

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení využití různých nástrojů získávání a výběru zaměstnanců personální agenturou
Evaluating the Usage of Various Tools for Employee Recruitment and Selection in a
Personnel Agency

Student

Dominik Klimscha

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Dominik Klimscha**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: **Zhodnocení využití různých nástrojů získávání a výběru zaměstnanců
personální agenturou**
**Evaluating the Usage of Various Tools for Employee Recruitment
and Selection in a Personnel Agency**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
3. Popis vybrané organizace
4. Zhodnocení současného systému získávání a výběru zaměstnanců
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratek

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th. ed.

London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha:

Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

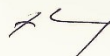
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kashi**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 5.5.2017



Dominik Klimscha

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval lidem, kteří se mnou spolupracovali a poskytli mi užitečné rady a informace při psaní bakalářské práce. V první řadě bych rád poděkoval paní Ing. Kateřině Kashi, jakožto vedoucí bakalářské práce, za cenné rady, které mi poskytovala během vyhotovování bakalářské práce. Dále bych také rád poděkoval za spolupráci všem pracovníkům ostravské pobočky personální agentury, zejména Kateřině Gruňové a Heleně Skřontové a organizaci Talentor Advanced Search jako takové.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců	6
2.1	Personální činnosti.....	7
2.2	Proces získávání a výběru zaměstnanců.....	9
2.3	Získávání zaměstnanců	12
2.4	Zdroje získávání zaměstnanců	13
2.5	Role personálních agentur v procesu získávání a výběru zaměstnanců	15
2.6	Personální agentura, funkce a používané metody získávání a výběru zaměstnanců.....	16
2.6.1	Metody a zdroje vyhledávání zaměstnanců personální agenturou	18
2.6.2	Metody používané personální agenturou při předvýběru zaměstnanců.....	22
2.7	Headhunt agentura.....	27
3	Popis vybrané organizace	28
3.1	Talenter v Ostravě.....	29
3.2	Personální poradenství a rozvoj lidských zdrojů	30
4	Zhodnocení současného systému získávání a výběru zaměstnanců	32
4.1	Získávání zaměstnanců personální agenturou Talenter Ostrava.....	32
4.1.1	Aktivní uchazeči	33
4.1.2	Přímé oslovení vhodných kandidátů	35
4.2	Výběr zaměstnanců personální agenturou Talenter Ostrava	37
4.3	Dotazníkové šetření	38
4.3.1	Struktura dotazníku.....	39
4.3.2	Analýza dotazníkové šetření.....	40
4.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření	40
4.4.1	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	51

5	Návrhy a doporučení.....	52
6	Závěr	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	55
	SEZNAM ZKRATEK.....	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	
	SEZNAM GRAFŮ	
	SEZNAM TABULEK	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

1 Úvod

Řada velkých firem si začíná uvědomovat, že jejich největší bohatství nepředstavují stroje, které potřebují k výrobě, programy, které tyto stroje uvádějí do chodu či snad kvalitní výrobky, které prodávají za velké peníze. Největší bohatství firmy totiž spočívá v lidech, které organizace má. V lidech, kteří se starají o to, aby stroje byly funkční. V lidech, kteří navrhují programy tak, aby se dali do pohybu. V lidech, jenž vyrábí kvalitní výrobky dané firmy.

Vybrat, a hlavně najít kvalitního pracovníka je ale v dnešní době nízké nezaměstnanosti opravdu velký problém. Kvalitní pracovníci se na pracovním trhu samozřejmě vyskytují, a proto si většina firem klade otázku, kde kvalitního pracovníka najít a jak poznat, zda se skutečně o kvalitního pracovníka jedná.

Hodně firem proto tuto činnost přenechává specializovaným útvarům, tzv. personálním agenturám, které služby jako získávání a výběr zaměstnanců poskytují.

Se stejným problémem nízké nezaměstnanosti se však potýkají právě i personální agentury. Jejichž největším problémem je nízká reakce na nabídky práce ze stran potencionálních uchazečů.

V bakalářské práci na téma *Zhodnocení využití různých nástrojů získávání a výběru zaměstnanců personální agenturou* budeme zejména zkoumat, jaké metody personální agentura k získávání a výběru zaměstnanců používá proto, aby přilákala co nejvíce možných uchazečů na pracovní pozice jejich klientů.

V praktické části této práce pak zhodnotíme jednotlivé užití metod v konkrétní personální agentuře, která se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců.

Hodnocení jednotlivých metod je provedeno na základě pozorování celého procesu získávání a výběru zaměstnanců uvnitř konkrétní personální organizace. Další podklad pro hodnocení využití metod je dotazník, který byl směřován studentům Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, kterých jsme se převážně dotazovali, jaké metody k hledání práce využívají.

2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

K tomu abychom mohli definovat proces získávání a výběr zaměstnanců, je nutno nejprve objasnit disciplínu, která tento proces zahrnuje.

Personální práce (personalistika) je oblastí, jenž se zabývá řízením lidí v organizaci a všemi dalšími činnostmi, které jsou spjaty s člověkem v rámci pracovního procesu, tzn. jeho získávání, fungování, formování, jeho využívání v pracovních procesech, organizování, jeho adaptování na pracovní proces a do pracovního kolektivu, vylepšování vztahu k pracovníkům organizace a dalším osobám, se kterými se v rámci práce potká a taktéž jeho osobního rozvoje a uspokojení z prováděné práce (Koubek, 2015).

Personální práce si za dobu své existence prošla řadou vývojových fází (konceptí), které postupně formovaly její podstatu. V prvopočátcích se personální práce označovala jako Personální administrativa (*Personnel Work*), která představovala zastaralý pohled na řízení lidských zdrojů, kde je efektivita práce založena převážně na kontrole nákladů a zapojení liniového managementu do práce s pracovníky minimální, stejně tak jako zahrnutí personálních plánů do strategie organizace (Čopíková a kol., 2015). Personální administrativa byla koncepcí pasivní, co se týče řízení personálu. Rozdělení funkcí mezi vedoucími pracovníky a personalisty lze definovat následujícím způsobem: „My – manažeři rozhodneme, koho přijmeme, my rozhodneme, koho propustíme a Vy – personalisté pouze zajistíte nezbytnou agendu a administrativu,“ jak tvrdí Dvořáková a kol. (2012, s. 5).

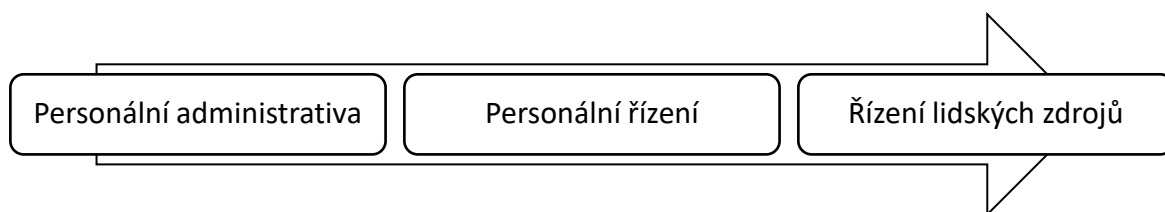
Koncepce personální řízení¹ (*Personnel Management*), jenž byla dalším mezníkem ve vývoji personální práce, se začala objevovat u organizací se širokou strukturou vedení organizace, u podniků, které se orientovaly na rozpínání své působnosti v tržím hospodářství, jejichž záměrem bylo ovládnutí co možná největší částí trhu a tím likvidovat konkurenci. Vedení těchto organizací pochopilo důležitost dobře vybraného, poskládaného, organizovaného a správně motivovaného personálu, prostřednictvím čehož si organizace vytvářela konkurenční výhody a dosahovala tak svých cílů. Uvědomění si, že lidský kapitál je ve své podstatě nevyčerpatelným zdrojem, mělo za následek přeměny personální práce z pasivní na aktivní, tj. skutečné řízení personálu. Personální útvary se začaly stávat důležitou součástí vrcholového vedení, získávaly větší pravomoci v rozhodování a jejich význam nadále stoupal (Koubek, 2015). Personální řízení však nadále soustředí svou pozornost na dění uvnitř organizace,

¹ Datování koncepce není jednotné. Dle Koubek (2015) jsme se mohli setkat s touto koncepcí už před druhou světovou válkou. Šikýř (2016) tvrdí, že koncepce se objevila až během druhé světové války, přičemž Dvořáková a kol. (2012) zachází až do druhé poloviny 60. let 20. století.

nevěnuje se dlouhodobým plánům v oblasti řízení zaměstnanců a jejich práci v organizaci. Povaha personálního řízení je spíše operativní (Čopíková a kol., 2015).

Řízení lidských zdrojů (*Human Resource Management*) jakožto nejnovější a nejmodernější koncepce, která se začala rozvíjet v průběhu 50. a 60. let dvacátého století, se stává ústřední oblastí v řízení organizace, nejpodstatnější částí a úlohou veškerého managementu (Koubek, 2015). Využívá se dlouhodobého pohledu a strategického přístupu k řízení lidského zdroje, toho nejcennějšího, co organizace má k dispozici. Jedná se o lidi, kteří v organizaci pracují, a kteří jednotlivě a kolektivně přispívají k dosahování cílů vytyčených organizací (Armstrong, 2007). Koncepce *řízení lidských zdrojů* chápe člověka – lidský zdroj, jako nejdůležitější vstup do výroby. Lidský zdroj je jádro organizace a motor veškerých činností v podniku. A proto vyhledání a správný výběr těch nejlepších pracovníků – lidských zdrojů jsou pro organizaci jedny z klíčových, ne-li těch nejdůležitějších činností (Kociánová, 2010). Následný Obrázek 2.1 přehledně zobrazuje postupný vývoj personální práce.

Obrázek 2.1: Vývojové fáze personální práce



Zdroj: Horváthová a kol. 2014, s. 2

2.1 Personální činnosti

Jak už bylo výše napsáno, získávání a výběr zaměstnanců jsou jedny z nejdůležitějších činností jak v podniku, tak v rámci řízení lidských zdrojů, avšak pokud se používají samostatně, ztrácí na účinnosti. Až v momentě, kdy se využívají v komplexním uceleném systému, který se skládá z jednotlivých personálních činností, získávají na efektivitě. Proto je žádoucí seznámit se stručně s jednotlivými na sebe navazujícími personálními činnostmi, abychom lehce demonstrovali sílu koncepce řízení lidských zdrojů.

Plnění personálních činností má na starost personální útvar, jenž má zajistit neustálé zlepšování výkonnosti organizace. Personální činnosti představují ve své podstatě úkoly, které řízení lidských zdrojů musí plnit. Zaměřují se na zaměstnance v pracovním procesu, jeho pracovní rozvoj, na zdokonalování jeho pracovních činností a tím nepřímo ovlivnění zlepšení využití materiálních, finančních a informačních zdrojů² v organizaci (Čopíková a kol., 2015).

² materiální, finanční a informační zdroj – dále jen jako *Ostatní zdroje*

Hodnota ostatních zdrojů silně závisí na zdroji lidském, jakožto propojovateli těchto zdrojů. Pokud nebudeme hledat ty nejlepší zaměstnance, držet si je ve firmě, dostatečně je motivovat, starat se o jejich pracovní uspokojení, nemůžeme očekávat, že využití ostatních zdrojů bude na vysoké úrovni.

V odborných publikacích se můžeme setkat s různými řazeními a pojetími personálních činností. Pro účely této práce jsme řazení jednotlivých činností a jejich popis převzali z publikace dle Koubek (2015):

- **Vytváření a analýza pracovních míst** – definice konkrétních pracovních úkolů pracovníka, jeho kompetencí a odpovědnosti, které jsou seskupovány do tzv. pracovních míst, upřesnění a popis pracovních míst, doplňování a aktualizace údajů v těchto materiálech.
- **Personální plánování** – plánování množství potřebných pracovníků v podniku, k tomu, aby pokryli plánované pracovní procesy.
- **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** – cílem je zvolit vhodné způsoby k tomu, abychom přilákali dostatečný počet odpovídajících uchazečů o volné pracovní místo, následně vybrali toho nejlepšího a nejkompetentnějšího k vykonávané práci (Bláhová, 2014).
- **Hodnocení pracovníků** – činnost, jenž zajišťuje hodnocení zaměstnance a to konkrétně, jak vykonává svou práci a jaký je jeho potenciál ve vykonávané činnosti.
- **Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru** – umístění zaměstnanců na správná pracovní místa, souvisí taktéž s přeřazováním na vyšší pracovní pozice (povýšení) a nižší pracovní pozice, přesuny k jiné pracovní pozici, zahrnuty jsou také odchody do důchodu (penze) a propuštění.
- **Odměňování** – nástroje jak peněžního, tak nepeněžního rázu, které ovlivňují pracovní nasazení zaměstnanců, slouží k jejich motivaci i jako kompenzace za podávaný pracovní výkon.
- **Vzdělávání pracovníků** – sestavení plánu vzdělávání, osobního rozvoje zaměstnance, slouží k prohloubení znalostí a vědomostí pracovníka v souvislosti s prací, kterou vykonává.
- **Pracovní vztahy** – uspořádání vztahů převážně mezi vedením firmy a odbory, ale i pracovních vztahů a vztahů mezilidských, řešení konfliktů a problémů v komunikaci na pracovišti.

- **Péče o pracovníky** – vytváření bezpečného a příjemného pracovního prostředí pro zaměstnance, zajištění adekvátních sociálních služeb a komplexní péče o zaměstnance.
- **Personální informační systém** – zajišťuje uchování a přehlednost dat, týkající se pracovních míst, zaměstnanců a jejich pracovních výkonů.
- **Průzkum trhu práce** – vyhledávání novým potencionálních pracovníků na trhu práce na základě analýzy trhu práce.
- **Zdravotní péče o pracovníky** – na základě zdravotního programu firmy je sestaven plán pravidelných zdravotních kontrol zaměstnanců, aby se předešlo zdravotním obtížím pracovníků, program zahrnuje i léčbu, rehabilitaci a taktéž poskytnutí první pomoci.
- **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací** – vytváření harmonogramu práce a soustav orientovaných na tvorbu matematicko-statistických modelů v personální práci, popř. využívání počítačových systémů v personální práci apod.
- **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** – dodržování ustanovení předepsaných zákoníkem práce a dalších zákonů týkajících se zaměstnanců, zaměstnávání pracovníků, pracovních míst, práce samotné, odměňování a benefitů, sociálních otázek.

Pokud si všimneme prvních deseti odrážek, je patrné, že jednotlivé činnosti jsou seřazeny v určitém logickém pořadí. Analýzou a vytvářením pracovních míst musíme začít, abychom věděli, jaké a kolik pracovníku máme hledat na trhu práce. Načež získávání, výběr a přijímání zaměstnanců nám umožní tento personální plán převést v konkrétní podobu daného pracovníka, u kterého postupem času hodnotíme vykonávanou práci a na základě hodnocení určíme, zda zaměstnance povýšit, případně přeobsadit na jinou pozici, či ho propustit, pokud nejsme s jeho pracovním výkonem spokojeni, jak dobrého zaměstnance odměnit a jaký program vzdělávání zvolit, aby zaměstnanec na své pozici podával stále lepší výkony.

Je velmi důležité, aby vytyčené cíle jednotlivých personálních činností byly sladěny, podporovaly se a byly vzájemně provázány (Koubek, 2015).

2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Klíč k úspěchu v oblasti lidských zdrojů představuje výborně zvládnutý proces získávání pracovníků následovaný procesem výběru zaměstnanců. Jedná se o jednu z nejdůležitějších činností, se kterými se v rámci řízení lidských zdrojů můžou manažeři, personalisté a vedoucí pracovníci v praxi setkat (Kociánová, 2010). Získávání a výběr

zaměstnanců v konečném výsledku stanovuje, jaké zaměstnance budeme mít v organizaci k dispozici a rozhoduje tak o tom, jakých vytyčených cílů organizace dosáhne prostřednictvím schopností a dovedností jednotlivých zaměstnanců, jak bude organizace konkurenceschopná, úspěšná, produktivní (Koubek, 2015).

Proces získávání a výběr zaměstnanců vychází z nutnosti personálního plánování, kdy je potřeba zjistit jaké pracovníky hledáme, v jakém množství je potřebujeme a kdy je budeme potřebovat. Úkolem získávání zaměstnanců je pak oslovit optimální počet zájemců o firmou nabízené pracovní místo, jejichž znalosti, dovednosti, osobnostní rysy atd. se budou shodovat s předpoklady na vykonávání tohoto pracovního místa a následně z potencionálních uchazečů vybrat nejvhodnějšího pracovníka, který nejlépe odpovídá požadavkům pro vykonávání určitého pracovního místa, což už má za úkol proces výběru zaměstnanců (Kociánová, 2010).

