřeba), u poloviny zaměstnanců byla využita metoda Assessment centra a u 4 pracovníků si zaměstnavatel vyžádal reference od bývalého zaměstnavatele.

4. Potvrzení či vyvrácení předpokladu, že firma nemá jednotný komunikační styl pracovních pozic

Firma nemá jednotný styl komunikace volných pracovních míst, který by přizpůsobila médiu, prostřednictvím něhož kandidáty oslovuje. Stejný typ inzerátu je používán na pracovních serverech, facebooku i na stránkách společnosti. V projektové části proto bude navrženo sjednocení komunikace volných pracovních míst s komunikací společnosti.

5. Potvrzení či vyvrácení předpokladu, že firma nemá jednotný systém pro výběr pracovníků

Firma nemá jednotný systém pro výběr pracovníků. U všech pracovníků je využíván pracovní pohovor, ten ale nemá vždy stejnou strukturu. Velmi záleží na tom, jaký manažer zrovna pohovor provádí a podle toho se i liší soubor pokládaných dotazů. Stejně tak i struktura výstupu z pohovoru je různá (někdo si zapisuje odpovědi do pc, někdo na papír, někdo pouze na část otázek, někdo si zapisuje pouze nejzajímavější momenty) a tak je problematické kandidáty mezi sebou porovnat.

PROJEKTOVÁ ČÁST

12 NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ NÁBORU PRACOVNÍKŮ

Tradiční popisy pracovních a manažerských míst, jsou ve své podstatě skoro stejné. Obsahují seznamy požadovaných dovedností, vzdělání, jazykové vybavenosti a zkušenosti, což není vhodné jako relevantní marketingový nástroj. Pokud má společnost zájem oslovit ty nejlepší z možných uchazečů, měla by si uvědomit, že i pracovní místo je potřeba vnímat jako produkt, který chceme prodat. Uchazeč, který hledá vhodné pracovní místo, se probírá nabídkami, které jsou v 99% naprosto stejné, jakoby psané přes kopírák. Namísto tohoto postupu je vhodné se odlišit a zdůraznit, co bude člověk na dané pozici dělat, co se naučí, čím ho práce obohatí a čím se stane. Je nutné výstižně popsat výsledek a přínos pro firmu a zkusit i netradiční formy oslovení pomocí nových médií a zlepšit stávající procesy, jak jen to bude možné. Ve své podstatě se jedná o budování značky dobré pověsti organizace, kdy je důležité si uvědomit, že právě pověst organizace ovlivňuje počet uchazečů, kteří společnosti při hledání zaměstnanců na volné pozice reagují. Pověst organizace tedy utváří i tato komunikace produktu, v tomto případě pracovní pozice.

Při změně je potřeba pamatovat na všechny komunikační kanály, které společnost ke komunikaci pracovních míst využívá a sjednotit je do jednotného komunikačního formátu. Pokud bychom se totiž zaměřili pouze na jednu část, například změnili jsme pouze znění inzerátu na pracovních portálech, ale webovou prezentaci a newslettery nechali ve starém formátu, tak by to pravděpodobně nepůsobilo příliš důvěryhodně. Je tedy potřeba sjednotit komunikaci všude tam, kde volné pozice společnost nabízí, tedy na webu, v newsletterech, v inzerátech i na sociálních sítích.

12.1 Sjednocení a změna komunikace volných pracovních míst

První doporučení změny se týká sjednocení komunikace volných pracovních pozic a to všude tam, kde se společnost rozhodne je inzerovat. Doporučením je rozšířit místa inzerce o sociální síť. Komunikace pracovních míst je jednou ze složek, která nám pomáhá budovat dobré jméno značky, firmy, jako zaměstnavatele. Tato komunikace pracovního místa by se měla odlišit od konkurence, protože zde je konkurence velmi široká, např. na pracovních portálech jsou tisíce inzerátů, které jsou v 99% identické. Většina firem komunikuje volné pracovní pozice stejným způsobem, v inzerátu uvádí požadavky Náplň práce, požadavky, nabízíme. Náplň práce uvádí pouze některé inzeráty, v kategorii požadavky je větší-

nou uvedeno, že firma požaduje flexibilitu, týmového ducha, ochotu učit se novým věcem, středoškolské vzdělání a znalost angličtiny, v podstatě „prázdné“ pojmy. Ve složce nabízíme je většinou naprosto stejný popis, který od sebe společnosti kopírují, můžeme se zde setkat s pojmy, jako „zájemní stabilní společnosti“, „zajímavé finanční ohodnocení“, „zaměstnanecké benefity“, „příjemné pracovní prostředí“. Uchazeč, který práci hledá, vůbec není motivovaný číst inzerát detailně, protože v průběhu hledání naráží na ty samé identické texty, u nichž se pouze mění název pozice a zaměstnavatel. Při zpracování projektové části jsem narazila na fakt, že pokud společnost použije jinou formu komunikace inzerátu, dělá jej pro uchazeče atraktivnější. Mé doporučení je zatraktivnit inzeráty, které společnost podává a to především ty, kde hledáme kreativní lidi, by měly znít také kreativně.

12.1.1 PR – brožurka pro uchazeče a odpověď každému uchazeči

Doporučuji, aby každý uchazeč, který se zúčastní výběrového řízení, dostal PR brožurku o společnosti. Uchazeči se při pohovoru sdělují informace o firmě, jak dlouho funguje, čím se zabývá, co plánuje do budoucna a jakou má filozofii. Dále dostává informace o konkrétní pracovní pozici, ale přeci jenom na pohovoru je na uchazeče vychrlena řada informací, které si určitě nebude všechny pamatovat a proto bych doporučila vypracovat do informačního balíčku, který si zájemce odnese s sebou domů a může si materiály následně v klidu domova projít. Myslím si, že by to odlišilo společnost od její konkurence a mohlo by to pomoci budovat dobré jméno v podstatě s vynaložením minimálních finančních prostředků. Jedna varianta těchto brožurek je v papírové formě, kde bychom ale museli počítat s náklady na tisk, jako úspornější variantu bychom mohli zvolit zaslání děkovného emailu hned po výběrovém řízení, kde by uchazeč dostal tyto informace e-mailem.

Na stejnou komunikaci by navazovaly i další části, pokud by uchazeč ve výběrovém řízení neuspěl, dostal by od společnosti e-mail s poděkováním. Při pohovorech s vedením společnosti totiž vyplynulo, že ne všichni zamítnutí uchazeči dostali odpověď na účast ve výběrovém řízení a pokud se odpověď posílá, tak se jedná pouze o strohý e-mail, kde je uvedeno, že společnost děkuje za účast ve výběrovém řízení, nebo je kandidátovi zavoláno a oznámen výsledek. Myslím si, že telefonický kontakt je v pořádku, ale není možné jej realizovat v případě, že se např. na pozici operátora hlásí desítky kandidátů. Automatická odpověď s poděkováním by práci výrazně zjednodušila a zabránilo by se tak případům, kdy se společnost kandidátovi neozve.

12.2 Využití inzerce pracovních pozic pomocí sociálních sítí a LinkedIn

Ze strukturovaných rozhovorů vyplynulo, že pracovní servery jako jobs.cz byli vhodnou metodou pro oslovení lidí na pozice operátorů a pracovníků zákaznického servisu. Ovšem vrcholoví a odborní zaměstnanci (development, marketing a manažerské pozice) byli osloveni jinou metodou než inzerací na pracovních portálech. Jednalo se především o doporučení, nebo samotné oslovení uchazeče společností. Kvalitní zaměstnanci, ti vrcholoví a klíčoví přišli do společnosti především z doporučení, nebo byli osloveni samotnou společností, proto bych doporučila rozšířit možnosti oslovení pomocí sociálních sítí a cílit tak na ty, které společnost hledá (sdílení mezi přáteli, lidmi ze stejného či podobného oboru).

Inzerce na sociálních sítích bych společnosti doporučila a to jednak pomocí reklamy na Facebooku, který je zaměřen na široké publikum a především na LinkedIn, což je služba, která je orientovaná na profesní stránku života a ve skupinách se sdružují lidé podobného pracovního zaměření a společnost by tak mohla lépe zacílit na publikum, které potřebuje oslovit.

12.2.1 Facebook

Společnost má na Facebooku založený profil, na kterém počátkem roku 2012 zkoušela inzerovat svou volnou pracovní pozici, která byla na pracovníka Call centra. Reklamu, resp. propagaci na Facebooku však společnost nikdy nevyužila. Inzerát byl do puntíku stejný jako ten, který byl zveřejněn na Jobs.cz a přestože jej zaměstnanci a lidé, kteří mají společnost přidanou v oblíbených sdíleli, výsledek nebyl nijak závratný. Na inzerát reagovali cca 4 lidé, ale ani jeden z nich nebyl pozván k pohovoru, protože nesplňoval základní požadavky na danou pozici. Spíše se jednalo o přátele současných zaměstnanců, jejichž přátelé by s nimi rádi pracovali.

Jako vhodnější nástroj inzerce volné pracovní pozice na Facebooku bych doporučila vyzkoušet cílenou reklamní kampaň. Jako první pravidlo, které je potřeba si uvědomit je, že Facebook není Jobs.cz a myslím si, že inzerát na Facebooku by měl na první pohled upoutat (textem, obrázkem) a ne být stejně napsaný jako inzeráty na pracovních serverech.

Postup vytvoření reklamy:

Pomocí kliku na text umístěný pod profilovým obrázkem stránky „Propagujte pomocí reklamy“, případně v pravém horním rohu „Vytvořit reklamu.“ Prvním krokem je zadání cílové stránky - URL adresy.

Poté zvolíme název (maximálně 25 znaků) a text reklamy (135 znaků) a obrázek, který chceme do inzerátu umístit.

Volba cílové skupiny - vpravo vidíme odhadovanou velikost cílové skupiny, počet uživatelů, na které budeme cílit

Jako první zvolíme zemi, v našem případě tedy Českou republiku.

Demografie - Jako první volíme věk, na který chceme svůj inzerát cílit. Jako vhodná skupina pro společnost jsou lidé od 20-50 let.

Zájmy – doporučuji nspecifikovat, snížila by se tím cílová skupina a poměrně dost lidí tuto kolonku vůbec nevyplňuje. Zbytečně bychom se tak ochudili o uživatele, jimž se bude inzerát zobrazovat.

Denní rozpočet a doba trvání kampaně-zde si vydefinujeme, kolik bychom chtěli denně utratit za kampaň a jak dlouho nám poběží. Doporučila bych si na začátku stanovit nižší rozpočet a průběžně kampaň vyhodnocovat, a pakliže by se ukázalo, že je efektivní (hlásí se vhodní uchazeči) tak přidat, v opačném případě do kampaně zbytečně neinvestovat vysoké náklady.

Rozpočet

Na Facebooku existují dvě možnosti platby CPT (cost per thousand), tzn. cena za tisíc zobrazení (bez ohledu na kliky) nebo CPC (cost per click), tzn. cena za proklik. Doporučila bych zvolit metodu platby za klik CPC. V kampani si nastavíme maximální cenu, kterou jsme ochotni za proklik zaplatit, to funguje podobně jako inzerce v Adwords na Google. Zpočátku bych doporučila stanovit cenu za proklik např. 0,50 dolaru a po určité době, např. po 14-ti dnech kampaň zvýšit na 0,75 dolaru za proklik. Po provedení tohoto kroku je reklama připravena ke zveřejnění a po kontrole, kterou provedeme, můžeme odeslat návrh kampaně ke schválení na ústředí Facebooku. Schválení trvá několik hodin a po něm se začne kampaň zobrazovat.

12.2.2 LinkedIn

Tato služba umožňuje vyhledávání, představení a spolupráci s ostatními registrovanými, kterých je po celém světě více než 200 milionů (cit. <http://press.linkedin.com/about>). Výhodou této služby je, že je stejně jako Facebook registrace zde, bezplatná a stejně jako Facebook, vytvoří i tato služba registrovaným uživatelům profil. Profil obsahuje jméno, současné zaměstnání, předchozí zaměstnání, vzdělání, doporučení od dalších uživatelů, počet spojení uživatele a další informace, což mohou být různé mediální obsahy (prezentace apod). Další výhodou této služby je propojování se skupinami, stejně jako je tomu na Facebooku, ale LinkedIn je síť, která je více zaměřená na profesní život, takže její využití v oblasti získávání pracovníků se jeví jako vhodnější.

Reklama na LinkedIn je také hodně podobná té na Facebooku. Máme zde možnost zvolit nadpis kampaně (25 znaků), popis (75 znaků) a obrázek, který bude kampaň doprovázet. Zobrazování reklamy je různé, na profilové stránce, homepage, na stránce s pozvánkami a zprávami (Inbox), na stránce s výsledky vyhledávání nebo na stránce skupin. V zacílení reklamy může společnost definovat věk, pohlaví, geografickou polohu, název společnosti, velikost společnosti, pracovní zařazení, pozice, pracovní postavení, nebo cílit přímo na členy určité skupiny. Díky této možnosti lze tedy velmi přesně vyspecifikovat, na jaké cílové skupiny se v rámci naší kampaně zaměříme.

Rozpočet

Cena je oproti Facebooku trošku vyšší, minimální denní rozpočet je stanoven na cenu 10 dolarů, ale funguje na stejném principu platby jako Facebook, tedy je zde možnost zvolit platbu CPC nebo CPT. Na začátku je však nutné počítat ještě s aktivačním poplatkem ve výši 5 dolarů. K platbě kampaní na LinkedIn se využívá kreditní karta, stejně jako u Facebooku a prostředky jsou strhávány z této karty zpětně.

12.3 Zavedení měření efektivity jednotlivých náborových strategií

Analyzovaná společnost v současné době nevyužívá měření jednotlivých náborových strategií, ale hodnotí je spíše na základě zkušeností, pocitů a dojmů, které metody a která média v minulosti využila, a které jí připadají jako efektivní. Pro zpracování mé diplomové práce se pokusím změřit především z hlediska nákladů efektivitu jednotlivých náborových strategií a doporučit společnosti, na které je vhodné svou pozornost zaměřit.

- Délka náboru

Srovnání jednotlivých náborových kampaní z hlediska doby od vystavení inzerátu do doby přijetí pracovníka. Vyhodnocování těchto kampaní, pomocí čísel totiž můžeme zjistit, že některé náborové kampaně jsou výrazně levnější než jiné a podle toho se správně rozhodnout, do jaké kampaně investovat.

- Kvalita uchazečů

Zavést měření „koeficient úspěšnosti“ a kvantifikovat tak kvalitu uchazečů. Je to poměr mezi počtem došlých reakcí a počtem uchazečů, kteří postoupí alespoň do 1. kola výběrového řízení. Cílem není, aby na inzerci reagovali stovky či tisíce zájemců, ale aby reagovali ti správní, tzn. ti, co inzerované pozici vyhovují.

- Cena

Vyčíslení finančních nákladů nutných na obsazení jedné pozice. Některé pozice jsou z hlediska náboru nákladnější než jiné, takže je potřeba tomu přizpůsobit kampaně a zajistit lepší cílení na vhodné cílové skupiny.

Jobs.cz - Je možné zakoupit i výhodnější balíček, kdy nenakupujeme po jednom inzerátu za 7900,- Kč, ale nakoupíme dopředu výhodnější balíček, kde se můžeme dostat i na poloviční cenu inzerátu. V případě masivního náboru lidí na pozice v Call centru se investice vyplatí, vzhledem k tomu, že společnost tyto pozice obsazené má a neplánuje masivní rozrůstání Call centra, pro hledání klíčových pozic, které chce společnost obsadit, bych tuto formu inzerce nedoporučovala.

13 NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

13.1 Jednotnost posuzování kandidátů

Dále je vhodné posuzovat kandidáty jednotným způsobem a výběrové řízení uzpůsobit dané pozici, ale úkoly, které kandidáti plní a otázky, které jsou na ně směřované, by měly být jednotné, aby existovala možnost, porovnat kandidáty mezi sebou navzájem podle stejné metriky. Pro porovnání kandidátů mezi sebou bych firmě doporučila standardizovat otázky na pohovor, v současné době to společnost dělá tak, že každý kdo výběrový pohovor provádí, používá jiný soubor otázek a jiný systém pro záznam odpovědí. Většinou když se pak kandidáti mezi sebou porovnávají, neexistuje na to jednotný způsob a hodnocení tak může sklouzávat k hodnocení na základě dojmů, nikoliv faktů. Doporučuji také si záznamy z výběrového řízení, tj. odpovědi na předdefinované otázky archivovat, protože jedině tak e k nim můžeme kdykoliv vrátit. Proto bude potřeba vytvořit odpovědní formuláře, které mají předem danou a jednotnou strukturu otázek, protože tak se může společnost ke kandidátovi kdykoliv vrátit a může ho srovnávat s ostatními, kteří se výběrového řízení zúčastní. Také si z těchto karet, může tvořit databázi životopisů a posléze, když hledá na jinou pozici, na kterou by například byl kandidát vhodnější, tak využít této databáze a ušetřit náklady vynaložené na inzerci nového pracovního místa. Vzorové otázky k pohovoru, doporučuji zvolit tak, aby se v nich objevili jednak otázky vztahující se k pracovním zkušenostem, ale také osobnostní, v nichž se může projevit uchazečova osobnost (osobnostní) a ukázat se, jak v určitých situacích reaguje (situační).