Pokud chceme, aby získávání a výběr zaměstnanců bylo co nejefektivnější a nejúspěšnější, je třeba se na tyto činnosti řádně připravit. Je potřeba si jasně stanovit, jaké zaměstnance hledáme. K tomu nám jako podklad slouží *popis pracovního místa* (vychází z analýzy pracovního místa, jenž má za cíl právě popis pracovního místa) a jeho úplného vymezení co se týče povinností, odpovědností a požadavků s tímto místem spojené (Urban, 2013). Pracovní místo a jeho popis vymezuje účel pracovního místa, informace spojené s pracovními podmínkami jako je plat, pracovní doba, benefity, místo vykonávané práce, vymezuje podřízené a nadřízené vztahy. Dále se v popisu pracovního místa můžeme setkat s možnostmi rozvoje a dalšího vzdělání, které bude zaměstnanci nabízeno. Řádně připravený popis pracovního místa slouží jako základ pro vypracování *specifikace pracovního místa* (též specifikace požadavků na zaměstnance), která v sobě zahrnuje vymezení dovedností, schopností a znalostí potřebných k vykonávání práce s pracovním místem spojené. Položky specifikace pracovního místa mohou vypadat dle Armstronga (2012) následovně:

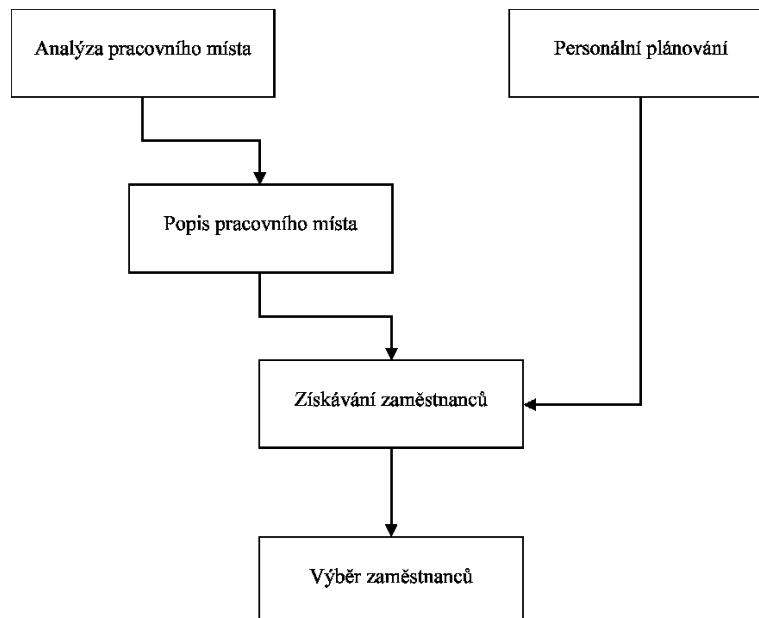
- **Znalosti** – vědomosti, které uchazeč musí mít, aby byl schopen vykonávat danou práci.
- **Schopnosti a dovednosti** – to co musí uchazeč umět, aby danou práci mohl provádět.
- **Charakteristické rysy osobnosti, rysy chování** – uchazeč o pracovní místo by svých chováním měl odpovídat hodnotám, které ctí organizace a tím zajistit plnou kompatibilitu s organizační kulturou.
- **Odbornost** – požadavky týkající se vzdělání, kvalifikace, kurzů, které by uchazeč měl mít splněné, aby mohl danou práci vykonávat.
- **Praxe** – pracovní minulost uchazeče, dosažené výsledky, předpověď toho, jak bude uchazeč úspěšný v práci nové.

- **Zvláštní požadavky** – případné informace o nestabilním místě výkonu práce, těžkém pracovním výkonu, nutnosti cestování za prací apod.

Specifikace požadavků na zaměstnance se využívají především u výběru pracovníků, kde slouží jako podklad pro vedení pracovních pohovorů, sestavování plánů pro assessment centra atd. Požadavky jsou tedy spíše zaměřeny na samotného potencionálního pracovníka než na práci. V praxi je v hodné požadavky příliš nepřeceňovat, neboť to může uchazeče o práci odradit. Z vysokých požadavků mohou uchazeči dostat strach a následně se personalistům, nebo jiným vedoucím pracovníkům, kteří mají na starost přijímání pracovníků, neozvat. Organizace tak přichází o potencionální zaměstnance. Pokud je však uchazeč, který splňuje vysoké požadavky organizace vybrán, může být po určité době rozhořčen, když zjistí, že požadavky, které musel splňovat před vybráním, nejsou u samotného pracovního výkonu potřeba. Nejsou tak naplno využity zaměstnancovi schopnosti a dovednosti. Pracovník tuto záležitost pak může chápat jako klamání a nedůstojné jednání organizace směrem k pracovníkovi samotnému (Armstrong, 2015).

Proces získávání a výběru zaměstnanců můžeme znázornit jednotlivými postupnými kroky, díky nimž dospějeme k rozhodnutí, jakého uchazeče na danou pozici ve firmě vybrat. K ilustraci nám dopomůže následující Graf 2.1

Graf 2.1: Proces získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: Bláha 2013, str. 96

2.3 Získávání zaměstnanců

Posláním získávání pracovníků je přilákat co nejvíce přijatelných uchazečů o volné pracovní místo, s ohledem na přiměřené náklady získávání a včasné vyhledání těchto uchazečů. Jedná se tedy o vyhledávání vhodných uchazečů a jejich rozeznání, tedy získávání co nejlepších informací o jednotlivých uchazečích, na jejichž základě se rozhodujeme, jaký uchazeč je pro nás ten nejvhodnější, dále se jedná o informování o volném nabízeném pracovním místě a poskytování informací vztahujících se k onomu volnému pracovnímu místu. Jsou zde zahrnuty také administrativní činnosti, které se získáním zaměstnanců úzce souvisí (Koubek, 2015).

Celý proces získávání pracovníků startuje tím, že firma informuje o dostupném neboli volném pracovním místě, které potřebuje nutně obsadit, neboť volné pracovní místo znamená náklady a žádné zisky. Firma následně očekává nějakou zpětnou vazbu od potencionálních uchazečů o práci. Může se jednat o uchazeče, kteří se vyskytují na trhu ve formě volných pracovních zdrojů, nebo zaměstnance jiné firmy, kteří mají zájem o nabízenou práci, či pracovníky z vlastních řad firmy (Koubek, 2011).

Zpětnou vazbu od uchazečů směrem k organizaci však ovlivňuje celá řada faktorů, které je potřeba si uvědomit, aby tak firma mohla zamezit potencionální ztrátě uchazeče. Na řadu těchto faktorů se může firma připravit a případně je ovlivnit tak, aby byli ku prospěchu. Tyto faktory či podmínky se dělí dle Koubka (2015) na vnitřní a vnější.

Vnitřní faktory získávání pracovníků

Vnitřní faktory můžeme dělit do dvou podskupin. První podskupina se pojí s konkrétním pracovním místem, kde se vyskytují faktory jako je charakter práce, pracovní požadavky na zaměstnance, hierarchické postavení pracovního místa v rámci organizace, povinnosti a pravomoci s pracovním místem spjaté, pracovní doba, místo vykonávané práce, pracovní podmínky (benefity, pracovní prostředí aj.), organizace práce apod.

U druhé podskupiny se setkáváme s faktory týkající se samotné organizace, a to s faktory jako jsou význam a pověst firmy, její úspěšnost na základě hospodářských výsledků, úroveň odměňování zaměstnanců v porovnání s jinými organizacemi, zaměstnanecké výhody a péče o zaměstnance ve srovnání s ostatními firmami, možnosti vzdělávání a rozvoje, poloha a umístění firmy, vztah k životnímu prostředí apod.

Vnitřní faktory jsou takové faktory, které firma může ovlivnit svým chováním (Koubek, 2015).

Vnější faktory získávání pracovníků

S těmito faktory samotná organizace nic nezmůže. Musí je přijmout, tak jak jsou. Tyto podmínky jsou pevně dané a organizace je nemůže jakkoli ovlivnit, proto je důležité, aby je brala v úvahu a dostatečně se na tyto podmínky připravila. Výčet podmínek je následující dle Koubka (2015):

- Demografické faktory, tj. populační vývoj, kolísání reprodukce obyvatelstva, jenž má poté přímý dopad na proměnlivost lidských zdrojů, prostorová mobilita aj.
- Ekonomické faktory reflektují cyklický vývoj národního hospodářství, který má přímý dopad na poptávku po pracovní síle a nabídku pracovní síly. Zahrnují se zde také vazby mezi národním hospodářstvím a hospodářstvím další země, která může mít hospodářský dopad na národní ekonomiku, tudíž i trh práce v domácí ekonomice.
- Sociální faktory související s hodnotami dané společnosti, s celkovou úrovní vzdělaností společnosti a její pracovní orientace. Tyto faktory mají především vliv na nabídku práce na trhu.
- Technologické faktory vytvářející nová zaměstnání a modifikují či likvidují zaměstnání stará v míře, které se profesně-kvalifikační struktura existujících pracovních sil (lidských zdrojů) může přizpůsobovat jen z části a s opožděním.
- Sídelní faktory se zaobírají charakterem osídlení okolo firmy, upřednostnění území s lepšími charakteristikami životního prostředí, rezidenční preference aj.
- Politicko-legislativní faktory ovlivňují procesy týkající se zaměstnávání lidí a jejich získávání např. zaměstnávání cizinců, politika rovných příležitostí, genderové politiky atd.

2.4 Zdroje získávání zaměstnanců

Existuje řada metod, jak oslovit potencionální uchazeče o práci. Předtím, než se ale rozhodneme uchazeče oslovit, je důležité si stanovit, z jakých zdrojů budeme čerpat. Na výběr máme ze dvou možností, a to z vnitřních – zaměstnanec firmy, anebo z vnějších zdrojů – volná pracovní síla na trhu práce.

Pro účely této bakalářské práce nastíníme problematiku získávání pracovníků z vnitřních zdrojů velmi zlehka. Budeme se převážně soustředit na zdroje vnější. Důvod je prostý. Jsme v situaci, kdy v aplikační části této práce hodnotíme nástroje personální agentury (problematice personálních agentur se budeme věnovat v dalších částech textu) pro získání zaměstnanců z vnějšího trhu práce. Zaobíráme se problematikou vyhledání a výběru vhodných

uchazečů z vnějších zdrojů pro určitou firmu prostřednictvím personální agentury. Nepočítáme se získáváním a výběrem zaměstnanců pro samotnou personální agenturu.

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Způsob získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů znamená pohyb vlastních zaměstnanců firmy napříč různými pracovními pozicemi uvnitř firmy. Začíná informováním o nabízeném pracovním místě na informačním podnikovém systému dané organizace, konkrétně uveřejním na jeho vnitřní síti, dále může být nabídka práce uveřejněna na pracovních nástěnkách, propagována pomocí letáček apod.

Dle Měrtlová (2014) se v praxi můžeme setkat se třemi druhy pohybu zaměstnanců v rámci organizace:

- povyšování zaměstnanců neboli vertikální postup,
- sesazení z pozice a přeřazení na pozici nižší,
- převedení na jinou pozici, která je na stejné úrovni jako pozice předešlá, též horizontální pohyb.

Získávání zaměstnanců z řad zaměstnanců firmy má velkou výhodu ve výši nákladů na získávání, tato výše je poměrně malá v porovnání se získáváním zaměstnanců z vnějších zdrojů, navíc samotné zaměstnance už firma zná a ví, co od nich může očekávat. Nevýhodou těchto získávání se většinou uvádí fakt, že zaměstnanec obvykle nepřinese nový pohled na věc, na rozdíl od zaměstnance, který by přišel zvenčí organizace (Kociánová, 2010).

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Problematikou vnějších zdrojů a jejich získávání se zabýváme v době, kdy vnitřní zdroje v organizaci nestačí zaplnit volná pracovní místa, která v organizaci např. díky rozšiřování firmy vznikají (Kociánová, 2010). Podmínky, které ovlivňují to, kolik se nám přihlásí uchazečů na danou nabídku pracovního místa popisujeme v kapitole viz 2.3 Získávání zaměstnanců (subkapitoly „vnější a vnitřní faktory“).

Do vnějších lidských zdrojů zahrnujeme absolventy škol, absolventy jiných vzdělávacích institucí; ženy, které se vrací z mateřské dovolené; zaměstnance jiných organizací, kteří by rádi změnili své pracovní působiště, nebo je zaujala pracovní nabídka jiné organizace; důchodce; osoby se zdravotním postižením, které jsou způsobilé pracovat, ač v omezené míře; osoby, které jsou vedené na úřadu práce a aktivně si práci hledají; lidské zahraniční zdroje neboli cizinci (Dvořáková a kol., 2012).

Při hledání vhodných zaměstnanců mimo organizaci může firma použít různé metody získávání zaměstnanců. To, jakou metodu použije, záleží především na disponibilním kapitálu firmy, čase, který organizace má k tomu, aby obsadila volné pracovní místo a dostupnosti kvalitních lidských zdrojů. Mezi tyto metody můžeme zařadit např. internetovou inzerci, inzerci v masmédiích, letáky, vývěsky, spolupráci s úřady práce, odbory a vzdělávacími institucemi, přímé oslovení vytipovaného jedince, doporučení uchazeče aj. Mezi metody získávání zaměstnanců řadíme dále i využívání externích služeb, někdy též nazýváno jako spolupráce s personálními agenturami (Kociánová, 2010).

2.5 Role personálních agentur v procesu získávání a výběru zaměstnanců

Personální agentura představuje pro většinu laiků společnost, která se zabývá vyhledáváním a výběrem zaměstnanců pro určitou organizaci – klienta. Ne všechny personální agentury se však zabývají výhradně získáváním pracovníků a jejich výběrem. Jsou mezi nimi takové útvary, které se soustředí na činnosti, jenž souvisí s rozvojem a vzděláváním zaměstnanců klienta – tuto službu nabízí tzv. personálně-vzdělávací agentury; nebo útvary nabízející služby jako jsou např. tvorba Talent managementu, manažerské a personální audity, zjišťování a hodnocení efektivity pracovních procesů a pracovníků samotných, tvorba vzdělávacích plánů, outplacement apod. Těmto útvarům říkáme tzv. poradenské agentury. Velké množství poradenských agentur se v určité míře zaobírá i získáváním zaměstnanců, ale služby, které byly popsány výše, v programu poradenské agentury převládají a převládat by měly, aby si agentura mohla ponechat status poradenská (Evangelu, 2013).

Mezi agentury, jejichž práce tkví zejména v získávání a výběru zaměstnanců, dle Evangelu (2013) řadíme:

- **Agentury práce**, které se starají o tzv. outsourcing zaměstnanců. Zaměstnavatelem pracovníka je agentura, která posílá pracovníky do příslušné organizace, podle daných požadavků organizace na pracovníka (Evangelu, 2013). Agenturní zaměstnávání má trojúhelníkový charakter „agentura práce – zaměstnanec – uživatel³“ jak ve své publikaci uvádí Tošovský (2011, s. 29). Využívá se nejčastěji při potřebě pracovníků s nízkou kvalifikací, jedná se o dělnické pozice ve výrobních společnostech, pomocné práce v obchodech, taktéž se využívá při sezónním kolísání poptávky po produktech a službách, kdy je potřeba mít ve firmě např. více zaměstnanců, abychom splnili nároky trhu poptávky apod. (Evangelu, 2013).

³ uživatel – příslušná organizace

- **Personální agentury**, jejichž podstatu lze definovat pomocí hlavního úkolu, který plní od samého počátku založení těchto útvarů, tj. „najít na prázdnou pracovní pozici co nejvhodnějšího uchazeče,“⁴ jak uvádí Evangelu (2013, s. 16). Blíže se personální agenturám budeme věnovat v samostatné kapitole 2.6 Personální agentura, funkce a používané metody získávání a výběru zaměstnanců.
- **Personální agentury, podporované různými typy dotací**, které nejčastěji poskytovala Evropská unie na jasně daný cíl, např. pomoc při získání práce sociálně odloučeným minoritám. Kromě procesu získávání zaměstnanců provádí i jiné služby, jako jsou např. konzultace CV⁵, příprava na přijímací pohovor, pomoc při nalézání práce, osobní rozvoj a vzdělávání apod. (Evangelu, 2013).
- **Headhunt agentury** hledají zaměstnance pro vyšší výkonné funkce v organizaci. Služby headhunt agentury nejsou levnou finanční záležitostí (Armstrong, 2012). Pro účely práce si headhunt agenturu a její podstatu přiblížíme v samostatné kapitole (2.7 Headhunt agentura).