13.2 Strukturovaný seznam otázek k výběrovému pohovoru k provádění polostrukturovaných rozhovorů

13.2.1 Doporučení strukturovaných otázek k pohovoru a návrh strukturovaného formuláře pro archivaci

Účelem vytvoření formuláře pro pracovní výběrové pohovory je možnost mít v jednotném formátu archivované jednotlivé uchazeče. Výhodou je jednak možnost se k odpovědím kdykoliv vrátit a možnost při vyhodnocení pohovorů porovnávat kandidáty mezi sebou

Návrh strukturovaného archu na pohovor a následnou archivaci (elektronicky). Pohovory ve společnosti nyní probíhají tak, že každý manažer má jiný seznam otázek a pohovory připravuje podle svého uvážení, tímto formulářem dosáhneme toho, že budou všichni uchazeči mezi sebou porovnatelní. Již dnes si manažeři odpovědi na kladené otázky zaznamenávají do elektronické podoby, ovšem nemají jednotnou formu a nejsou nikde uloženy na jednom místě, takže poté když je potřeba se k uchazeči vrátit hledají se různě po e-mailech a uložených dokumentech. Vytvoření jednoho adresáře na sdíleném disku by uspořilo čas a náklady na jeho vytvoření jsou téměř nulové. Doporučila bych využít službu Dropbox, která umožňuje sdílení adresářů a souborů mezi uživateli. Struktura adresářů pro archivaci by mohla být následující:

Název_Pozice > Příjmení_Jméno uchazeče > Datum pohovoru

Návrh strukturovaných otázek k pohovoru a archivačního archu by se vyplňoval elektronicky vždy na pohovoru. Již v současné době jsou pohovory vedeny tak, že se odpovědi zaznamenávají, ale nemají žádnou strukturu. Někdy si manažer odpovědi píše do prázdného dokumentu na notebooku, někdy pouze tužkou na vytištěný seznam otázek. Výhodou tedy je, že to manažerům nenavýší práci, naopak jim to pomůže dát pohovorům strukturu.

13.2.2 Návrh strukturovaných otázek k pohovoru a archivačního archu

Tab. Č. 1 návrh strukturovaného archu

KANDIDÁT NA POZICI:	
Jméno a Příjmení:	
Titul:	
Datum narození:	
Adresa trvalého bydliště:	
Mobil:	
E-mail:	
Vzdělání: (střední a vysoká škola) Specializace:	

Další kvalifikace (kurzy, tréninky):	
Cizí jazyky:	
Jazyk Úroveň znalostí: (na základě hodnocení z jazykového testu)	
Praxe (v pořadí od poslední):	
Praxe (v pořadí od poslední):	
Praxe (v pořadí od poslední):	
Další kvalifikace (kurzy, tréninky):	

STRUKTUROVANÝ POHOVOR:
Osobnostní-účelem je podhalení uchazečovy osobnosti:

- Povězte mi něco o sobě.
-
- Jaké jsou Vaše silné stránky?
-
- Jaké jsou Vaše slabé stránky?
-
- Co Vás přimělo reagovat na tuto pozici?
-
- Kdo byl Váš oblíbený manažer a proč?
-

• S jakým druhem osobnosti se Vám pracuje nejlépe a proč?
•
• Proč chcete tuto práci?
•
• Kde byste chtěl být ve své kariéře ode dneška za pět let?
•
• Povězte mi o svém úspěchu, na který jste nejpyšnější.
•
• Jaké tři vlastnosti by Vaši přátelé použili, aby Vás popsali?
•
• Jaké jsou tři pozitivní věci, které by o Vás mohl Váš poslední šéf/kamarád říci?
•
• Jaké jsou tři negativní věci, které by o Vás mohl Váš poslední šéf/kamarád říci?
•
• Jak by se Vám pracovalo pro někoho, kdo ví méně než Vy?
•
• Proč bychom Vás měli přijmout?
•
• Co si myslíte o svém předchozím šéfovi?
•
• Co rád děláte pro radost?
•
• Jak se cítíte, když Vám někdo odpoví „ne“?
•
• Řekněte mi jednu věc o sobě, kterou byste nechtěl, abych věděl.
•
• Řekněte mi 10 způsobů, k čemu jinému použít tužku, než ke psaní. (kreativita)
•
Otázky zaměřené na pracovní zkušenosti- účelem je zjištění pracovních zkušeností

• Co máte na své práci nejraději? Co Vás baví?
•
• Co jste měl nejméně rád na svém zaměstnání?
•
• Co Vás ve Vaší kariéře nejvíce ovlivnilo a jak?
•
• Proč opouštíte svou současnou práci?
•
• Uveďte mi příklady nápadů, které jste měl a které jste implementoval.
•
• Jaké jsou Vaše celoživotní sny?
•
• Jak byste popsal svůj pracovní styl?
•
• Povězte mi, kdy jste musel řešit konflikt v zaměstnání.
•
• Byla ve Vaší předchozí kariéře osoba, která byla naprosto odlišná od Vás?
•
• Co budete postrádat na Vaší současné/poslední práci?
•
• Co vidíte, že budete dělat v prvních 30 dnech ve své práci?
•
• Kdybyste se tázal někoho na tuto pozici, jaké vlastnosti byste hledal?
•
• Jaké bylo nejobtížnější řešení, které jste udělal v posledních dvou letech?
•
• Prodejte mi tuto tužku/vodu
•

Otázky situační – účelem je zjištění, jak by uchazeč reagoval v určitých situacích

<ul style="list-style-type: none"> • Pokud byste byl na obchodním obědě a objednal byste si krvavý steak a oni by Vám přinesli propečený, jak byste reagoval?
<ul style="list-style-type: none"> •
<ul style="list-style-type: none"> • Jak byste postupoval, abyste si u týmu rychle získal důvěryhodnost?
<ul style="list-style-type: none"> •
<ul style="list-style-type: none"> • Popište, jak byste řešil situaci, kdyby Vás žádali, abyste dokončil několik úkolů do konce dne a bylo by nemožné je dokončit.
<ul style="list-style-type: none"> •
<ul style="list-style-type: none"> • Kdybych byl Váš nadřízený a požádal Vás, abyste udělal něco, s čím byste nesohlasil, co byste udělal?
<ul style="list-style-type: none"> •
<ul style="list-style-type: none"> • Kdybyste byl na tuto pozici vybrán, můžete popsat svou strategii na prvních devadesát dní?
<ul style="list-style-type: none"> •
<ul style="list-style-type: none"> • Popište období v jakémkoli dřívějším zaměstnání, kdy jste musel čelit problémům či tlakům, které prověřily vaši schopnost zvládat obtížné situace. Co jste udělal?
<ul style="list-style-type: none"> •
<ul style="list-style-type: none"> • Když jste musel vykonat nějakou obzvlášť nezajímavou práci, jak jste se s tím vyrovnal?
<ul style="list-style-type: none"> •

Zdroj:vlastní

13.3 Zhodnocení ekonomické náročnosti a rizik spojených s realizací navrhovaného projektu

Náklady, které by musela společnost vynaložit na projektovou část náboru a výběru pracovníků jsou následující.

1) Nábor

- **Sjednocení a změna komunikace volných pracovních míst**

Na tom už firma začala v průběhu zpracování této diplomové práce pracovat, znamená to změnit a sjednotit styl komunikace a tam je spíše důležitější, si tuto změnu uvědomit a zapracovat na ní. Je to činnost, která se dá zvládnout v rámci pracovní doby, takže náklady jsou v tomto případě pouze čas pracovníků Back office, kteří připravují newslettery a pracovníků marketingu pro přípravu kampaní, které budou v jednotném komunikačním stylu. Společnost interně komunikuje velmi přátelsky a při rozhovorech se zaměstnanci bylo zjištěno, že to je důvod, proč pro firmu rádi pracují. Stejným stylem chce společnost komunikovat i se svými zákazníky, částečně tomu tak je, ale bude muset ještě zapracovat na sjednocení celé komunikace, prvním krokem bylo vytvoření newsletteru v přátelském komunikačním duchu a vytvoření nových kalkulací, které komunikují stejnou formou. Nyní zbývá ve stejném duchu vytvořit i inzerci volných pracovních míst.

- **PR brožura pro uchazeče a odpověď každému uchazeči**

a) Tištěná varianta –

grafické zpracování 500,-1000,- Kč,

příprava textů do brožury 500,- Kč

tisk (zdroj poptávka na webu rychletisky.cz) – Při formátu A 4, 148 mm x 210 mm, obálka křída mat 115 g, obálka barevná, 4 strany v nákladu 100 Ks 1 ks 41,63 + DPH (celkem 4163,-). Při tisku 200 ks je výrazná úspora a jedna brožura vyjde na 24,26 (celkem 4852,-)

Náklady celkem při tisku 100 ks: 5163,- až 5663,-Kč

b) Netištěná varianta

c) grafické zpracování 500,- Kč - 1000,- Kč,

d) příprava textů do brožury 500,- Kč

Náklady celkem: 1000,- Kč až 2000,- Kč

- **Reklamní kampaň volných pracovních míst na Facebook**

Na Facebooku existují dvě možnosti platby CPT (cost per thousand), tzn. cena za tisíc zobrazení (bez ohledu na kliky) nebo CPC (cost per click), tzn. cena za proklik. Doporučila bych zvolit metodu platby za klik CPC. V kampani si nastavíme maximální cenu, kterou jsme

ochotni za proklik zaplatit, to funguje podobně jako inzerce v Adwords na Google. Zpočátku bych doporučila stanovit cenu za proklik např. 0,50 dolaru a po určité době, např. po 14-ti dnech kampaň zvýšit na 0,75 dolaru za proklik. Jako testovací bych zvolila rozpočet na první měsíc do 1000,- Kč, po vyhodnocení zda z kampaně chodí kvalitní kandidáti, bych doporučila případně zvýšit rozpočet. Přeci jen ve srovnání s kampaní na Jobs.cz se toto jeví jako levnější varianta, ovšem je otázkou jak bude kampaň efektivní.

Náklady celkem:1000,- Kč za první měsíc

- **Reklamní kampaň volných pracovních míst na LinkedIn**

Cena je oproti Facebooku vyšší, minimální denní rozpočet je stanoven na cenu 10 dolarů, ale funguje na stejném principu platby jako Facebook, tedy je zde možnost zvolit platbu CPC nebo CPT. Na začátku je však nutné počítat ještě s aktivačním poplatkem ve výši 5 dolarů. Zpočátku bych doporučovala testovací kampaň na 14 dní, kdy by cena znamenala při měsíčním zobrazování inzerátu 3000,-/14 dní, poté podle úspěšnosti bychom mohli v kampani pokračovat.

Náklady celkem:6000- Kč měsíčně

- **Měření efektivity jednotlivých náborových strategií**

Změření efektivity se ve společnosti nikdy neprovádělo, až v rámci této práce byl stanoven postup a klíčová kritéria pomocí, kterých lze tuto efektivitu měřit. Systém je vymyšlený, nyní jen zbývá naučit se s ním pracovat a zavést, že po každém výběrovém řízení bude na konci vyhodnocena jeho efektivita. Doporučuji tedy školení se zaměstnanci, kteří pohovory provádí, aby pochopili, že toto vyhodnocení jim dává nástroj, jak efektivitu změřit.

Náklady celkem: 1 hod školení pro management, tzn. náklady na čas zaměstnanců

2) Výběr

- **Jednotnost posuzování, vytvoření sdíleného adresáře pro archivaci, vytvoření strukturovaného archu se seznamem otázek, který bude sloužit pro následnou archivaci**

Doporučení strukturovaných otázek k pohovoru bylo vytvořeno v rámci zpracování této diplomové práce. Výhody, které přinese je jednak možnost srovnání kandidátů mezi sebou a také jednotnost jejich posuzování. Rizika, která jsou spojena s využíváním předepsaného souboru otázek, mohou být v chuti jednotlivých manažerů tyto otázky používat, ale vzhledem k tomu, že i jim samotným to přinese benefity (možnost srovnání) nevidím v tom nějaké významné riziko. Již v současné době jsou pohovory vedeny tak, že se odpovědi zaznamenávají, ale nemají žádnou strukturu. Někdy si manažer odpovědi píše do prázdného dokumentu na notebooku, někdy pouze tužkou na vytištěný seznam otázek. Výhodou tedy je, že to manažerům nenavýší práci, naopak jim to pomůže dát pohovorům strukturu.

Náklady na vytvoření sdíleného adresáře na serveru jsou nulové, protože v rámci služby Dropbox je toto místo zdarma. Je to spíše o změně práce, kdy si záznam s pohovoru manažer uloží namísto k sobě na disk, na sdílené místo, kde je možné se k záznamu kdykoliv vrátit.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem řešila nábor a výběr zaměstnanců do internetové společnosti. Na základě zjištění teoretických poznatků a jejich vzájemného porovnání jsem zanalyzovala nábor a výběr v konkrétní společnosti FIRMUS, a.s. a provedla zde marketingový výzkum pomocí kvalitativních rozhovorů se zaměstnanci a vedením společnosti. Zajímavým faktem, který byl zjištěn, bylo, že přestože se jedná o internetovou společnost, tak internet můžeme považovat jako hlavní zdroj nábory pouze u pracovníků na běžné pracovní pozice, jako jsou operátoři na Call centru, nebo pracovníci Back office. Zaměstnanci, které hodnotí společnost jako klíčové (Marketing, Sales, Development) pocházejí převážně z doporučení nebo je společnost oslovila sama. Důvodem je, že na trhu je veliká konkurence a tyto pracovníci většinou práci nehledají, nýbrž jsou oslovováni samotnými společnostmi.

Protože jsem během práce narazila na fakt, že společnost nikdy efektivitu jednotlivých náborových strategií neměřila, vyhodnotila jsem data pomocí záznamů na internetu na serveru jobs.cz a na základě dat, které jsem zjistila z emailů a záznamů společnosti a navrhla, jakým způsobem by mohla společnost do budoucna tuto efektivitu jednoduše měřit. Z tohoto provedeného měření, které doplnilo strukturované rozhovory, jsem v projektové části navrhla jednotlivé kroky, které by měly vést ke zvýšení efektivitu nábory a výběru zaměstnanců.

Za klíčové považuji sjednocení komunikace volných pracovních míst a její uzpůsobení celkové komunikaci firmy. Komunikace pracovních míst je jednou ze složek, která nám pomáhá budovat dobré jméno značky, firmy, jako zaměstnavatele. Proto je vhodné, abychom ji odlišili od konkurence a sjednotili s celkovou komunikací firmy. Naše inzeráty by měli být pro uchazeče zajímavé, měli by mu říct, co se z něj stane, pokud pro nás bude pracovat, a aby si u jejich čtení řekl, že to je přesně ta práce jakou chtěl vždy dělat.

Zároveň bych doporučila využít i nová média k oslovení potenciálních uchazečů jako jsou sociální sítě. Protože z provedených výzkumů jasně vyplynulo, že klíčoví zaměstnanci nepřichází pomocí kampaní na internetu, jako jsou inzeráty na Jobs.cz, ale jsou buď osloveni samotnou společností, nebo doporučení, domnívám se, že je velmi vhodné rozšiřovat své vazby pomocí sociálních sítí jako LinkedIn, který může doplnit řadu výběrových aktivit.

Dále zavedení pravidla, že každý uchazeč dostane do společnosti odpověď a PR brožuru, která může napomoci budovat a rozšiřovat dobré jméno společnosti.

V části zaměřené na výběr zaměstnanců jsem navrhla baterii otázek a návrh struktury archivace (vytvoření databáze) uchazečů, která může firmě pomoci ve srovnávání jednotlivých uchazečů mezi sebou a při zjednodušení celého výběrového řízení. Pracovníci, kteří výběrové řízení provádí, mohou mít dopředu vydefinované otázky a odpovědi si archivovat a tím si tvořit databázi, kterou je možné v budoucnu využít při obsazování dalších pozic. Pro tuto možnost jsem také navrhla řešení archivace, včetně návrhu média (Dropbox), které poskytuje dostatek datového prostoru a návrhu struktury archivace ve formátu, aby se dalo kdykoliv v této databázi vyhledávat.

Diplomová práce mi pomohla v rozšíření teoretických obzorů, ale také ke zjednodušení práce ve firmě. Během zpracování diplomové práce se mi podařilo implementovat do společnosti většinu návrhů z projektové části.

Na sjednocení komunikace se zatím pracuje, sjednocení se nebude týkat pouze náboru a výběru, ale jde o celkové sjednocení komunikace. Společnost již upravila v duchu nové komunikace newslettery, pracuje na úpravě webů a implementovala návrh týkající se připravených otázek k pohovoru a archivace jednotlivých uchazečů. Pro další výběrové řízení bude využít i Facebook, k využití sociální sítě LinkedIn společnost přistoupí až na základě vyhodnocení kampaně na Facebooku. S inzercí na LinkedIn ještě vyčkává, ale vidí prostor v rozšiřování vazeb s dalšími uživateli LinkedIn, kteří by do budoucna mohli pro společnost pracovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael, 1999. Personální management. Praha : Grada Publishing, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. BUCHÁČKOVÁ, Pavla, 2003. Personální management. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 86 s. ISBN 80-719-4588-9.
4. DALE, Margaret, 2007 Vybíráme zaměstnance : Základní znalosti personalisty. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
5. DUDA, Jiří, 2008. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. Eva Kislingerová (autor), Zuzana Maňasová (překladatel) Originál: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (německy) 2007, 2., přeprac. a dopl. vyd. česky, C.H. Beck / Beckovy ekonomické učebnice, V Praze, 928 stran, ISBN:9788071798972
8. FOOT, Margaret, 2002. Personalistika. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.
9. FORET, M., 2001. Marketing zákady a postupy, Praha: Computer Press, 1. vyd., 162 s., ISBN: 80-7226-558-X
10. FORET, Miroslav, 2003. Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno : Computer Press , 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
11. HRONÍK, František, 1999. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Praha : Computer Press, 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
12. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
13. KOTLER, P; ARMSTRONG, G., 2004. Marketing. Praha: Grada Publishing, 855 s. ISBN 80-247-0513-3