2.6 Personální agentura, funkce a používané metody získávání a výběru zaměstnanců

Hlavním úkolem personální agentury, jak už bylo zmíněno v předešlé kapitole je najít žádoucího zaměstnance na volné pracovní místo. Především najít vhodného zaměstnance pro svého klienta, na základně jím stanovených požadavků, které na potencionálního zaměstnance má. Požadavky představují nejen podmínku mít zájem o příslušnou práci, ale také mít kvalifikační předpoklady a určité charakteristické osobnostní rysy, jenž zaručí, že daný uchazeč bude akceptovaný ze strany klienta a dále zabezpečí co nejlepší a nejrychlejší etablování uchazeče do pracovního prostředí dané organizace (Evangelu, 2013).

Klientem personálních agentur je povětšinou podnikatelský subjekt, kterému ve firmě chybí na určité pracovní pozici zaměstnanec. Využívá tedy služeb personální agentury, která zde funguje jako zprostředkovatel. Personální agentura využívá svých metod a postupů k vyhledání vhodného zaměstnance, pokud ho najde, doporučí klientovi a klient ho posléze zaměstná, má personální agentura nárok na výplatu provize ze strany klienta za „dodání“ vhodného uchazeče ke klientovi. Poskytnutou službu personální agentury hradí klient – podnikatelský subjekt, uchazeč, který byl prostřednictvím služeb personální agentury do

⁴ Tento proces Evangelu (2013, s. 16) nazývá *recruitment*. Armstrong (2012, s. 220) *recruitment* popisuje jako proces vyhledání a přijímání lidí, které organizace potřebuje.

⁵ *curriculum vitae* – profesní životopis

organizace klienta vybrán, neplatí za zprostředkování práce personální agentuře nic (hledampraci.cz).

Samotný proces získávání a výběru zaměstnanců je podle Evangelu (2013) ve všech personálních agenturách stejný a má několik fází:

1) Podrobná specifikace získaných požadavků

Pokud chce personální agentura vůbec začít se získáváním a výběrem zaměstnanců, je nejprve nutné získat zakázku od klienta, tj. podnikatelského subjektu, který chce obsadit volnou pracovní pozici ve své firmě. Je zde několik způsobů, jak požadavek (zakázku) na obsazení volného pracovní místa získat. Jestliže má personální agentura na pracovním trhu dobré renomé, zpravidla se klienti sami přihlásí o služby dané personální agentury. V případě, že personální agentura není na trhu práce velmi známá, nastává situace, kdy její zaměstnanci denně monitorují nově vydané inzeráty, inzerci na internetu i na webových stránkách určitých firem, a poté oslovují dané firmy a objasní ji, jak by danému podnikatelskému subjektu mohli být nápomocní v oblasti získání a výběru zaměstnanců.

Po prvním důležitém kroku personální agentury, a tedy získání zakázky, přichází krok mnohem důležitější v celém procesu získávání a výběru zaměstnanců. Je potřeba co nejpřesněji specifikovat požadavky na pracovní místo, tudíž specifikovat požadavky i na samotného pracovníka. Jestli jsou přenesená data mezi klientem a personální agenturou nekvalitní a jejich samotný počet je velmi malý, může se stát, že personální agentura vyhledá takového pracovníka, který vůbec neodpovídá představě klienta. Proto je velmi důležité, aby personální agentura získala co možná nejlepší data a informace o potřebách klienta, tedy i o požadavcích na volné pracovní místo, které klient chce obsadit. Personální agentura tak zvýší pravděpodobnost toho, že pracovník, kterého vyhledala, bude klientem nakonec akceptován a u klienta zaměstnán. Což také znamená peněžní příjem do pokladnice personální agentury (Evangelu, 2013).

2) Vyhledání vhodných zaměstnanců

Personální agentura, která působí na trhu práce delší dobu, většinou disponuje vlastní databází uchazečů o práci, ze které následně vybírá vhodné pracovníky, jež by mohla představit klientovi (Evangelu, 2013). Vznikající agentury si však databázi uchazečů musí nejprve vytvořit, a proto využívají různé metody vyhledání zaměstnanců, které si poté ve své databázi pro současné, či budoucí potřeby uchovávají. Metody, které slouží k vyhledání zaměstnanců, však nepoužívají jen začínající personální agentury, ale také agentury již zavedené. Na trhu práce se neustále objevuje nová pracovní síla, proto je potřeba databáze každou chvíli aktualizovat, a to právě prostřednictvím metod sloužících k vyhledávání zaměstnanců.

2.6.1 Metody a zdroje vyhledávání zaměstnanců personální agenturou

Metody a zdroje, které využívá personální agentura k vyhledání vhodných pracovníků se ve valné většině shodují s metodami, které používá personální útvar v organizaci, jejíž hlavní pracovní náplní není recruitment. Metody, které personální agentury převážně využívají, jsou online recruitment, vyhledávání na sociálních sítích a inzerce v tisku.

Online recruitment

Někdy též nazýván jako *e-recruitment*. Využívá se k inzerování⁶ volných pracovních pozic a poskytování informací o nich. Pokud si klient (tj. budoucí zaměstnavatel, firma) přeje zůstat v anonymitě do doby, než bude vybrán vhodný uchazeč, neposkytují se v inzerci konkrétní informace o daném klientovi, ale jen popis a požadavky na konkrétní pracovní pozici. V případě, že klient není uchováván v anonymitě, jsou v inzerci personální agentury jak informace o pracovním místě, tak i informace o firmě, kde se dané volné pracovní místo nachází. (Armstrong, 2012). *Online recruitment* umožňuje e-mailovou komunikaci mezi personální agenturou a uchazečem o pracovní místo. Uchazeči mohou přes e-mail posílat personální agentuře své žádosti o práci a životopisy. *Online recruitment* se využívá především proto, že je oproti klasické inzerci rychlejší a značně levnější. Velkou výhodou je elektronická správa žádostí a životopisů. *Online recruitment* má také svá úskalí. Může se stát, že personální agentuře přijde velmi mnoho životopisů a žádostí o práci, které nekorespondují s požadavky na inzerované volné pracovní místo. Jejich vyhodnocování personální agentuře zabere zbytečný čas, který by mohla využít efektivněji (Armstrong, 2012).

Personální agentura může při *online recruitmentu* inzerovat buďto na pracovní portály nebo na své vlastní webové stránky.

Pracovní portály nabízejí organizacím, mezi nimi i personálním agenturám možnost umístit na jejich pracovní server inzerci volného pracovního místa. Pracovní portál tedy představuje místo, kde se vyskytuje seznam volných pracovních míst napříč pracovním trhem. Za vystavení inzerátu na těchto portálech musí personální agentura zaplatit společnosti, která pracovní portál provozuje.

Inzerovat volné pracovní pozice ve firmě svého klienta mohou personální agentury i na svých **webových stránkách** (Armstrong, 2015).

Inzerce v tisku

Inzerování v tisku je považováno za klasickou metodu získávání zaměstnanců a je stále významné na lokální úrovni nebo ve specializovaných tiskopisech. Podle Armstronga (2012)

⁶ problematice inzerce jako takové se budeme věnovat v samostatné podkapitole *Inzerce*

však personální agentury i samotné organizace dávají přednost *online recruitmentu* před inzercí v tisku. Armstrong (2012) dále uvádí, jaké jsou hlavní zásady inzerce jako takové:

- **Vzbudit pozornost u kandidátů** – inzerát musí zajistit dostatečný počet patřičných uchazečů o práci, tudíž kandidáty oslovit a přilákat na nabídku práce, to vše za minimálních nákladů.
- **Upoutat pozornost** – inzerát by měl být vytvořen a navržen tak, aby obstál v konkurenci dalších inzerátů jiných organizací.
- **Vytvořit a udržovat zájem** – veškeré informace týkající se pracovního místa, podmínkách zaměstnání a organizace musí být potencionálnímu uchazeči sdělovány tak, aby byly pro toho uchazeče atraktivní a vzbudili v něm zájem o příslušnou pracovní pozici.
- **Stimulovat k odpovědi** – správné inzerování musí dosáhnout toho, aby zpětná vazba přišla v dostatečném počtu od žádoucích uchazečů.

Sociální síť

Pavliček (2010) definuje sociální síť jako „propojenou skupinu lidí, kteří se navzájem ovlivňují.“

Podstata sociálních sítí tkví ve sdílení informací mezi přáteli, rodinnými příslušníky, pracovními kolegy apod., přičemž informace, které se sdílí, mohou být jakéhokoli rázu od politické situace v Izraeli, až po aktuální pocity z navštěvování kurzu keramiky (Aktuálně.cz).

Sociální sítě jsou výsledkem dnešního technologického pokroku. Počet uživatelů sociálních sítí narůstá, a proto není s podivem, že se sociálních sítí využívá jak v obyčejném životě člověka, tak i v životě pracovním. Sociální sítě nemusí sloužit pouze ke komunikaci v interním prostředí firmy, tedy mezi jednotlivými zaměstnanci, zaměstnanci a vedením společnosti a mezi vedením samotným, ale i také ke komunikaci organizace s jinými podnikatelskými subjekty či klienty. Komunikace skrze sociální sítě s externím prostředím firmy nabízí skvělou možnost pro manažery a vedoucí pracovníky k tomu, komunikovat s obrovským pracovním trhem a nabízí tak nové způsoby, jak vyhledat a oslovit potencionální pracovníky (Horváthová a kol., 2016), což je pro naši práci zásadní.

Horváthová a kol. (2016) dělí sociální sítě podle účelu, kvůli kterým se tyto sítě zakládají, na tři kategorie, mezi nimiž se nachází *profesní* sociální sítě, které sdružují skupiny profesionálů napříč obory. Tito profesionálové poté na *profesních* sociálních sítích debatují o problematice ve svých oborech a také profesních zájmech. *Profesní* sociální sítě jsou pak hlavním zdrojem pro organizace, které hledají nové pracovní síly do svých řad. Nejznámější

sociální sítí, která seskupuje profesionály ve svých oborech napříč celým světem je síť LinkedIn. Další kategorie, se kterými se můžeme v rámci sociálních sítí setkat, jsou *osobní*, kde najdeme vůbec největší světovou sociální síť Facebook, a *zájmové* sociální sítě kam můžeme zařadit například Česko-Slovenskou filmovou databázi či herní platformu Steam, jenž sdružuje komunitu hráčů počítačových her.

LinkedIn je „největší internetová sociální síť zaměřená na korporátní klientelu sdružující profesionály v nejrůznějších oborech z celého světa,“ jak tvrdí Pavlíček (2010, s. 149).⁷ Slovo profesionální neznačí způsob založení a správy sociální sítě, nýbrž skupinu uživatelů, které LinkedIn sdružuje, tedy odborníky ve svých oborech. (Horváthová a kol., 2016). Na LinkedIn je momentálně registrováno přes 467 miliónů členů z 200 zemí a regionů po celém světě (LinkedIn.com), což představuje velmi dobrý zdroj pro vyhledání nových zaměstnanců.

Uživatelé, kteří se zaregistrují do této sociální sítě LinkedIn dostanou k dispozici svůj tzv. profesní profil, do kterého si mohou přidávat informace jak osobní, tak profesní a tyto informace jakkoli upravovat, aktualizovat či mazat. Informace by samozřejmě měly stát na pravdivých základech. Profesní profil představuje alternativní formu tištěného životopisu, dle Pavlíček (2010) se jedná o jakýsi online životopis, který slouží k osobní a profesní prezentaci uvnitř sociální sítě, jaké má uživatel vzdělání, pracovní zkušenosti apod. Velkou výhodou pro uživatele je získávání doporučení od dalších uživatelů této sítě, čímž uživatel získává na důvěryhodnosti. Přes LinkedIn je možné vyhledávat lidi všeho druhu, od přátel přes pracovní kolegy až po obchodní partnery a světové špičky v nejrůznějších oborech. Přidáváním těchto kontaktů si uživatel vytvoří dle Pavlíček (2010) tzv. „síť kontaktů“. Síť kontaktů zůstává nedotčená, pokud někdo z přátel nebo kolegů změní či ztratí práci, nebo změní obor. Uživatel má tak přehled, kdo pracuje a kdo ne, o jaký obor se zajímá a kde následují jeho další kroky (Pavlíček, 2010).

Na sociální síť LinkedIn se vedle běžných uživatelů mohou registrovat i nejrůznější organizace. Stejně jako běžný uživatel má i organizace svůj profil, tzv. firemní profil. Firemní profil obsahuje stručné a výstižné informace o dané organizaci. Firemní profil také zobrazuje všechny zaměstnance (uživatele), kteří v dané organizaci pracují – ty, kteří jsou registrovaní na LinkedIn a na svém profesním profilu mají uvedenu, v kolonce zaměstnavatele, právě tuto organizaci. Organizace má možnost díky tzv. „firemní zdi“⁸ informovat o dění ve firmě,

⁷ Tuto definici sociální sítě LinkedIn převzala ve své publikaci i Horváthová a kol. (2016, s. 302).

⁸ Firemní zeď a její fungování na LinkedIn je velmi obdobné fungování zdi na sociální síti Facebook.

podávat informace o jejích službách a výrobcích a také nabízet volná pracovní místa ve své organizaci (Pavlíček, 2010).

Nabídka volných pracovních pozic může oslovit uživatele, kteří aktivně hledají novou práci, protože jsou nezaměstnaní, nebo by rádi svou práci změnili. Mnohdy se ale můžeme v praxi setkat se situací, nejenom na LinkedIn, že se uchazeči o práci nehlásí a personalisté tak musí pracovat s tzv. pasivními uchazeči, kteří pracují a aktivně si žádnou novou práci nehledají. Personalisté tak musí vyhledat vhodné pracovníky na volné pracovní místo a nepřímo je kontaktovat s nabídkou konkrétní práce (Horváthová a kol. 2016), v tomto případě se LinkedIn stává výborným pomocníkem. Jak už bylo výše zmíněno, na této síti je možné vyhledávat pracovníky z nejrůznějších oborů, a tudíž je i oslovovat s nabídkami práce. Je potřeba, aby uživatelé sítě řádně spravovali své profesní profily. Jen díky pečlivě vedeným profesním profilům má personalista šanci najít ty nejlepší kandidáty na volnou pracovní pozici a taktéž i uživatel má šanci dostat se k lepším pracovním úvazkům, ačkoliv původně práci nehledal a ani neuvažoval, že by svou dosavadní práci měnil (Pavlíček, 2010).

3) Předvýběr vhodných uchazečů

Předvýběrem vhodných zaměstnanců označujeme fázi, která plynule navazuje na krok vyhledání vhodných zaměstnanců. V této fázi se personální agentura snaží ověřit způsobilost kandidátů pro obsazovanou pozici. Kritéria, podle kterých se personální agentura rozhoduje, vychází z osobnostních, profesních a sociálních požadavků na zaměstnance podle zadání příslušné organizace – klienta (Evangelu, 2013).

Ve většině případů se personální agentura postará pouze o předvýběr uchazečů. Samotný a konečný výběr nejvhodnějšího kandidáta do organizace provádí klient.

Pro provádění předvýběru vhodných uchazečů používají personální agentury různé metodiky. Každá personální agentura však nepoužívá stejné, záleží velmi často na tom, jakou filosofii daná personální agentura uznává. Evangelu (2013) v tomto ohledu rozděluje personální agentury na dva tábory, a tedy agentury, které se zaměřují na rychlost vyřízení zakázky a na ty, které svou práci staví především na kvalitním předvýběru vhodných uchazečů.

- **„Rychlé“ personální agentury** soustředí svou pozornost především na rychlé vyřízení zakázky. Po vyhodnocení obdržených životopisů od uchazečů o práci a jejich následné selekci je určitý počet uchazečů přizván obvykle jen k jednokolovému výběrovému pohovoru. Protože tyto personální agentury obvykle tlačí čas, mnohdy se uchýlí pouze k pohovoru telefonickému. Shrnující zpráva pro klienta se poté zabývá pouze chováním, jakým se uchazeč během pohovoru projevoval. Dále jsou ještě ve zprávě shrnuty profesní zkušenosti, schopnosti a dovednosti personální agenturou doporučeného uchazeče.