14. KOUBEK Josef, 2011. Personální práce v malých a středních podnicích, 3. vydání. Praha, Grada Publishing,. ISBN 798-80-247-3823-9
15. KOUBEK, Josef, 2007 Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 807-26-116- 834-1646
16. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha : Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
17. KOZEL, Radim, 2006. Moderní marketingový výzkum, Praha: Grada Publishing, 1. vyd., 280 s., ISBN: 80-247-0966-X.
18. MARGARET, Foot, CAROLINE, Hook, 2002. Personalistika. 1. vyd. Praha : Computer Press, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
19. MIKULÁŠTÍK, Milan, 2003. Komunikační dovednosti v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
20. MORGAN, David, L. 2001. Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu: Albert Boskovic. 104 s. ISBN 80-85834-77-4
21. PELSMACKER, Patrick De a kol., 2003. Marketingové komunikace, Praha: Grada Publishing, 600 s., ISBN 80-247-0254-1.
22. ROBERTS, Gareth, 2005. Recruitment, selection and induction. 2nd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, ISBN 978-184-3981-176.
23. SIEGEL, Zbyněk, 2012. Jak hledat a najít zaměstnání: rady a tipy pro uchazeče. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 110 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4407-0.
24. ŠAFRÁNKOVÁ, Jana, 2007. Personální řízení: (řízení lidských zdrojů - ŘLZ, rozvoj lidských zdrojů - RLZ). 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 39 s. Vzdělávání pro 21. století. ISBN 978-80-86946-58-0.
25. TOTH, Daniel, 2010. Personální management. Vyd. 1. Praha: Powerprint, 474 s. ISBN 978-80-87415-04-7.
26. VAJNER, Luděk, 2007. Výběr pracovníků do týmu. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

INTERNETOVÉ ODKAZY

27. [online]. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z:

www.ksprogram.cz/files/...%20prezentace/trm_aplikace_lmcp2.pps

28. ČERNÝ, Leoš. [online]. [cit. 2013-04-03].

Dostupné z: www.ksprogram.cz/files/...%20prezentace/trm_aplikace_lmcp2.pps, online

29. HAVLÍK, Antonín. Reklama na LinkedIn v praxi. Je vůbec k něčemu?. [online]. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.tyinternety.cz/2012/02/20/clanek/reklama-na-linkedin-v-praxi-je-vubec-k-necemu/>

30. STÝBLO, ING., Jiří. Proměny získávání a výběru zaměstnanců. [online]. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>

31. POLANSKÁ, Jitka. Zpětné zrcadlo účinnosti náboru [online]. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-18965280-zpetne-zrcadlo-ucinnosti-naboru>

OSTATNÍ ZDROJE

32. FIRMUS, a.s. Interní materiály společnosti.

33. FIRMUS, a.s. rozhovory se zaměstnanci a managementem společnosti

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Model vztahů a podmínek pro získávání pracovníků Obr. 1 Model vztahů a podmínek pro získávání pracovníků

Obr. č. 2 - Porovnání parametrů na základě vnitřních a vnějších zdrojů

Obr. č.3 - Možné postupy při výběru pracovníku

Obr. č. 4 - Organizační struktura společnosti FIRMUS, a.s.

Obr. č. 5 - Přehled pozic ve společnosti

Obr. č. 6 - Jaký komunikační kanál byl použit pro inzerci volného pracovního místa

Obr. č. 7 - Popis podílu jednotlivých metod na náboru pracovníků

Obr. č. 8 - Délka náboru

Obr. č. 9 - Kvalita uchazečů z kampaně na Jobs.cz

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 - Návrh strukturovaného archu otázek k pohovoru

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 - Rozložení pozic ve společnosti

Graf č. 2 - Identifikace účastníků, rozdělení – muž/žena

Graf č. 3 - Rozdělení dle vzdělání

Graf č.4 - Věk zaměstnanců

Graf č.5 - Rozložení jednotlivých pozic v rámci společnosti

Graf č.6 - Délka trvání pracovního poměru ve společnosti

Graf č.7 - Jaký zdroj byl využit pro komunikaci produktu (volné pracovní pozice)

Graf č.8 - Byly poskytnuty veškeré potřebné informace?

Graf č.9 - Hodnocení přijetí ve společnosti

Graf č.10 - Vysvětlení pracovní náplně

Graf č.11 - Využité metody v rámci výběrového řízení

Graf č.12 - Bylo naplněno očekávání uchazečů?

Graf č. 13 - Odpovídalo výběrové řízení pracovní pozici

Graf č.14 - Hodnocení procesu výběrového řízení

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Inzerát na pracovníka zákaznického servisu

Příloha č. 2 – Otázky ke strukturovanému rozhovoru

Příloha č. 3 – Vyhodnocení strukturovaných rozhovorů

Příloha č. 4 – Poptávka po PR brožuře

PŘÍLOHA P I: INZERÁT NA POZICI PRACOVNÍKA ZÁKAZNICKÉHO SERVISU

Pracovník zákaznického servisu FIRMUS, a.s. na HPP

Náplň práce:

každodenní kontakt se zákazníky na telefonu (příchozí hovory 80%, odchozí 20%)

vyřizování emailových poptávek

související administrativa

POŽADUJEME:

- aktivní přístup k práci
- zkušenosti z call centra, příp. telesalesu
- komunikační a obchodní dovednosti
- aktivní osobnost
- samostatnost, zodpovědnost
- příjemný hlasový projev

Nabízíme:

- perspektivní a stabilní zaměstnání
- příjemné pracovní prostředí
- Motivující finanční ohodnocení
- Práci na hlavní pracovní poměr

CV zasílejte na e-mailovou adresu info@firmus.cz

PŘÍLOHA P II: SEZNAM OTÁZEK KE STRUKTUROVANÉMU ROZHOVORU

1) Identifikace účastníka

Žena

Muž

2) Vzdělání

Středoškolské s maturitou

Středoškolské bez maturity

1. st vysokoškolského (Bc.)

2. st vysokoškolského (Mgr.)

3) Věk

20-30

30-40

40 a více

4) Na jakém oddělení pracujete?

Sales

Marketing

Management společnosti

Vývoj

Back office/Call centrum

5) Jak dlouho pro společnost pracujete?

Méně než 3 měsíce

3-6 měsíců

6-12

12 a více

6) Kde jste se dozvěděl (a) o volném místě ve Vaší společnosti?

Pracovní portály (jobs.cz, práce.cz)

Na webu společnosti

Ze sociálních sítí

Z doporučení

Byl/a jsem osloven/a samotnou společností

Z vývěsky ve škole

7) Dostal (a) jste před výběrovým řízením veškeré potřebné informace? (místo, čas, podklady)

Ano - dostal/a jsem odpověď na vše, co jsem potřeboval/a

Spíše ano – na některé věci jsem se musel/a zeptat

Spíše ne – musel/a jsem zjišťovat podrobnosti dodatečně

Ne – nedostal/a jsem odpovědi na otázky

8) Jak na Vás působilo přijetí ve společnosti?

Velmi dobře

Dobře

Špatně

Velmi špatně

9) Byla Vám vysvětlena náplň pracovního místa?

Ano, velmi podrobně

Ano, obecně

Spíše ne, pouze částečně

Ne nebyl prostor se zeptat

10) Jaké metody byly použity při výběrovém řízení (možných více odpovědí, zaškrtněte)
Přijímací pohovor

Assessment centrum

Psychologické testy

Jazykové testy

Reference od bývalého zaměstnavatele

11) Naplnila se Vaše očekávání od pracovního místa?

Ano naprosto

Spíše ano

Spíše ne – pozice nesplňuje má očekávání.....(specifikujte prosím v čem)

Vůbec Ne - pozice nesplňuje má očekávání.....(specifikujte prosím v čem)

12) Odpovídalo výběrové řízení nárokům na pracovní pozici, na které působíte?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

13) Jak hodnotíte celkově proces výběrového řízení?

Velmi dobře

Dobře

Špatně

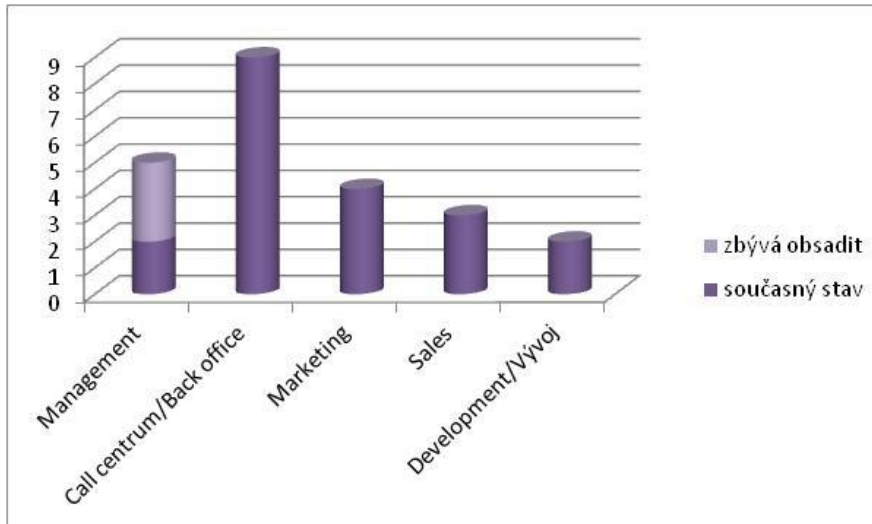
Velmi špatně

14) Co Vás nejvíce zaujalo při výběrovém řízení? Odlišovalo se absolvované výběrové řízení od jiných výběrových řízení, kterých jste se účastnili?

Prosím popište...

PŘÍLOHA P III: VYHODNOCENÍ STRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ

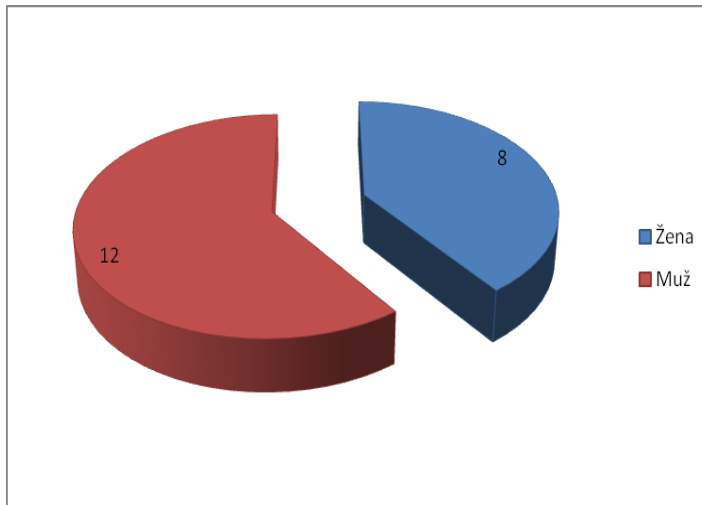
1) Graf č. 1 Rozložení pozic ve společnosti



Ve společnosti je zaměstnáno celkem 20 lidí. Ve vedení společnosti je předsedkyně představenstva/ředitelka společnosti, které jsou přímo podřízené 4 pozice – marketing manager, sales manager, development manager a call centrum/back office manager.

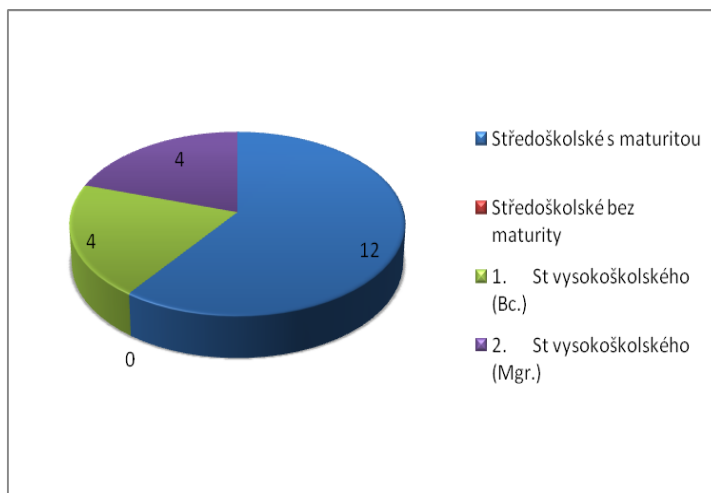
Z uvedeného grafu vyplývá, že společnost v současné době potřebuje obsadit 3 pozice v managementu společnosti: Manažera Call centra, Manažera Developmentu/Vývoje, Manažera Marketingu. Tyto pozice, resp. jejich náplň je nyní rozdělena mezi předsedkyni představenstva a Sales manažera. Ředitelka vykonává ke své agendě ještě agendu manažera developmentu/vývoje a marketingu a Sales manažer řídí dočasně i Call centrum/Back office. Cílem společnosti je obsazení zbývajících pozic (Marketing manažera, Development manažera a Call centrum manažera) do konce letošního roku.

Graf č. 2 Identifikace účastníků, rozdělení – muž/žena



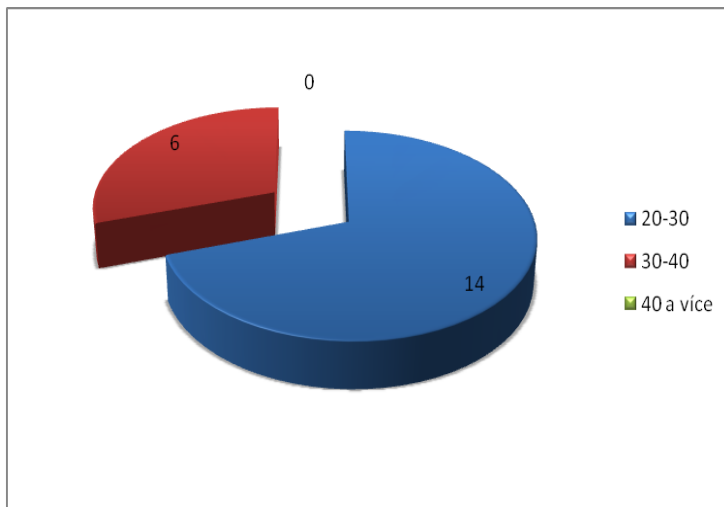
Z demografického hlediska je rozdělení pracovníků vzácně vyrovnané, jak uvádí graf níže. Ve společnosti je zaměstnáno 8 žen (jedna z nich společnost vede) a 12 mužů.

Graf č. 3 Rozdělení dle vzdělání



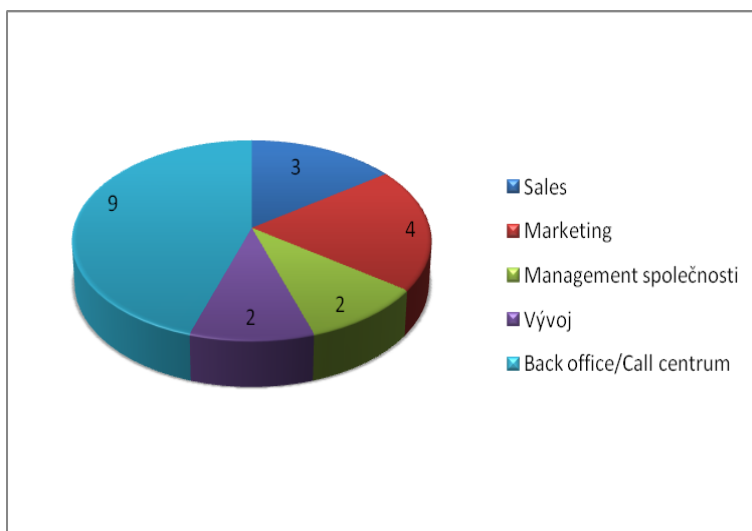
Ve společnosti působí 12 pracovníků se středoškolským vzděláním a 8 z vysokoškolským (4x Bc. 4x Mgr.). Počet pracovníků s vysokoškolským titulem je zde poměrně vysoký, téměř 50%, důvodem není to, že by společnost toto vzdělání vyžadovala. Pouze v případě zaměstnanců Salesu je to nutnost, tam jsou 2 pozice, které musí zastávat člověk, který vystuduje práva, důvodem jsou právní úkony, které při prodeji společností a především při jejich přípravě, musí vykonávat.

Graf č.4 Věk zaměstnanců



Věkový průměr ve společnosti se pohybuje kolem třiceti let. Většina zaměstnanců je mladší než 30 let, tj. celkem 14, ostatních 6 lidí již třicítku překročilo.

Graf č.5 Rozložení jednotlivých pozic v rámci společnosti



Graf popisuje rozložení jednotlivých pozic v rámci společnosti.

- Na oddělení **marketingu** jsou zaměstnáni čtyři pracovníci, kteří jsou zodpovědní za řízení a vyhodnocování marketingových kampaní, mají na starosti weby společnosti, na nichž udržují stále aktuální informace, připravují texty, newslettery, spravují Facebookové stránky společnosti. Pozice manažera marketingu není v současné době obsazena, cílem je ji do konce roku obsadit. Za řízení marketingu je v současnosti zodpovědná ředitelka společnosti. Na oddělení pracují čtyři zaměstnanci, marketingoví specialisté. Pra-

covníci jsou zodpovědní za řízení a vyhodnocování marketingových kampaní, jsou zodpovědní za správu webů a facebookových stránek společnosti, přípravu newsletterů.

Zdroj získání pracovníků: 1x z doporučení, 2 oslovení samotnou společností, 1 pracovník pro společnost již pracoval, byl přijat na oddělení Back office a následně se v rámci obsazení pozice z vnitřních zdrojů posunul na oddělení marketingu.

Hledá se: manažer oddělení marketingu

- Oddělení **Sales/prodeje** vede ředitel tohoto oddělení a řídí tříčlenný tým pracovníků, kteří jsou zodpovědní za prodej produktů (ready made společností). Jsou zde zaměstnaní dva právníci a jeden obchodník. Oddělení vede manažer, který je ve společnosti zaměstnán více než 12 měsíců a byl na danou pozici doporučen akcionářem, kanálem jeho oslovení tedy bylo doporučení.