- „Pomalé“ **personální agentury** dbají převážně na kvalitu prováděného předvýběru uchazečů. Tyto agentury spolupracují s psychology a v rozličné míře používají personální nebo psychologické diagnostické metody. Diagnostické zprávy se poté zaměřují na zkušenosti z minulých let a také na budoucí vývoj a potenciál daného uchazeče o práci. U předvýběru na vyšší pracovní pozice se často využívá i metoda Assessment Centra (Evangelu, 2013).

2.6.2 Metody používané personální agenturou při předvýběru zaměstnanců

Personální agentury používají různé metodiky při předvýběru vhodných zaměstnanců pro svého klienta. Pokusíme se tyto metody seřadit, pokud možno, chronologicky, ač ne vždy to půjde, neboť se mohou metody různě zaměňovat, některé vynechávat apod. velmi záleží na preferencích personálních agentur.

Životopisy a jejich hodnocení

Proces předvýběru je obvykle zahájen selekcí obdržených životopisů, které shrnují osobnostní a profesní vývoj uchazeče. Životopis obsahuje osobní údaje uchazeče o práci, stručné informace o dosaženém vzdělání, pracovních zkušenostech a nejrůznějších kvalifikacích. Dále se v životopise uvádějí uchazečovy dovednosti jazykové, odborné apod. Obvykle se uchazeč v životopise zmíní i o svých zájmech a koníčcích. Údaje ze životopisu uchazeče slouží také jako podklad k výběrovému pohovoru (Dvořáková a kol., 2012).

Osobní dotazníky

Osobní dotazníky se většinou zasílají těm uchazečům, kteří byli vybráni na základě selekce životopisů. Mohou však být zaslány i těm, u kterých je personalista nerozhodnut, zda uchazeče přizvat k pohovoru, či ne. Některé organizace požadují vyplnit osobní dotazníky předem a poslat je spolu s životopisem do dané organizace. Dotazníky slouží k upřesnění informací o daném uchazeči, např. jsou zde uvedeny otázky týkající se stávajícího pracovního poměru, proč se daný uchazeč chystá změnit práci, jeho možné datum nástupu na pracovní pozici, jak se o organizaci dozvěděl apod. (Dvořáková a kol., 2012).

Dotazníky se mohou vyskytovat ve dvou formách, a to v tištěné podobě a v podobě elektronické. Vypovídací schopnost tištěné podoby tkví, jak v ověření si odpovědí na uvedené otázky, tak ke kontrole gramatiky, pravopisu, stylu písma apod. Online dotazník představuje elektronickou formu osobních dotazníků. Jedná se o moderní formu tištěného dotazníku. Online dotazník je mnohem efektivnější, co se sběru dat týče. Uchazeč díky moderním technologiím a chytrým telefonům může online dotazník vyplnit téměř odkudkoliv. Nevýhodou takového

dotazníku je, že v porovnání s tištěným dotazníkem nemá možnost posoudit, jak vypadá uchazečův psaný projev po vizuální stránce a uchazečův rukopis samotný (Pro-Personalisty.cz).

Testy pracovní způsobilosti

Jedná se o nejrůznější testy, které slouží k posouzení například toho, zdali daný uchazeč je schopný dostatečně dobře myslet a plnit duševní nároky na požadovanou práci, zdali jsou schopnosti uchazeče vhodné pro danou práci a schopné rozvoje, zdali dovednosti, kterými oplývá uchazeč jsou dostatečné pro výkon práce apod.

Testy pracovní způsobilosti obvykle bývají považovány za doplňkové a pomocné metody jak ve výběru a předvýběru personální agenturou, tak i ve výběru zaměstnanců personálním oddělením dané organizace.

Existují různé druhy testů, v praxi se můžeme setkat např. s testy inteligence, osobnosti, s testy znalostí a dovedností, testy schopností atd. V některých firmách se také používají testy *grafologie*, ve kterých se zkoumá písmo daného jedince, například ve Francii se používá i metoda *polygrafu* (detektoru lži). Metoda polygrafu se však nepoužívá vždy.

Testy se většinou používají společně s jinými metodami výběru, tudíž slouží spíše jako doplňky k jiným metodám výběru zaměstnanců (Koubek, 2015).

Výběrový rozhovor

Někdy též nazýván jako výběrový pohovor. Jedná se o jednu z nejpoužívanějších metod výběru zaměstnanců, v případě personální agentury předvýběru vhodných kandidátů pro představení ve firmě. Koubek (2015) považuje tuto metodu za klíčovou a nejvhodnější. Pokud má být výběrový pohovor úspěšný je potřeba se na něho řádně připravit, a to jak ze strany uchazeče, tak ze strany personální agentury. Dobrá příprava značí vytvoření si jasné představy o tom, jaké odpovědi od uchazeče na pokládané otázky chce personální agentura slyšet a uvědomění si, co dané odpovědi o uchazeči vypovídají (Čopíková, 2015).

Jak uvádí Koubek (2015), kromě obecného cíle, který má posoudit způsobilost k práci daného uchazeče, sleduje pohovor ještě další tři cíle:

- **získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči**, ověřit si pravdivost informací v uchazečově životopise, získat informace o uchazečových pracovních cílech v dané organizace a jeho očekávání;
- **poskytnutí potřebných informací uchazeči o organizaci a práci, kterou uchazeč bude zastávat**, kde je důležité, aby uchazeč byl obeznámen se záležitostmi týkající se jeho práce a vytvořil si tak jasnou představu o práci, kterou bude vykonávat;

- **posoudit osobnost uchazeče**, tento cíl může personální agentura sledovat i pomocí testů osobnosti, ale mnohdy má pohovor lepší vypovídací schopnost, co se týče posouzení osobnosti kandidáta.

Výběrový rozhovor může nabývat několika podob. Koubek (2015) rozděluje výběrové pohovory do dvou oblastí, a to na oblast, která je dána množstvím a strukturou účastníků výběrové pohovoru a oblast, v níž se sleduje obsah a průběh pohovoru.

Z první oblasti personální agentury nejčastěji využívají *pohovor 1+1*, kdy pohovor s kandidátem na pracovní pozici provádí pouze jeden personalista personální agentury, případně jeden představitel v organizaci (Koubek, 2015). V personální agentuře se můžeme setkat s různými typy pohovorů 1+1:

- *Ústní pohovor*, který probíhá ústní formou, nejčastěji v menší místnosti, kde naproti sobě sedí pracovník personální agentury a daný uchazeč o pracovní pozici. Výhodou je, že personalista má možnost vidět neverbální projevy daného uchazeče při vedení výběrového pohovoru.
- *Pohovor vedený přes telefon*, je poměrně levná a prostorově nenáročná možnost, jak uskutečnit výběrový pohovor. Telefonický pohovor zkoumá především kvalitu mluveného projevu a schopnost improvizace. Nevýhodou pro personalisty je absence neverbální komunikace. Personalista neví, jak se dotyčný uchazeč při zodpovídání otázek tváří.
- *Video pohovor*, jedná se o vylepšenou verzi telefonního rozhovoru, která umožňuje vedle přenosu zvukového záznamu také přenos video záznamu a tím možnost sledovat, jak uchazeč reaguje na otázky. Video pohovor není nikterak nákladný a uchazeč ho může provádět z pohodlí svého domova. Důležité je však mít dobré internetové připojení, ať nedochází ke zbytečným výpadkům a pohovor tak může být veden zcela plynule (Pro-Personalisty.cz).

Dalšími typy pohovorů, které souvisí s počtem a strukturou účastníku při procesu výběru zaměstnanců podle Koubek (2015) jsou *pohovor před komisí*, *postupný pohovor* a *hromadný pohovor*.

Oblast, jež souvisí s obsahem a průběhem rozhovorů rozeznává **nestrukturovaný pohovor**, kdy neexistuje struktura vedeného pohovoru, tzn., nemá obsah, nemá pevně stanovené interval probíhajícího rozhovoru, nestrukturovaný rozhovor v podstatě „volně plyne“. Dále **strukturovaný pohovor**, jehož náplň, obsah, časový harmonogram je pevně dán a nemění se. Otázky a jejich pořadí je přesně stanoveno, dochází k tzv. standardizaci pracovního pohovoru.

Posledním typem pak bývá označován **polostrukturovaný pohovor**, který se snaží kombinovat předešlé dva typy výběrového pohovoru. Využít tak výhody každého z nich a snažit se tím eliminovat nevýhody, které jak nestrukturovaný a strukturovaný pohovor obnáší (Koubek, 2015).

Assessment centra

Personální agentury mnohdy u vyšších pracovních pozic využívají metody tzv. *assessment centra*. Jedná se o posouzení chování skupiny kandidátů v modelových situacích, přičemž každého jednotlivce v této skupině na základě jeho projevů chování hodnotí skupina hodnotitelů. Čopíková a kol. (2015) uvádí tři typy modelových situací, kterou mohou nastat:

- skupinové modelové situace,
- individuální situace, kde jedinci řeší přidělené úkoly, případové studie, hraní rolí apod.,
- psychodiagnostické testy.

Ideální skupina uchazečů by měla obsahovat 5 lidí, přičemž maximální počet členů ve skupině, kdy by měl být, je 12 lidí. Optimální počet hodnotitelské skupiny čítá 4 členy. Tito hodnotitelé hodnotí nezávisle na sobě. Měly by uchazeče posuzovat především na základě pozorovaných projevů chování v modelových situacích (Čopíková a kol., 2015).

Pokud personální agentura vybrala vhodné kandidáty pro představení organizaci, je možné se přesunout k dalšímu kroku ve fázi získávání a výběru zaměstnanců personální agenturou.

4) Představení uchazečů ve firmě zadavatele

Pokud uchazeč projde předvýběrem personální agentury, je představen organizaci, která si vyžádala služby personální agentury. Je tedy v našem případě představen klientovi.

Mnohdy organizace pověří procesem získávání a předvýběrem zaměstnanců více agentur. Může se tedy stát, že dvě personální agentury doručí jednoho totožného uchazeče. Uchazeč je potom uznán pouze té agentuře, která doručila životopis a potřebné dokumenty z předvýběru klientovi jako první.

Samotného výběrového procesu, který provádí organizace, se pak většinou účastní pouze „pomalé“ personální agentury, o kterých jsme se zmiňovali v předešlé kapitole (Evangelu, 2013).

5) Rozhodnutí k přijetí nejvhodnějšího kandidáta

Klient – firma má obvykle 7-10 dní od doby, kdy byl personální agenturou představen uchazeč, na to, aby se rozhodla, zda doporučeného kandidáta přijme, či nikoliv. V případě, že se klient nerozhodne pro žádného z představených kandidátů, může požadovat představení nových dalších kandidátů.

Někdy si klient uvědomí, že neposkytl personální agentuře všechny dostupné informace o volné pracovní pozici, a tak personální agentura na základě nových informací hledá jiné, již vhodnější uchazeče. To značí, že personální agentura svůj proces získávání a předvýběru zaměstnanců začíná zcela od začátku, což sebou přináší ztrátu peněz, které agentura od klienta nezíská, neboť klient platí až v době, kdy vhodného kandidáta ve své firmě zaměstná a také alternativní náklady.

Konečné rozhodnutí o tom, kdo bude do organizace přijat je na klientovi – firmě, která využívá služeb personální agentury (Evangelu, 2013).

6) Adaptační fáze a garanční doba

Pokud klient ve své firmě zaměstnal kandidáta doporučeného personální agenturou, nastává poslední fáze procesu, tzv. adaptační fáze nového zaměstnance a garanční doba pro personální agenturu, která udává, jak dlouho musí nový zaměstnanec ve firmě pracovat, aby personální agentuře byla vyplacena odměna za její služby.

Garanční doba je většinou určena smluvně v délce tří měsíců pro nižší pozice. U pozic vyšších je pak počítáno obvykle s šestiměsíční garanční dobou. Personální agentura sleduje adaptační proces nového zaměstnance ve firmě svého klienta a v případě vyskytnuvších se problémů spojené s adaptací nového zaměstnance, přistupuje k jejich řešení.

V případě, že se nový pracovník neujal ve firmě, je většina agentur ochotna přistoupit k vrácení peněz klientovi nebo k vyhledání nových lepších uchazečů zcela zdarma v co nejkratší době.

2.7 Headhunt agentura

V době, kdy organizace potřebuje obsadit velmi vysokou pracovní pozici, jedná se zejména o manažerskou či vysoce specializovanou pozici, vyhledává často služby tzv. headhunt agentury. V České republice označujeme služby headhunt agentury jako *přímé vyhledávání*, anglický a neznámější termín, který se užívá pro označení služeb headhunt agentury se nazývá *executive search*. Služby poradce, který se zabývá přímým vyhledáváním, obvykle nejsou levnou záležitostí. (Armstrong, 2012).

Slovíčko *headhunt* se do češtiny nepřekládá, pokud bychom ovšem chtěli tento pojem volně přeložit, můžeme se setkat s názvy jako „lovení hlav“ či „lovení mozků“

Proces přímého vyhledávání je vysoce individualizovaná záležitost, a proto představuje jak časovou, tak ekonomickou náročnost na získání vhodné zaměstnance. Velmi často se jedná o diskrétní záležitost. Hlídá se identita jak klienta – firmy, tak vhodného adepta na kandidáta o volné pracovní místo (Evangelu, 2013).

Proces headhuntingu je velmi obdobný procesu získávání a předvýběru zaměstnanců personální agenturou. Největší rozdíl je v oslovování uchazečů. Na rozdíl od personální agentury, headhunt agentura oslovuje uchazeče přímo. Z pochopitelných důvodů diskrétnosti není možné vystavovat nabídku volného pracovního místa, ať už na pracovní portály, sociální sítě či do tištěných médií (Armstrong, 2012).

Samotný proces přímého vyhledávání začíná podle Evangelu (2013) *zjištěním a získáním požadavku* na obsazení volného pracovního místa. V následující fázi klient a poradce pro přímé vyhledávání *vydefinují požadavky* na daného klíčového zaměstnance, stejně jako u procesu vyhledávání zaměstnanců personální agenturou je tento krok jeden z nejdůležitějších. Pak je na práci „headhuntera“ (poradce přes přímé vyhledávání) *vybrat společnosti* kde bude potenciálního zaměstnance hledat. Obvykle se jedná o konkurenční společnosti klienta. Z těchto společností následně headhunter sestaví *seznam osob*, které by mohly být osloveny a představí ho klientovi. Po společné diskusi se pak klient a poradce pro přímé vyhledávání poradí, které adepty z onoho seznamu osloví. K *individuálnímu kontaktu* většinou dochází prostřednictvím telefonu a domluvením si osobní schůzky s adeptem na pracovní místo. Informace týkající se práce obvykle obdrží adept až na osobní schůzce s headhunterem. Po absolvování série osobních schůzek přichází *doporučení* ze strany poradce. Poradce klientovi doporučí povětšinou jednoho, maximálně dva adepty, se kterými se poté zástupce klienta osobně *setká*. Celý proces, pokud je veden dobře, končí *uzavřením pracovní (manažerské) smlouvy*. Pokud se adept při osobním setkání neosvědčil, poradce hledá nové lepší adepty (Evangelu, 2013).

3 Popis vybrané organizace

Proces zhodnocení využití různých nástrojů k získávání a výběru zaměstnanců je zkoumán ve firmě Talentor International GmbH, což je globální název pro tuto firmu, v České republice je společnost známá jako Talentor Advanced Search, s.r.o. (dále jen jako Talentor). Zaobírá se převážně executive search, klasickým recruitmentem a poradenstvím v oblasti lidských zdrojů. Talentor International GmbH byl založen roku 2003 a od té doby si buduje stále silnější pozici na trhu. Pobočky Talentoru najdeme hlavně na evropském kontinentu, kde se jich soustřeďuje převážná většina. Mimo Evropu můžeme nalézt celkem tři pobočky. Jedna se nachází v jednom z nejrušnějších přístavů USA, ve městě Baltimor. Další dvě se nalézají na Dálném východě v Čínské lidové republice. Konkrétně se jedná o hlavní město čínské provincie Če-t'iang, Hangzhou. Druhou pobočku najdeme v nejlidnatějším městě Číny v Šanghaji. V České republice můžeme narazit celkem na 4 pobočky, a to v Praze, Brně, Ostravě a Frýdku-Místku. Celkový počet zaměstnanců-konsultantů, kteří pracují na pobočkách Talentoru, se pohybuje okolo 170, jak uvádí webové stránky Talentoru. (Talentor.com).