Zdroj získání pracovníků: Manažer oddělení z doporučení, 2 právníci z doporučení

Hledá se:0

- Na oddělení **Vývoje/Developmentu** pracují dva zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní za vývoj nových produktů společnosti, za vývoj webů a aplikací a za přípravu strategií a zpracování a vyhodnocování analýz konkurence. Pozici ředitele oddělení Developmentu/vývoje zastává do doby, než se najde vhodný kandidát, ředitelka společnosti.

Zdroj získání pracovníků: 1x osloven samotnou společností, 1x z webu společnosti

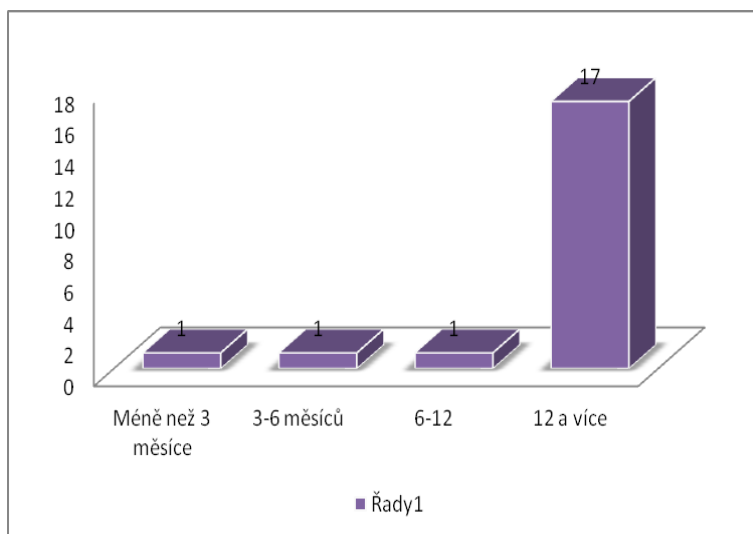
Hledá se: Manažer oddělení Developmentu/Vývoje

- Na oddělení **Call centrum/Back office** pracuje celkem 9 lidí, které v současné době vede manažer Salesu/prodeje. Šest z nich vyřizuje příchozí a odchozí hovory. Dále jsou zde zaměstnaní tři pracovníci back office/zákaznického servisu, kteří zajišťují administrativní podporu celé společnosti. Všichni zaměstnanci tohoto oddělení pracují se CRM systémem společnosti, do nějž zaznamenávají důležité informace. Pozice ředitele Call centra/Back office je v současné době neobsazena a hledá se na ní vhodný kandidát.

Zdroj získání pracovníků: 8 x pracovní portál Jobs.cz, 1x vývěska ve škole

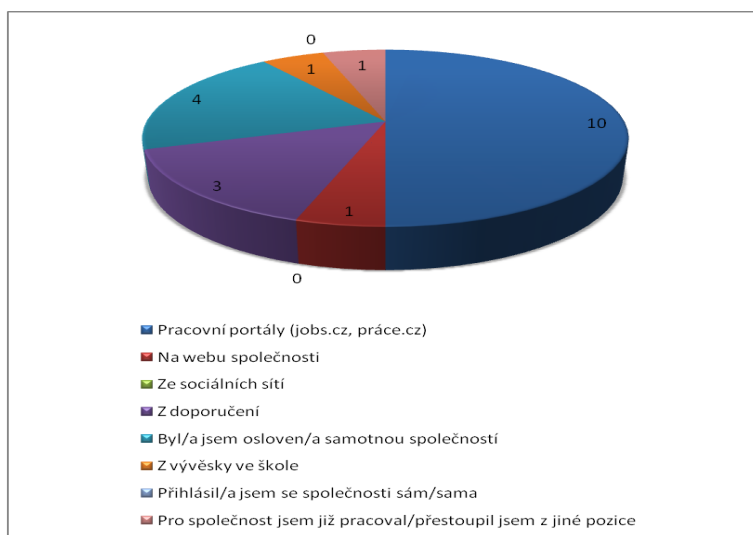
Hledá se: 0

Graf č.6 Délka trvání pracovního poměru ve společnosti



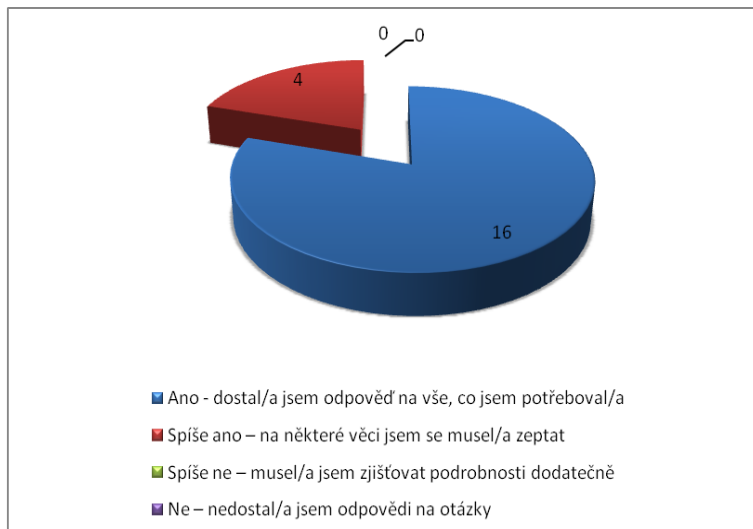
Graf číslo 6 popisuje, že většinu zaměstnanců tvoří lidé, kteří pro společnost pracují déle než 12 měsíců, můžeme je tedy považovat za stabilní zaměstnance. Pro společnost je velmi důležité, aby měla co nejnižší fluktuaci zaměstnanců a aby pro ni lidé pracovali kvalitně a rádi.

Graf č.7 Jaký zdroj byl využit pro komunikaci produktu (volné pracovní pozice)



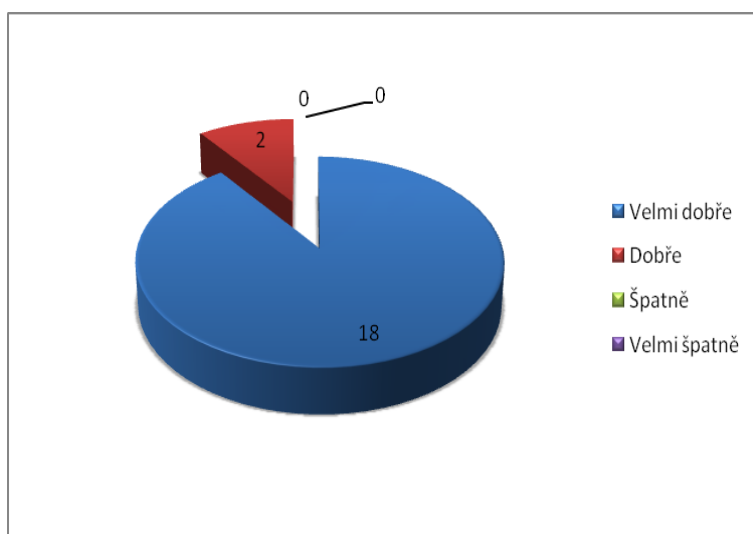
Graf číslo 7 popisuje jaký zdroj pro komunikaci produktu společnosti (pracovní pozice) byl využit. Jedná se o internetovou společnost, takže předpoklad na začátku byl, že většina pracovníků bude pocházet z internetu, což se potvrdilo. Zajímavé, ale je, že se jedná především o pracovníky na pozice, které jsou masovější a nepatří k těm nejkvalifikovanějším ve společnosti. Pracovníci na důležité pozice byly především z doporučení, nebo byli osloveni samotnou společností. Jsou to pozice na Marketingu, Developmentu a Salesu.

Graf č.8 Byly poskytnuty veškeré potřebné informace?



Graf číslo 8 popisuje kvalitu výběrového řízení, to, zda uchazeči, resp. pracovníci, kteří pro společnost pracují, dostali při výběrovém řízení odpověď na vše, co potřebovali. 16 lidí hodnotilo, že při přijímání řízení dostali odpovědi na všechny své otázky, 4 další hodnotí na škále „spíše ano – ale na něco se museli zeptat“, otázky byly směřovány do bližšího popisu náplně práce, na kolektiv a možnost volné pracovní doby. Žádný z pracovníků nehodnotil informace podané při výběrovém řízení jako nedostatečné.