Konsultanti, jenž tvoří lidský kapitál společnosti, pomáhají klientům Talentoru vyhledávat a získávat ty nejlepší možné pracovníky do organizací, které si vyžádaly služby právě této personální agentury. Využívají k tomu široké spektrum kanálů, přes které nalézají a oslovují kandidáty vhodné na pracovní pozici svého klienta.

Společnost se specializuje na klienty, kteří působí v oborech medicíny a zdravotní péče, financí a bankovníctví, vhodné kandidáty hledá také do IT sektoru, energetického průmyslu a tzv. FMCG⁹. Pro společnost také není problém se přizpůsobit klientovi a pokusit se najít vhodné zaměstnance pro jeho firmu, která působí v jiném oboru než ve výše zmiňovaných. Případně v těchto oborech poskytnout odbornou pomoc v rámci řízení lidských zdrojů, stejně jako v hlavních zájmových oborech společnosti.

Veškeré aktivity a činnosti, které jsou v působnosti Talentoru, jsou vedeny tak, aby splňovali určité rámce tzv. compliance¹⁰, vnitropodniková pravidla a právní předpisy, podle kterých by se mělo jednání společnosti řídit. Důraz je také kladen na dodržování etických principů.

⁹ FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*) představuje termín pro označení rychloobrátkového zboží (tj. potraviny, nápoje apod.)

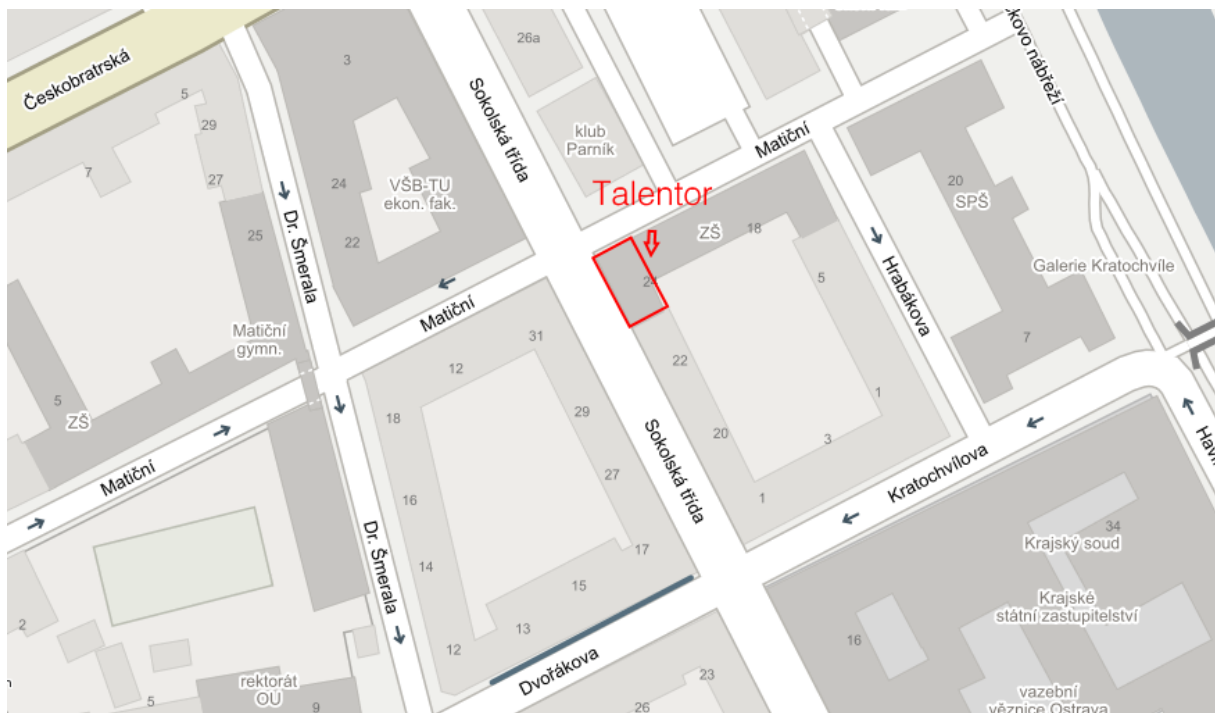
¹⁰ Compliance – jedná se o všeobecný název pro soulad s pravidly (Compliance4U.cz)

3.1 Talentor v Ostravě

Jak je zmiňováno v předešlé kapitole, firma Talentor má v České republice celkem 4 pobočky. Pro naše zkoumání nám útočiště poskytla pobočka ostravská.

Pobočka se nachází nedaleko centra města Ostravy a v podstatě naproti Ekonomické fakulty VŠB-TUO. Konkrétně se jedná o budovu na Sokolské třídě, kde své kanceláře pronajímá ostravský Impact Hub. Na Obrázku 3.1 je možné vidět, kde přesně se budova Impact Hub nachází a v ní kanceláře Talentoru.

Obrázek 3.1: Umístění ostravské pobočky



Zdroj: Mapy.cz

Kontakt na pobočku:

Impact Hub – Talentor Advanced Search, s.r.o.

Sokolská třída 24

Ostrava, 702 00

tel.: 739 308 255

(zdroj Talentor.com)

Celkem na této pobočce pracuje 5 zaměstnanců. Všichni tito zaměstnanci jsou zástupkyněmi ženského pohlaví. Celou pobočku má na starost Branch Manager¹¹, která má odpovědnost především za marketingovou stránku pobočky její reprezentaci u klientů a taktéž se stará o své podřízené, jenž zauímají pozice Consultant, Junior Consultant a Researcher¹².

Ostravská pobočka Talentoru pečuje převážně o klienty z finančního sektoru a sektoru z automotive. Vhodné kandidáty na pracovní pozice u svých klientů nehledá však jenom v těchto oborech, ale vyhledávají i v jiných oblastech, kde se zaměřují na podobné pozice nebo pozice odlišné, ale s podobnou věcnou náplní, jako u obsazovaných pozic ve firmě svého klienta. Pobočka se zaobírá jak přímým vyhledáváním, klasickým recruitmentem, tak i nabízí služby v oblasti personálního poradenství a rozvoje. Proces získávání zaměstnanců a využití potřebných metod si přiblížíme v kapitole 4 Zhodnocení současného systému získávání a výběru zaměstnanců.

3.2 Personální poradenství a rozvoj lidských zdrojů

Jak bylo zmiňováno v minulé kapitole, ostravská pobočka se vedle executive search a klasického recruitmentu zabývá i poradenstvím v oblasti personalistiky a také rozvojem lidských zdrojů. Můžeme se zde setkat se službami jako jsou outplacement, psychodiagnostika či.

Pro orientaci, si blíže a v krátkosti představíme služby outplacementu a psychodiagnostiky. Konkrétně si vysvětlíme, v čem je podstata těchto dvou činností a jak vypadá jejich průběh v podání Talentoru.

Outplacement pomáhá nadbytečným zaměstnancům vyrovnat se se ztrátou zaměstnání. Snaží se o to, aby tento již bývalý zaměstnanec firmy našel uplatnění ve firmě jiné, případně nasměrovat kariéru daného člověka jiným směrem, pokud možno v pozitivním slova smyslu. Tento proces v sobě zahrnuje absolvování konzultací, které by měly dotyčnému psychicky pomoci, neboť ztráta zaměstnání představuje pro většinu zaměstnanců psychický otřes. (Armstrong, 2012).

V Talentoru tato služba probíhá buďto formou individuální péče nebo hromadnou formou, kdy se organizují outplacementové semináře. Konzultanti, kteří se o propuštěné zaměstnance starají, dbají hlavně na to, aby byli dostatečnou psychickou podporou pro tyto lidi, podporují je hlavně v sebehodnocení, což znamená, že se snaží o zvýšení jejich sebevědomí. Společně si následně sestavují určité osobní a profesní cíle, kterých chce daný propuštěný

¹¹ anglický ekvivalent pro vedoucího pobočky

¹² Do češtiny by se tento výraz dal přeložit jako *výzkumník* či *badatel*.

zaměstnanec v budoucnu dosáhnout. Touto péčí Talentor předchází také tomu, aby ex-zaměstnanec necítil vůči svému bývalému zaměstnavateli (klientovi Talentoru) zášť a nechtěl se mu za výpověď v práci např. mstít. Nedochozí tak k soudním sporům mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, a tím k případnému pošpinění dobrého jména firmy-klienta.

Psychodiagnostika slouží k určení osobnostních charakteristik daného jedince. (Megargee, 1992). V Talentoru se soustřeďují převážně na ty charakteristiky, které jsou spojeny s efektivním pracovním výkonem. Po dohodě s klientem dochází k vyhodnocení, jakého kandidáta na pracovní pozici klient požaduje, jaké osobní vlastnosti by daný kandidát měl splňovat, jaké by měl mít povahové rysy, zájmy a záliby, vlastnosti apod. Konzultant se poté snaží na trhu práce nalézt vhodné kandidáty, kteří by splňovali tato kritéria. To, zda kandidát splňuje charakterové vlastnosti Talentor zkoumá pomocí různých testových baterií.

4 Zhodnocení současného systému získávání a výběru zaměstnanců

Cílem bakalářské práce je zhodnocení využití různých nástrojů při získávání a výběru zaměstnanců. Toto zhodnocení je prováděno ve dvou fázích. Nejprve začínáme popisem průběhu jednotlivých metod, které ostravská pobočka personální agentury Talentor (dále jako Talentor Ostrava) používá při získávání a výběru zaměstnanců. Jako podklad pro hodnocení získávání a výběru zaměstnanců slouží především osobní pozorování průběhu získávání zaměstnanců a sledování výběrových řízení a dále ústní konzultace a rady ze strany personálního složení ostravské pobočky Talentor.

Druhou fází je vyhodnocení námi provedeného dotazníkového šetření s názvem *Hledáme práci*, který se zaměřuje na studenty Ekonomické fakulty VŠB-TUO a jejich způsobu hledání práce. Výsledky dotazníkového šetření by mohli personální agentuře napovědět, jaké metody by mohli zvolit pro získání vhodných kandidátů z řad studentů Ekonomické fakulty VŠB-TUO, potažmo vysokoškolských studentů jako takových. Důvodem pro oslovení studentů Ekonomické fakulty je oblast, ve které Talentor Ostrava působí. Jak bylo zmiňováno v kapitole 3 Popis vybrané organizace, ostravská pobočka se zaměřuje převážně na klienty z finančního sektoru. Blíže si dotazník popíšeme v kapitole 4.3 Dotazníkové šetření.

4.1 Získávání zaměstnanců personální agenturou Talentor Ostrava

Proces získávání zaměstnanců agenturou Talentor Ostrava můžeme rozdělit na dvě dílčí části. Na část, kdy se uchazeči aktivně podílejí na vyhledávání nové práce. Tzn. v případě Talentoru Ostrava je to reakce kandidátů na inzerci, jenž je umístěna na pracovních portálech, webu klienta¹³ či webových stránkách české divize Talentoru¹⁴. V případě, že reakce kandidátů na inzerci je nedostatečná, přechází se na druhou část, a tedy k přímému oslovování vhodných kandidátů. V této fázi agentura začíná využívat služeb LinkedInu, pracovních portálů a tzv. činnosti „Hunt“¹⁵.

¹³ Obvykle se tato inzerce neboli nabídka pracovních míst vyskytuje v kariérní sekci webu daného klienta.

¹⁴ www.asearch.cz - jedná se o webové stránky Talentor Advanced Search, která slouží především k zobrazení nabízených pracovních pozic u svých klientů

¹⁵ Blíže viz podkapitola c) Hunt

4.1.1 Aktivní uchazeči

Předtím, než Talentor Ostrava započne svou práci se získáváním zaměstnanců do firem svých klientů, je zapotřebí od nějakého klienta získat zakázku na obsazení pozice. Poté co zakázku na vyhledání vhodného kandidáta do firmy svého klienta získá, může začít získávat vhodné kandidáty.

Personální agentura může mít samozřejmě více klientů, se kterými může mít uzavřené obchodní smlouvy. Pro účely práce a znázornění dalšího průběhu získávání zaměstnanců je zapotřebí pracovat pouze s jedním klientem personální agentury Talentor Ostrava. Díky tomuto klientovi se nám dostane uceleného pohledu na proces získávání vhodných uchazečů na volnou pozici ve firmě klienta prostřednictvím Talentoru Ostrava.

Průběh získávání je znázorněn na spolupráci klienta (dále jen jako Klient XY¹⁶) z finančního sektoru a agentury Talentor Ostrava. Jedná se o velmi důležitého klienta pro Talentor Ostrava. Až nyní můžeme začít popisovat využití jednotlivých metod získávání zaměstnanců.

Obvyklou metodu, kterou Talentor Ostrava použije jako první k oslovení vhodných kandidátů je inzerce na pracovních portálech. Očekává se, že na tyto inzeráty budou reagovat uchazeči, kteří aktivně hledají novou práci. Reakce na inzerci má podobu zaslání životopisu uchazeče do personální agentury.

a) Inzerce na pracovních portálech

V případě spolupráce Klienta XY s Talentorem Ostrava dochází k inzerování volných pracovních míst na pracovních portálech Jobs.cz¹⁷ a Profesia.cz, zejména pro oslovení kandidátů na volné pozice Klienta XY v České republice. Dále se při této spolupráci využívá také internetový pracovní portál Profesia.sk pro oslovení slovenského obyvatelstva. Ve všech třech případech má Klient XY v kompetenci umístění inzerce na pracovní portály. Jejich podobu a dobu umístění na inzertní portály je plně v moci Klienta XY. V tomto případě Talentor Ostrava vystupuje v roli konzultanta, který může Klientovi XY navrhnout případné změny v inzerci. Konečná podoba však závisí na Klientovi XY. V této inzerci ve všech případech Klient XY vystupuje svým jménem, avšak veškeré odezvy od uchazečů na inzerci umístěnou na portálech Jobs.cz a Profesia.sk zpracovává právě Talentor Ostrava. U jiných klientů Talentoru Ostrava může nastat situace, kdy si klient nepřeje být v inzerátu jmenován,

¹⁶ Personální agentura se snaží uchovávat své klienty vůči třetím stranám v anonymitě. Nepřeje si proto, aby její klient byl v práci jmenován

¹⁷ Jobs.cz je jedním z největších pracovních portálů na inzerci volných pracovních míst v České republice.

proto tato inzerce je pod hlavičkou Talentoru Ostrava. Anonymita klienta poté zůstává až do chvíle, kdy je uchazeč pozván na pohovor se samotným klientem¹⁸.

Situace, kdy Klient XY umísťuje inzerce na pracovní portály, představuje pro Talentor Ostravu velkou výhodu v tom, že nemusí hradit náklady na inzerování, ovšem poté má mnohem menší podíl na konečné podobě nabídky pracovní pozice.

b) Nabídka pracovních pozic na webových stránkách klienta

Jedná se taktéž o inzerce, tentokrát na stránkách samotného Klienta XY. Podoba inzerce se naprosto shoduje s inzercí, která je umístěna na pracovních portálech Jobs.cz, Profesia.cz a Profesia.sk. Z toho vyplývá, že podíl na konečné podobě¹⁹ inzerce je u Talentoru Ostrava velmi malý. Veškeré odezvy ze stran uchazečů o danou pozici obdrží personální agentura a ty pak nadále zpracovává.

Inzerce na webových stránkách Klienta XY je umístěna v sekci Kariéerní příležitosti.

c) Inzerce na webových stránkách Talentor Advanced Search

Inzerování rozmanitých pozic svých klientů česká divize Talentoru uskutečňuje i na svém webu²⁰. Zde se můžeme setkat s výčtem nejrůznějších pozic, které klienti agentury nabízí. Inzerce je zde, na rozdíl od předešlých metod inzerování plně tvořena Talentorem. Samozřejmě, že inzerce musí splňovat požadavky klienta, které klient klade na uchazeče o práci, avšak vizuální stránka inzerce je zcela v rukou jednotlivých konzultantů, kteří mají na starost daného klienta.

Výhodou inzerování na vlastních stránkách je cenová nenáročnost. Talentor pouze platí za provoz webu, za obsah, který na své webové stránky umístí, platit nemusí. Otázkou je, zdali web Talentoru Advanced Search navštěvuje dostatečný počet uchazečů o práci. Proto se zdá být výhodnější investovat do inzerce na pracovních portálech, jako jsou Jobs.cz, Profesia.cz apod. kde je frekvence výskytu aktivních uchazečů o práci vysoká.

Inzerce jako taková je pro Talentor Ostrava stěžejní metodou, jak přilákat uchazeče na volná pracovní místa. Proto je důležité, aby inzerce, které např. Klient XY používá ať už na pracovních portálech nebo na svých webových stránkách byly poutavé, neboť v době malé nezaměstnanosti²¹ je více, než kdy jindy potřebné firmu správně a zajímavě prezentovat. Funkci inzerátu v dnešní době na trhu práce branch manager ostravského Talentoru popsala

¹⁸ Většinou tyto pohovory vede personální manažer klienta.

¹⁹ Vizuální a obsahová stránka inzerce.

²⁰ www.asearch.cz

²¹ Obecná míra nezaměstnanosti očištěná od sezónních vlivů dosáhla v únoru roku 2017 3,5 %. (Český statistický úřad, 2017)

následovně: „*Inzerát je dnes v podstatě prodej firmy potencionálnímu uchazeči o práci.*“ (Gruňová, 2016).

4.1.2 Přímé oslovení vhodných kandidátů

Název této kapitoly může navádět k tomu, že se budeme věnovat přímému vyhledávání neboli *executive search*. Byť tuto službu Talentor Ostrava nabízí, chápe ji trošku jinak, než je popsáno v teoretické části této práce, konkrétně v kapitole 2.7 Headhunt agentura. Armstrong (2012) tvrdí, že služba headhunt agentury tzv. *executive search* je velmi diskrétní, a proto není možné vystavovat volnou pracovní pozici na jakýkoliv pracovní portál, sociální sítě apod. Rozdílnost v pojetí *executive search* je ta, že Talentor Ostrava chápe tuto službu jako přímé oslovení vhodných kandidátů v době, kdy nemá dostatečný počet vhodných kandidátů plynoucích z inzerce, tzn. pracovní pozice již byla zveřejněna a vytrácí se tak diskrétnost, tedy aspoň pokud uvažujeme o spolupráci s Klientem XY. Pokud nastává druhý případ, kdy firma klienta není v inzerci uvedena, pak diskrétnost je z poloviny zachována.

Metod, které Talentor Ostrava používá k přímému oslovení vhodných kandidátů, je několik. Agentura se v situaci, kdy není dostatek kandidátů z inzerce, zaobírá metodami oslovení přes sociální profesní síť LinkedIn, vyhledávání na pracovních portálech Jobs.cz a Profesii a v neposlední řadě „huntem“.

a) Přímé oslovení přes LinkedIn

Byť se zdá, že LinkedIn je nástroj neomezených možností zejména pro recruitery²² a jejich vyhledávání potencionálních kandidátů, nemusí tomu tak úplně být, tedy pokud recruiter nemá zaplacenou, premium verzi účtu *Recruiter Lite*²³. Tento účet je převážně navrhnut pro nábor zaměstnanců. Oproti klasickému účtu obsahuje mnohé zlepšovací funkce, za zmínku stojí *Rozšířené vyhledávání a Neomezené prohlížení profilů*.

Pokud recruiter nemá zaplacenou premium verzi, nemůže naplno využít vyhledávání potencionálních kandidátů. Tzn., nezobrazují se mu všechny relevantní výsledky při vyhledávání klíčových slov, dále si recruiter nemůže odkrýt profily, které nemá ve spojení, tudíž nemá šanci zjistit jakýkoli kontakt na danou osobu apod.

Talentor Ostrava k oslovení lidí přes LinkedIn používá profily jednotlivých konzultantů pobočky. Žádný z konzultantů však svůj účet nemá ve verzi premium, tudíž při hledání vhodných kandidátů pracuje omezeně. Obvyklý postup, který aplikují jednotliví konzultanti při oslovení vhodného profilu na LinkedIn je navázání s vhodným profilem tzv. spojení, aby poté

²² recruiter – anglický ekvivalent pro *náboráře*, tedy člověka, jenž se zabývá získáváním zaměstnanců.

²³ Cena tohoto účtu byla k 28.4.2017 90,69 € za měsíc. (LinkedIn.com).

co dotyčný toto spojení přijme, mohl být osloven konzultantem. Oslovení je poté většinou vedeno přes e-mail, jenž se konzultantovi objevil při navázání spojení.

Problém LinkedIn netkví jen v omezení vyhledávání a prohlížení profilů. V březnovém vydání roku 2017 periodika Profi HR upozorňuje Kubačka (2017) na to, že LinkedIn má 889 tis. členů v České republice, zdůrazňuje „členů“ neboť ne všichni jsou aktivní. Kubačka (2017) uvádí, že aktivních uživatelů je na LinkedIn necelá jedna třetina, tudíž okolo 300 tis. Co se týče oborů, pak na LinkedIn má jako obor finance uvedeno 27 000 účtů (Kubačka, 2017).

V případě, že Talentor Ostrava získává vhodného kandidáta pro Klienta XY, který chce čistě hypoteticky obsadit volné pracovní místo v Ostravě související s financemi, může vybírat z 27 000 účtů, což je velmi velká pravděpodobnost k nalezení vhodného kandidáta. Ovšem, nesmíme zapomenout, že těchto 27 000 se nachází po celé České republice, případně i v zahraničí, okruh uživatelů z Ostravy se nám logicky zmenšuje.

Pokud se nebudeme zaměřovat na lokalitu a budeme počítat s 27 tis. uživateli, které vynásobíme hodnotou míry nezaměstnanosti z února 2017, tedy 3,5 %, vyjde nám výsledek 945 nezaměstnaných LinkedIn účtů, kteří mají jako obor uvedeno finance. Tito lidé svou práci hledají. Když v tento moment těchto 945 lidí dosadíme na různá místa České republiky, velmi těžko by se konzultantům Talentoru Ostrava hledal vhodný kandidát na volnou pozici Klienta XY. Talentor Ostrava má poté teoreticky možnost oslovovat i z okruhu 26 055 účtů zaměstnaných v oboru finance, avšak oslovení a přesvědčení o změně práce vhodného kandidáta, je daleko těžší než v případě nezaměstnaných kandidátů.

b) Vyhledávání na pracovních portálech

Při oslovování vhodných uchazečů skrz pracovní portály, využívá Talentor Ostrava služeb Jobs.cz a Profesie. Agentura nalézá vhodné životopisy kandidátů, které jsou umístěny na těchto portálech. Hlavní překážkou při využívání této metody Talentorem Ostrava je nutnost platit určité peněžní částky za odkrytí kontaktních údajů uvedených v životopise. Další nevýhoda této metody spočívá v situaci, kdy po odkrytí kontaktních informací dotyčného kontaktujeme, ale dotyčný nijak nereaguje nebo zjistíme, že už práci má.

Větší riziko neúspěchu při hledání kandidátů na pracovní pozici je na Jobs.cz. Pokud jsou kontaktní informace skryty, jsou skryty naprosto všechny, tzn. jméno, příjmení, telefon, email apod. Talentor Ostrava tudíž neví, o jakého kandidáta se jedná a jestli ho v minulosti již neoslovila či jeho životopis nemá v databázi. Agentura tak riskuje zbytečné plýtvání penězi v případě, když zjistí, že daný životopis již v databázi má.

Při hledání na Profesii výše zmíněný problém nastat nemůže. Systém Profesii je takový, že jméno a příjmení kandidáta je zobrazeno.

c) Hunt

Proces se skládá ze dvou fází. První fází je získání kontaktů prostřednictvím volání do konkurenčních firem Klienta XY. V těchto hovorech, ve kterých Researcher Talentoru Ostrava vystupuje jako klient konkurenčních firem Klienta XY se snaží získat jakýkoliv kontakt na osoby, jež by mohli být vedeni jako potenciální kandidáti. Jedná se o vytvoření podkladů pro fázi, kterou Talentor Ostrava nazývá jako *Hunt*.

Fáze *Hunt* spočívá v telefonování kontaktům, které byly získány předešlou fází. Tyto potenciální kandidáty se pak snaží konzultant získat pro nezávaznou schůzku ohledně pracovní pozice u Klienta XY, a to nejdříve s konzultantem Talentor Ostrava anebo rovnou s personálním manažerem Klienta XY. Na této schůzce se především také konzultant snaží získat informace o tom, co by dotyčného motivovalo ke změně zaměstnaní.

4.2 Výběr zaměstnanců personální agenturou Talentor Ostrava

Pokud Talentor Ostrava zpracovává přijaté životopisy z inzerce, celý proces výběru zaměstnanců startuje selekcí životopisů.

a) Selekcce životopisů

Za tuto činnost je zodpovědný konzultant. Těm uchazečům, kteří nevyhovují stanoveným požadavkům, se zasílá email o nepřijetí. Ti, kteří prošli selekcí jsou zařazeni do tzv. prescreenu.

b) Prescreen

Prescreen provádí researcher Talentoru Ostrava. Volá uchazečům, jejichž životopisy prošli selekcí. Informuje je o dané situaci a snaží se během 5 minut zjistit základní informace o uchazeči. Jedná se o představy uchazeče v oblasti platového ohodnocení, jaké jsou jeho pracovní zkušenosti, jeho možném termínu nástupu do práce apod. Dále pozve uchazeče na 1. kolo telefonického pohovoru. Zápis z tohoto prescreenu slouží jako podklad pro 1. kolo pohovoru, který je veden telefonicky.

c) Telefonický pohovor

Telefonický pohovor je prováděn consultantem Talentoru Ostrava. Pohovor trvá přibližně 30-40 minut. Výstupem tohoto pohovoru je tzv. Profil kandidáta. Jedná se o informace o uchazeči, které konzultant zjišťuje během telefonického pohovoru. V tomto dokumentu se dozvíme důvody doporučení kandidáta do případného druhého kola pohovoru, který se koná u manažera pobočky Klienta XY. Dále jsou zde sepsány pracovní zkušenosti uchazeče, jeho motivace, taktéž charakterové rysy apod. Pokud se uchazeč při telefonickém pohovoru

osvědčil, je přizván ke druhému kolu, jak už jsme zmiňovali výše, k personálnímu manažerovi Klienta XY.

Talenter Ostrava převážně využívá jen telefonních pohovorů. Je to způsobeno zejména časovou tísní, která je způsobena tlakem ze strany klientů a taktéž situací na trhu, kdy je více volných míst než samotných uchazečů. Obvykle je na dnešním trhu práce nejúspěšnější ten, který je nejrychlejší. Talenter Ostrava taktéž vybírá kandidáty do nejrůznějších regionů ČR a Slovenska, i z toho důvodu využívá převážně telefonických pohovorů.

4.3 Dotazníkové šetření

V rámci kapitoly 4.1.1 Aktivní uchazeči jsme poukázali na 3,5% nezaměstnanost v České republice za únor 2017²⁴. Talenter Ostrava momentálně řeší problém v nalezení vhodných kandidátů na trhu práce. Jsou zde uchazeči o práci, kteří ale nevyhovují požadavkům personální agentury potažmo klienta nebo zde máme potencionální kandidáty, kteří pracovní předpoklady splňují, ale už pracují v jiné firmě, a tudíž je jejich oslovení složitější. Ideální varianta představuje aktivního uchazeče, který splňuje pracovní předpoklady pro výkon práce u klienta Talentoru Ostrava. Takových lidí je ale v dnešní době minimálně a když se na trhu práce objeví, personální agentury o něj svádí velké boje.

Konkrétně agenturu Talenter Ostrava trápí malá reakce na nabídky práce ze strany potencionálních zaměstnanců. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli sestavit dotazník, který by mohl napovědět, zdali Talenter Ostrava používá ty správné metody k oslovení potencionálních uchazečů.

Na návrhu a konečné podobě dotazníku se podíleli autor bakalářské práce a pracovníci ostravské pobočky Talenter.

Dotazník byl cílen na studenty Ekonomické fakulty VŠB-TUO (dále jen jako EkF). Prvním důvodem, pro zaměření na tuto kategorii, je spolupráce Talentoru Ostrava s důležitým Klientem XY, který působí ve finančním sektoru (jak jsme uvedli v kap. 4.1.1 Aktivní uchazeči). Jako druhý důvod jsme označili fakt, že většina těchto studentů dříve nebo později přijde na pracovní trh, kde si budou hledat pracovní uplatnění. Pro Talenter Ostrava studenti představují dobrý zdroj budoucí pracovní síly, který mohou různým způsobem oslovit.

Distribuce dotazníku proběhla prostřednictvím sociální sítě Facebook, kde byl dotazník umístěn do uzavřených skupin studentů EkF.²⁵ Dále autor obesílal respondenty s žádostí o

²⁴ Jedná se o míru nezaměstnanosti očištěnou od sezónních vlivů.

²⁵ Konkrétně se jednalo o skupiny *VŠB – EkF (1. ročník)* a *VŠB-Ekonomická fakulta*

vyplnění, o nichž věděl, že jsou studenty EkF. Dotazníkové šetření probíhalo od 7. 4. 2017 do 26. 4. 2017. Na dotazník odpovědělo celkem 166 respondentů z řad EkF.

4.3.1 Struktura dotazníku

První krok, který jsme museli udělat pro vyhotovení dotazníku bylo vyjasnit si problém, který trápí personální agenturu Talentor Ostrava. Navázali jsme stanovením výzkumné otázky a hypotézy, u kterých jsme následně provedli jejich dekompozici.

- **Problém** – Malá reakce na nabídky zaměstnání ze strany potenciálních uchazečů.
- **Výzkumná otázka** – Oslovujeme potenciální uchazeče na správných kanálech?
 - Dekompozice výzkumné otázky – Víme, kde je oslovit?
Oslovujeme na vhodných místech?
- **Hypotéza** – Pokud nebudeme adresovat příslušné nabídky pracovních míst na správných kanálech, nebudeme mít dostatek reakcí.
 - Dekompozice hypotézy – Potenciální uchazeči nehledají práci přes kanály, na kterých máme umístěnou nabídku práce.

Na základě tohoto rozložení problému jsme sestavili anonymní dotazník s pracovním názvem *Hledáme práci*. K vytvoření dotazníku jsme využili Google aplikaci *Google Forms*, která se specializuje na tvorbu dotazníků. Prostřednictvím této aplikace jsme jednotlivé otázky, které byly obsahem dotazníku, sestavili do uceleného rámce pro vytvoření logické návaznosti jednotlivých otázek.

Dotazník obsahoval celkem 18 meritorních²⁶ otázek, z toho bylo 17 uzavřených a 1 otevřená otázka. 5 otázek bylo analytických, u kterých jsme zjišťovali pohlaví, věk, ročník studia, formu studia a obor, který respondent studuje na EkF. Analytické otázky byly umístěné na konci dotazníku, zejména z toho důvodu, že není vhodné se hned na začátku dotazníku respondentů ptát např. na jejich věk. Tímto krokem jsme chtěli předejít případnému nevyplnění dotazníku ze strany respondentů. Užití jednotlivých otázek bylo řešeno tak, jak jednotlivý respondent odpovídá. Kompletní schéma dotazníku je samostatnou přílohou této práce, viz Příloha č. 1.

²⁶ Otázky, jenž se týkají názorů a chování respondentů

4.3.2 Analýza dotazníkové šetření

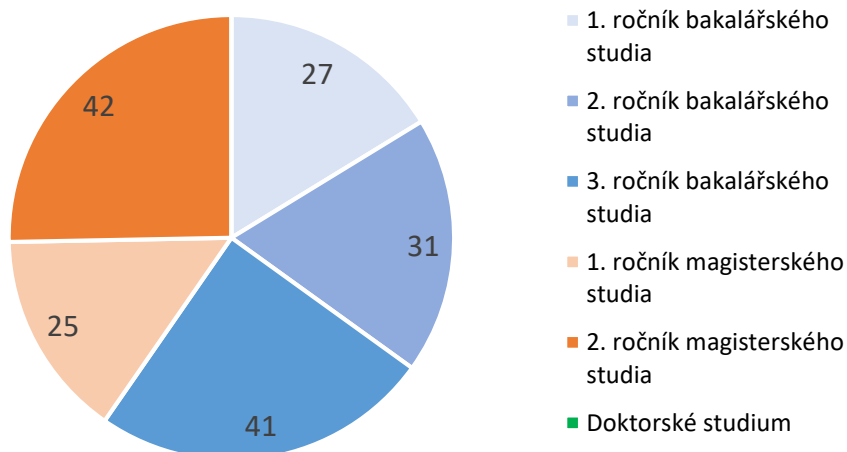
Jako podpůrný program pro vyhodnocení dotazníku jsme použili tabulkový editor Microsoft Excel. Díky tomuto programu jsme z obdržených dat vytvořili potřebné tabulky a grafy. Tabulky na základě, kterých byly vyhotoveny jednotlivé grafy jsou umístěny v přílohách této závěrečné práce.