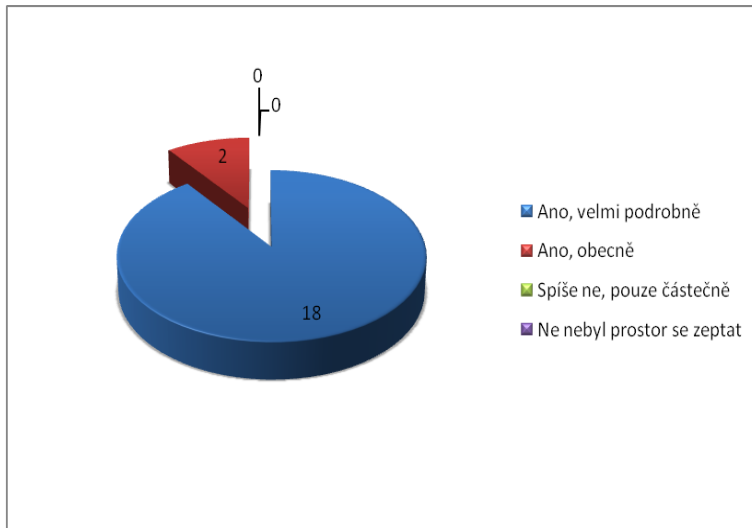
Graf č.9 Hodnocení přijetí ve společnosti



Graf číslo 9, zobrazuje podíl hodnocení přijetí ve společnosti. 18 pracovníků hodnotilo přijetí ve společnosti jako velmi dobré, byli spokojeni s přijetím, dostali dostatek informací

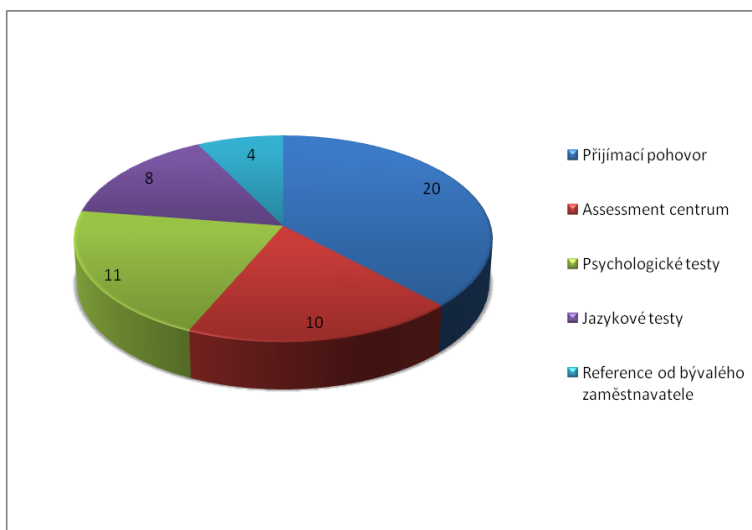
a i zaškolení a samotná adaptace ve společnosti po jejich nástupu probíhala dle jejich názoru velmi dobře. 2 pracovníci hodnotili na škále přijetí ve společnosti stupněm dobře. Ani jeden ze stávajících pracovníků, kteří e strukturovaných rozhovorů zúčastnili, nehodnotil přijetí ve společnosti nijak negativně.

Graf č.10 Vysvětlení pracovní náplně



Graf číslo 10 popisuje, zda byla všem pracovníkům dostatečně vysvětlena pracovní náplň. V18ti případech velmi podrobně, dalším dvěma obecně. 2 pracovníci hodnotili, že by si představovali více informací, například v nějaké informační brožuře, byli by rádi, pokud by dostali například do ruky vytištěnou náplň práce, protože na pohovoru byli nervózní a ne všechno si dobře zapamatovali.

Graf č.11 Využití metody v rámci výběrového řízení



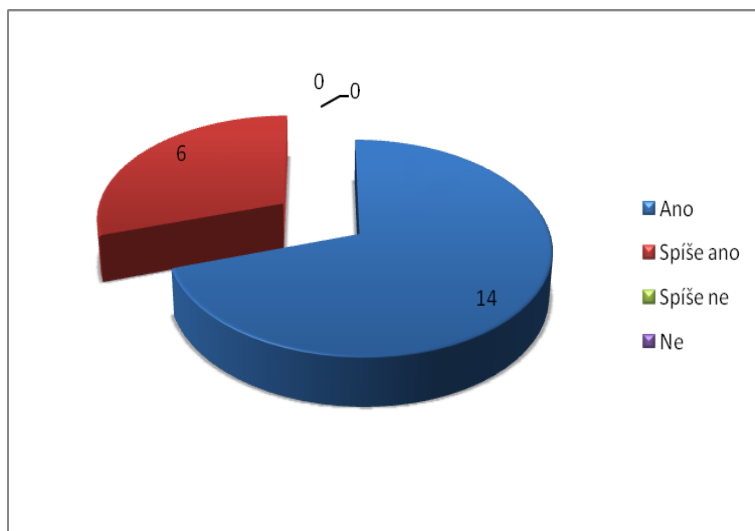
U všech stávajících pracovníků (20) byl použit pro jejich výběr přijímací pohovor, V deseti případech bylo navíc použito assesment centrum kde pracovníci řešili různé modelové situace. V 11 případech společnost využila metodu psychologických testů, v osmi případech prošli uchazeči jazykovými testy z angličtiny. Jazykové testy byly využity u pracovníků Salesu a Call centra, protože ti se setkávají i se zahraniční klientelou a musí být schopni komunikovat v angličtině, jeden pracovník Salesu prošel dokonce testy z ruského jazyka, protože část klientely hovoří rusky. U 4 pracovníků si zaměstnavatel vyžádal referenci u bývalého zaměstnavatele.

Graf č.12 Bylo naplněno očekávání uchazečů?



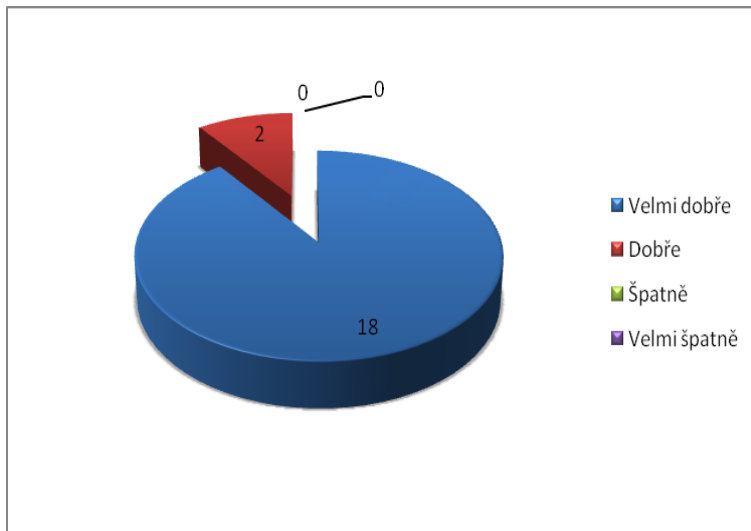
Všem pracovníkům se naplnila očekávání týkající se pracovního místa, v 16 případech naprosto, ve 4 případech spíše ano.

Graf č. 13 Odpovídalo výběrové řízení pracovní pozici



Graf číslo 13 ukazuje, že 14 pracovníků hodnotí výběrové řízení jako na míru šité jejich pozici, byli spokojeni s průběhem a myslí si, že přesně odpovídalo nárokům, které jsou na ně fakticky kladeny. 6 pracovníků hodnotí také kladně, zvolili odpověď spíše ano

Graf č.14 Hodnocení procesu výběrového řízení



Co uchazeče při výběrovém řízení nejvíce zaujalo?

V hodnocení co zaměstnanec nejvíce zaujalo při výběrovém řízení, se opakovaly termíny jako, přátelská atmosféra, příjemné prostředí, pocit, že se mi pro společnost bude fajn pracovat, mladý kolektiv, pocit, že mohou být u rozvoje firmy a podílet se na jejich výsledcích.

PŘÍLOHA P IV: POPTÁVKA TISKOVÁ BROŽURA

vizitky	formát: *	šířka:	papír obálka: *	gramáž: *
letáky	A4	148 mm	křída lesk	90g
hlavičkové papíry	A5	výška:	křída mat	100g
brožury šité drátem (V1)	A6	210 mm	ofsetový	115g
brožury lepené (V2)	jiný...		colotech	135g
personalizace tiskovin			jiný...	150g
samolepky	barevnost obálky:		papír vnitřní strany: *	gramáž: *
poštovní obálky	barva líc: *	barevná	křída lesk	90g
ostatní tiskoviny	barva rub: *	černá	křída mat	100g
	vnitřní strany:		ofsetový	115g
	počet stran: *	4	colotech	135g
	barva líc: *	černá	jiný...	150g
	barva rub: *	bez tisku		
	náklad: *	100 ks	laminace: ...	
		přepočítat		
	technologie:	<input checked="" type="radio"/> malonákladový tisk	<input type="radio"/> ofsetový tisk	
	cena bez DPH:	41.63 Kč/ks (4163 Kč)	81.02 Kč/ks (8102 Kč)	
	cena s DPH:	50.37 Kč/ks (5037 Kč)	98.03 Kč/ks (9803 Kč)	
	Informativní kalkulace dalších možných nákladů (cena bez DPH):			
	100ks:	41.63 Kč/ks (4163 Kč)	81.02 Kč/ks (8102 Kč)	
	200ks:	24.26 Kč/ks (4852 Kč)	41.68 Kč/ks (8336 Kč)	
	300ks:	18.49 Kč/ks (5546 Kč)	28.72 Kč/ks (8617 Kč)	