4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Jak už jsme zmínili výše, dotazník nám vyplnilo 166 respondentů (studentů EkF), z toho bylo 131 žen a 35 mužů. Převaha respondentů z řad ženského pohlaví je dána tím, že na EkF studují převážně ženy. Pokud bychom prováděli šetření na jiné z fakult VŠB-TUO např. na Fakultě elektrotechniky a informatiky, zastoupení mužů a žen by bylo zcela opačné.

Rozdělení respondentů podle ročníku studia je možné vidět v následujícím Grafu 4.1. Z toho 12 respondentů studuje kombinovanou formou.

Graf 4.1: Ročník



Zdroje: Zpracováno autorem

Respondenty jsme také rozřazovali podle studijních oborů. Jejich četnost jsme zobrazili v **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**, kterou je možno vidět na další straně.

Tabulka 4.1: Studijní obory

Jaký obor studujete?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ekonomické teorie – Ekonomie	1	0,6 %
Ekonomika a management	21	12,7 %
Ekonomika a právo v podnikání	5	3,0 %
Ekonomika podniku	23	13,9 %
Management	22	13,3 %
Sportovní management	2	1,2 %
Marketing a obchod	26	15,7 %
Média a ekonomická žurnalistika	2	1,2 %
Podniková ekonomika a management	0	0,0 %
Účetnictví a daně	29	17,5 %
Hospodářská politika a správa	4	2,4 %
Eurospráva	6	3,6 %
Finance	11	6,6 %
Národní hospodářství	2	1,2 %
Regionální rozvoj	0	0,0 %
Veřejná ekonomika a správa	8	4,8 %
Systémové inženýrství a informatika	2	1,2 %
Informatika v ekonomice	2	1,2 %
CELKEM	166	100,0 %

Zdroj: Zpracováno autorem

Otázka č. 1: Vykonáváte vedle Vašeho studia i práci, za kterou dostáváte pravidelně zaplacenou?

První otázka sloužila k rozřazení respondentů na ty, kteří při studiu pracují či podnikají a ty, kteří práci nemají. Při studiu momentálně pracuje 128 respondentů. Když toto číslo vyjádříme v procentech, znamená to, že se jedná o 77 % ze 166 respondentů. Už tento fakt může vypovídat o tom, proč má Talentor málo zpětné vazby na nabídky práce. Převážná většina studentů pracuje nebo podniká, a tudíž nabídky práce nevyhledává.

Pro Talentor Ostrava je to složitá situace. Uveďme si modelový příklad. Talentor Ostrava hledá vhodné kandidáty na určitou pracovní pozici ve firmě svého klienta z řad lidí, kteří už absolvovali své studium a pouze pracují. Z této kategorie plyne díky malé míře nezaměstnanosti v ČR nedostatek zpětné vazby na volné pracovní pozice, neboť většina těchto lidí práci má. Pokud tedy Talentor Ostrava nenajde v této kategorii vhodného kandidáta, bude se snažit cílit na studenty s domněním, že tito studenti práci nemají, neboť se zabývají výhradně studiem. Je to dobrá příležitost, jak studentům nabídnout práci při studiu. Jenže zde nastává problém v tom, že i studenti, podle výsledků z dotazníku, práci mají, a tudíž i zde bude těžké najít někoho vhodného na pracovní pozici klienta agentury.

Pozn. Pokud respondent odpověděl na otázku č. 1 kladně byl přesměrován na otázku č. 2. Otázky č. 2–9 jsou určeny právě pro respondenty, kteří během studia pracují či

podnikají, jak je možné vypořádat ze vzoru dotazníku, který je umístěný v přílohách. Respondent, jenž odpověděl na první otázku „Ne“ pokračoval až na otázku číslo 10.

Otázka č. 2: V jakém oboru nyní pracujete /podnikáte?

Respondent měl vyznačit svůj hlavní obor²⁷, ve kterém pracuje nebo podniká. Absolutní a relativní četnost jsme shrnuli v tabulce *Pracovní obor*, která je uvedena v přílohách.

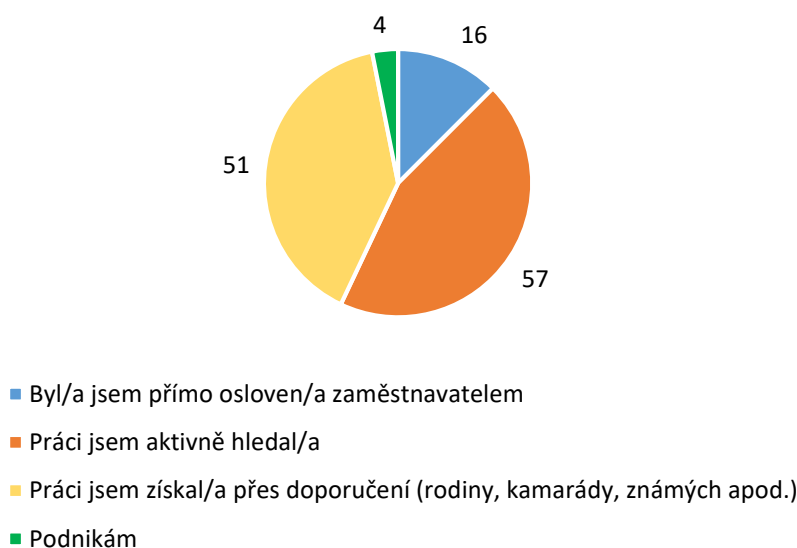
Z tabulky je možno vyčíst, že největší zastoupení má obor *Ekonomika, administrativa, personalistika*, což je pochopitelné, vzhledem k tomu, na koho byl dotazník cílený. Absolutní četnost tohoto oboru čítá 33 respondentů ze 128, kteří pracují. V oborech *Ekonomika, administrativa, personalistika; Bankovníctví, finance a pojišťovnictví* a *Obchod a marketing* pracuje/podniká dohromady necelých 50 % dotázaných.

Otázka v dotazníku byla uvedena se záměrem zjistit, zda studenti, kteří mají práci či podnikají, se pohybují v oborech svého studia.

Otázka č. 3: Jak jste se dostal k práci, kterou nyní vykonáváte?

Pro Talentor Ostrava by bylo přínosné, aby co nejvíce respondentů odpovědělo možnostmi *Byl/a jsem přímo osloven/a zaměstnavatelem* anebo *Práci jsem aktivně hledal/a*, neboť tímto by byl respondent přesměrován na, pro Talentor Ostrava, důležité otázky, ze kterých se může dozvědět, jak byli osloveni zaměstnavatelem, respektive jaké kanály studenti využívali k tomu, aby si našli práci.

Graf 4.2: Cesta k pracovnímu místu



Zdroj: Zpracováno autorem

²⁷ Seznam oborů byl přejet z webu *Národní soustavy povolání* (nsp.cz)

Jak můžeme vyčíst z Grafu 4.2, velkou část dále tvoří jedinci, jenž pracují na základě doporučení svých známých. Tzn. známosti hrají stále důležitou roli při získávání zaměstnání.

Otázka č. 4: Jak Vás zaměstnavatel oslovil?

Otázka byla pokládána těm respondentům, jenž byli osloveni zaměstnavatelem v otázce č. 3. Respondent měl možnost označit maximálně 2 odpovědi, neboť se v praxi může stát, že dotyčný jedinec může být osloven vícero způsoby, proto jsme určili hranici dvou odpovědí pro jednoho respondenta.

14 odpovědí jsme poté zaznamenali u možnosti *Osobně*, 3 odpovědi u *Telefonické* možnosti a po 1 odpovědi měla odpověď *Emilem* a *Prostřednictvím LinkedIn*.

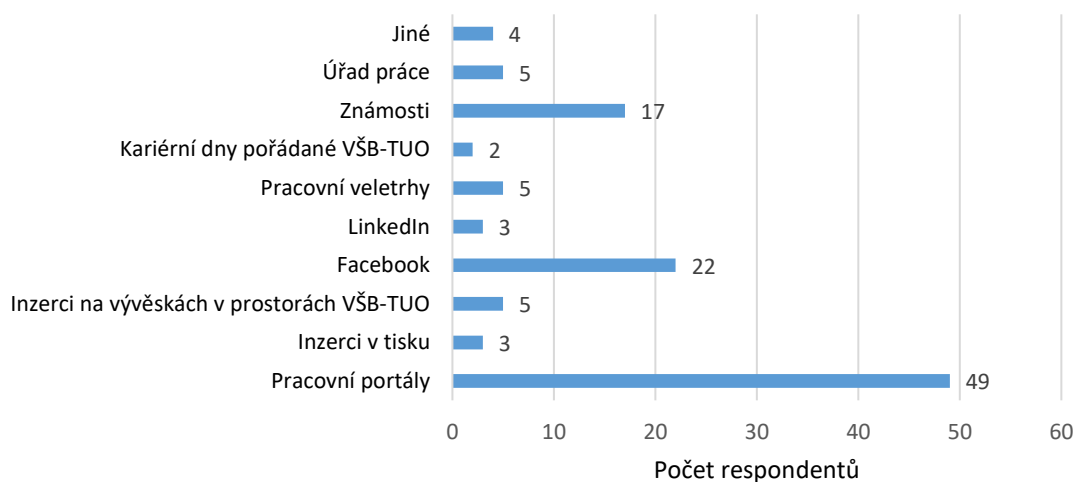
Je vcelku pochopitelné, že pracovní nabídku přijmete spíše v situaci, kdy je nabídnuta člověku osobní formou. Osobní kontakt se ve společnosti považuje za nejdůvěrnější, proto je pravděpodobnější přijetí pracovní nabídky, když je nám předložena při osobním setkání. Tento způsob získávání pracovníků je ale poměrně nákladný, jak časově, tak finančně.

Otázka č. 5: Kde jste práci hledal/a?

Na tuto otázku byli přesměrováni ti respondenti, kteří u otázky č. 3 zvolili možnost *Práci jsem aktivně hledal/a*. Respondent měl na výběr z více odpovědí, přičemž mohl vybrat nanejvýš tři. Z Graf 4.3.3 můžeme vyčíst, že pracující respondenti nejčastěji hledali práci na pracovních portálech, což je „alfou a omegou“ i pro Talentor Ostrava. Ovšem zajímavý údaj je u možnosti *Facebook*, kde hledalo práci 22 respondentů, ač se nejedná o profesní síť.

Tento fakt je způsoben i tím, že Facebook je velkým fenoménem dnešní doby a LinkedIn ještě není tak zaběhlý v ČR, aby se výrazněji prosazoval mezi cestami, kterými lze hledat práci.

Graf 4.3: Způsob hledání práce



Zdroj: Zpracováno autorem

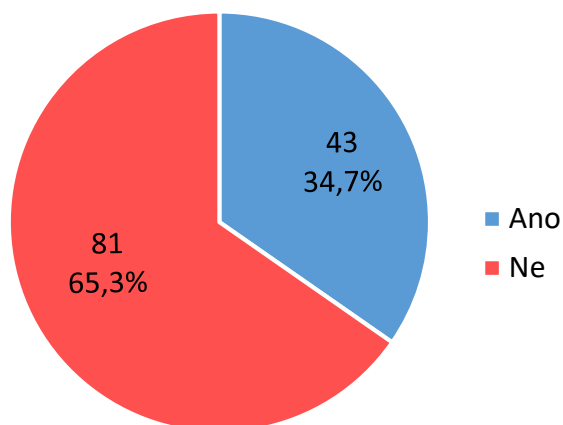
Otázka č. 6: Plánujete pokračovat v práci u stejného zaměstnavatele i po absolvování studia?

Položená otázka bylo směřována na ty, jež odpověděli u otázky č. 3 jinak, než *Podnikám*. Na tuto otázku tedy odpovídalo 124 respondentů. Otázka byla umístěna do dotazníku na požadavek Talentoru Ostrava, neboť by rádi věděli, zda studenti chtějí pokračovat u zaměstnavatele po ukončení studia nebo ne. Pokud studenti nebudou chtít pokračovat, je to skvělá šance studenty oslovit s nabídkou práce.

Převážná většina lidí se nevidí ve stejné práci po ukončení studia. Podle našich odhadů je to způsobeno vidinou lepší práce po absolvování studia. Předpokládáme, že studenti po absolvování studia si budou chtít najít lepší práci, než kterou momentálně vykonávají, neboť dosažený akademický titul by mohl zlepšit jejich vyhlídky k nalezení pro studenta lepší práce. Domníváme se, že tohle by mohl být hlavní důvod, proč studenti nechtějí zůstat po dostudování školy u stejného zaměstnavatele.

Přesné výsledky můžeme vidět v Grafu 4.4, kde první číslo představuje absolutní četnost odpovědí. V procentech je pak uvedena relativní četnost.

Graf 4.4: Stejný zaměstnavatel po ukončení studia



Zdroj: Zpracováno autorem

Ti, co odpověděli na tuto otázku *Ano*, byli přesměrováni na otázku č. 14. Respondenti odpovídající *Ne* plynule přešli na otázku č. 9.

Otázka č. 7: Plánujete podnikat i po absolvování Vašeho studia?
a Otázka č. 8: Plánujete podnikat stále ve stejném oboru?

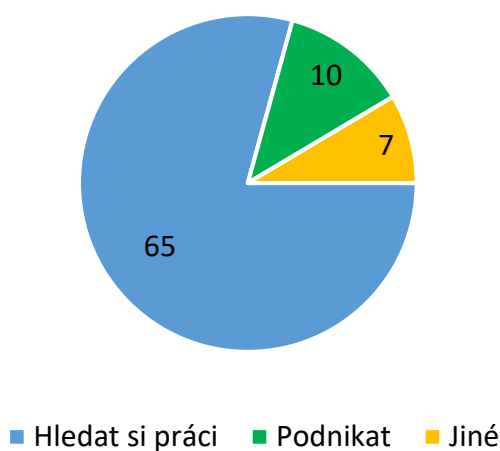
4 studenti-podnikatelé, na otázku č. 7 odpovídali ve třech případech s tím, že by rádi podnikali ve stále stejném oboru. Těchto respondentů se následně týkala i otázka číslo 8, ve které se všichni vyjádřili pro možnost *Ano*.

Otázka č. 9: Máte v plánu si po absolvování studia hledat práci, podnikat...?

Z 82 respondentů, kteří na tuto otázku odpovídali se 65 z nich vyjádřilo pro práci. 82 respondentů vzniklo sloučením 81 pracujících studentů, kteří nechtějí po škole zůstat u totožného zaměstnavatele a jednoho respondenta, který po skončení studia už nechce podnikat. Pro Talentor Ostrava je to příležitost k oslovení 65 potenciálních kandidátů, jen je potřebné zjistit, jaké kanály by k tomu byli vhodné. Jaké metody zvolit by nám měli přinést výsledky z dalších otázek.

Přehled odpovědí je zaznamenán v Grafu 4.5. Mezi odpověďmi *Jiné* se objevili např. „cestování“ nebo „nejdříve hledat práci, ale po dostatečných zkušenostech podnikat“.

Graf 4.5: Plán po absolvování studia



Zdroj: Zpracováno autorem

Otázka č. 10: V jakém pracovním oboru byste potenciálně hledal/a práci, případně chtěl podnikat, po absolvování studia?

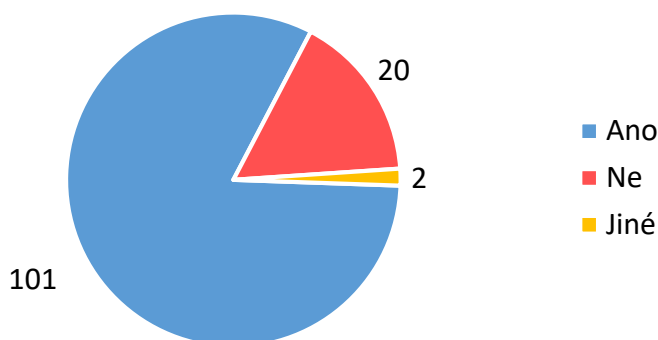
120 respondentů mělo na výběr ze stejného seznamu oborů jako v otázce č. 2. Tentokrát mohli uvést nanejvýš 2 obory. Tabulka s výsledky bude umístěna pod Přílohou č. 9, kde je možné vidět převahu oborů, které se vyučují na EkF. Talentor Ostrava by tak teoreticky nemusel mít strach o to, že by studenti EkF odcházeli do jiných oborů, než ve kterém Talentor Ostrava a např. jeho Klient XY působí.

Otázka č. 11: Jedná se o obory, které momentálně studujete?

Talentor Ostrava chtěl vědět, zdali obory, které respondenti uvedli v předchozí otázce, jsou obory, které daný respondent momentálně studuje.

Z Grafu 4. 6 můžeme vyčíst, že u 101 respondentů se studovaný obor shoduje s tím, kde chtějí v budoucnu hledat svou práci, nebo podnikat. Odpovědi v položkách *Jiné* byly „částečně“ a „spíše ne, studuji ekonomiku podniku a živím se obsahovým marketingem“.

Graf 4.6: Totožné obory

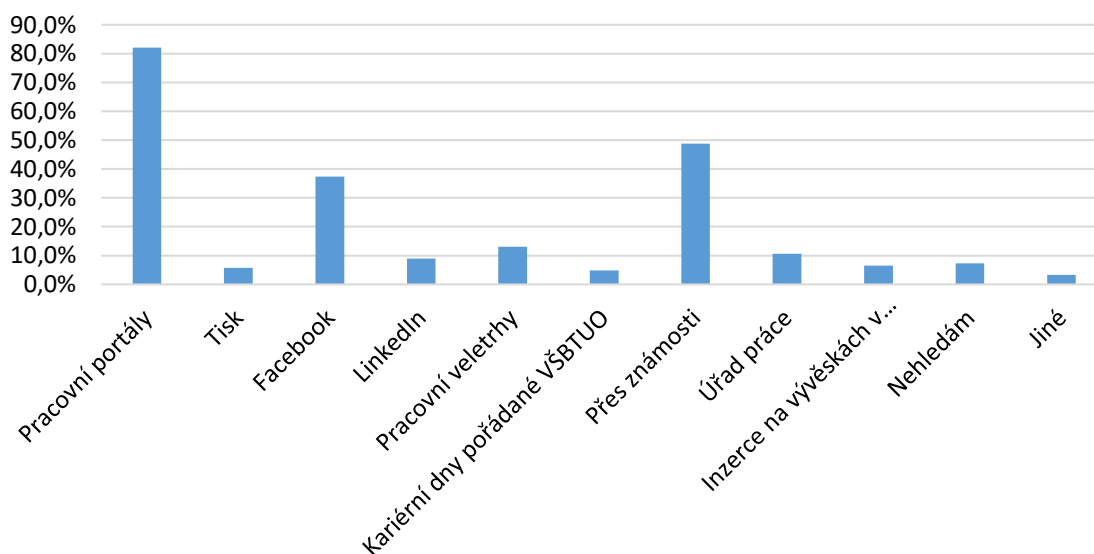


Zdroj: Zpracováno autorem

Otázka č. 12: Kde obvykle hledáte pracovní nabídky?

Respondent měl možnost označit 3 kanály, které nejčastěji používá při hledání práce. V nabídce možností byla také položka *Nehledám*. Tu respondent označil v případě, kdy práci nehledal, další odpovědi už ale neoznačoval.

Graf 4.7: Metody hledání práce



Zdroj: Zpracováno autorem

Odpovědi, které respondenti označili jasně ukázaly, že prim hrají pracovní portály. Hledání na internetu je daleko pohodlnější, než si kupovat noviny a procházet jednotlivé nabídky práce. Jak je z Grafu 4.7 zřejmé, přes 80 % respondentů hledá práci pomocí pracovních portálů. Talentor o této situaci samozřejmě ví a dělá vše pro to, aby byl pro uchazeče na pracovních portálech atraktivní.

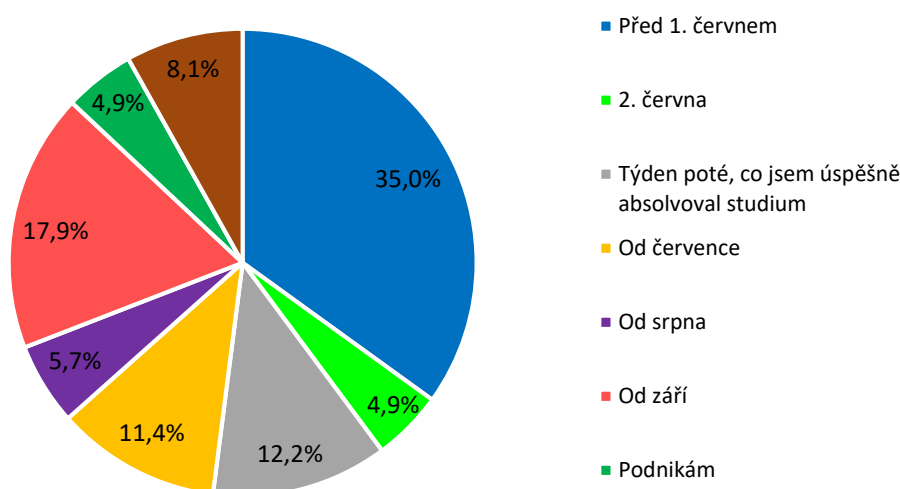
Co ale stojí za povšimnutí, je jasná převaha využívání Facebooku nad LinkedIn, jako metody hledání práce.

Jak poukázal jeden respondent práci lze hledat i přes „Webové stránky konkrétních firem, ministerstev, institucí, aj.

Otázka č. 13: Kdy chcete začít s hledáním práce nebo zahájit start Vašeho podnikání po absolvování Vašeho studia?

Otázka je koncipována tak, aby nám dala odpověď na to, kdy Talentor Ostrava má zacílit na budoucí absolventy EkF. Vědět, kdy začít oslovovat studenty, kteří budou zanedlouho skládat státní závěrečné zkoušky je klíčový prvek, při získávání těchto možných budoucích pracovníků klienta Talentoru. Může se stát, že Talentor Ostrava začne s oslovováním příliš brzy, student na tyto nabídky nebude reagovat, neboť se soustředí na úspěšné ukončení svého studia a odezva je tak velmi malá. Další možností, která se může přihodit, je naopak oslovení studentů příliš pozdě, student už si těsně po ukončení studia našel práci a na pozdější oslovení už nereaguje. Je proto velmi důležité sladit činnost oslovování studentů agenturou a hledání práce budoucím absolventem.

Graf 4.8: Čas na oslovení



Zdroj: Zpracováno autorem

Pokud Talentor Ostrava neví, kdy by měl začít s oslovováním budoucích absolventů, doporučujeme mu zahájit svou činnost před tím, než naplno vypuknou státní závěrečné zkoušky. V době před zkouškami totiž 35 % dotazovaných chce začít s hledáním nové práce.

Druhou variantou je poté odložení získávání nových uchazečů z řad studentů na září, kdy o práci bude mít zájem 17 % respondentů. Dá se v podstatě říci, že se jedná o dva hraniční body.

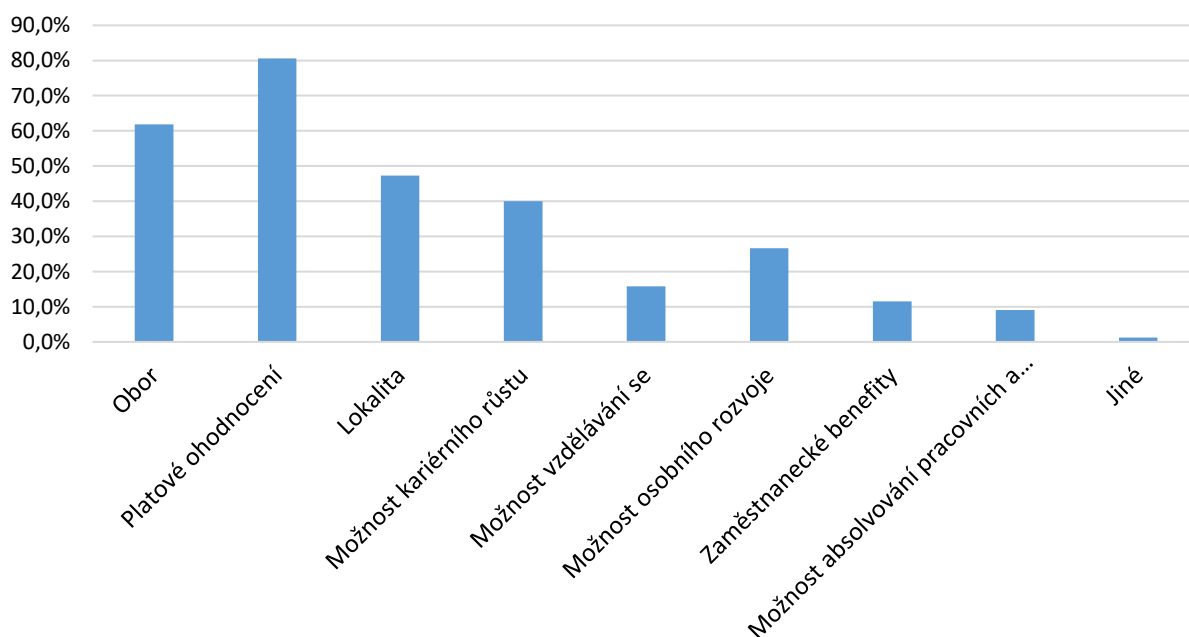
Pokud respondenti zaznačili položku *Jiné*, často pod ní napsali, že ještě neví, kdy si budou práci hledat.

Otázka č. 14: Jaká kritéria by pro Vás potenciálně byla při hledání práce důležitá?

Po společné konzultaci s pracovníky Talentor Ostrava jsme v dotazníku použili otázku, která by měla Talentoru dopomoci k tomu, co vyzdvihnout v inzerci nebo při jiné metodě získávání nových zaměstnanců, tak aby mohla přilákat a zaujmout potenciální kandidáty.

Respondent měl v této otázce možnost zvolit maximálně tři nejdůležitější kritéria.

Graf 4.9: Kritéria při hledání práce



Zdroj: Zpracováno autorem

V době kapitalismu jsme více orientováni právě na peníze. V odpovědích respondentů tomu není jinak, jak je patrné v Grafu 4.9. Kolem 80 % respondentů se zajímá hlavně o to, jaké platové ohodnocení je čeká na dané pracovní pozici.

Otázka č. 15: Máte účet na LinkedIn?

Tím, že se Talentor Ostrava, poté co neobdrží požadovanou odezvu z pracovních portálů, zaobírá LinkedIn, bylo příhodné se zeptat studentů EkF, jak na tom s touto sociální sítí vůbec jsou. Proto první otázka z této „LinkedIn kategorie“ zjišťuje, zdali studenti mají založený účet na LinkedIn.

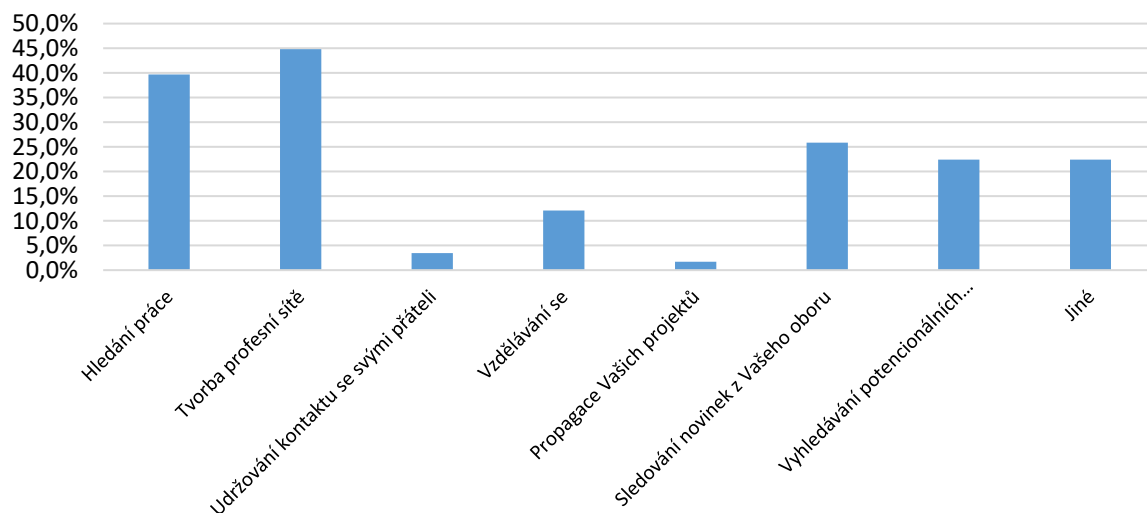
Bylo zjištěno, že účet LinkedIn vlastní cca jedna třetina respondentů. Jak se dozvíme u 18. otázky, spousta respondentů netuší, co LinkedIn vlastně je. Pro Talentor Ostrava to je poněkud nelichotivá zpráva. LinkedIn o sobě tvrdí, že sdružuje síť profesionálů ve svých oborech, a to je možná důvod, proč je na něm méně studentů. Studenti ještě totiž nejsou profesionálové ve svých oborech, a tak necítí potřebu se na tuto síť registrovat. Možná je to také způsobeno neochotou si zakládat další profil na nějaké jiné sociální síti, když mnohým k životu stačí pouze Facebook. Jsou to ale jenom pouze naše odhady a domněnky. Hlavní důvody mohou být ukryty jinde.

Otázka č. 16: Pro jaké účely využíváte LinkedIn?

Pakliže respondenti vlastní LinkedIn, využívají ho především k hledání práce (39,7 % z 58 respondentů) a tvorbě profesní sítě (44,8 % z 58 respondentů), jak je možné vidět v Grafu 4.10.

Respondenti mohli vybrat všechny odpovědi, které se jim v této otázce nabízeli. Pod odpovědí *Jiné* většina respondentů poznamenala, že sice účet LinkedIn má, ale nijak ho nevyužívá. Což je velká škoda, neboť LinkedIn nabízí spoustu zajímavých možností, jak obohatit nejen svůj pracovní život.

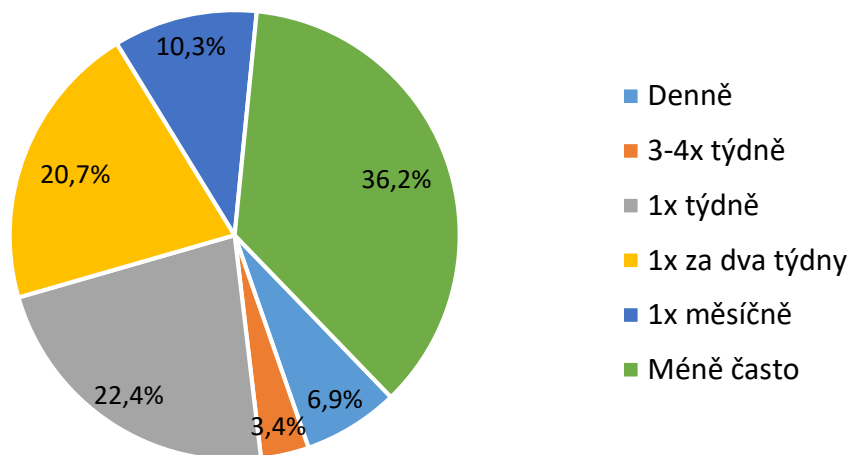
Graf 4.10: Využívání LinkedIn



Zdroj: Zpracováno autorem

Otázka č. 17: Jak často navštěvujete LinkedIn?

Graf 4.11: Frekvence návštěv LinkedIn



Zdroj: Zpracováno autorem)

Výsledky z této otázky potvrzují statistiky Kubačka (2017)²⁸, který poukazuje na to, že ač je českých evidovaných účtů na LinkedIn hodně, aktivních je o poznání méně. Zde můžeme vidět, že většinu odpovědí tvoří odpověď na otázku, jak často dotyčný navštěvuje LinkedIn je *méně často než 1x měsíčně*. S takovými jedinci je komunikace značně horší, a tudíž i proces získávání zaměstnanců přes LinkedIn pokulhává.

Otázka č. 18: Proč nemáte účet na LinkedIn?

Jediná otevřená otázka v celém dotazníku. Z názvu otázky je zřejmé, že jsme se ptali těch respondentů, co odpověděli na otázku č. 15 možností *Ne*. Nejčastějšími odpověďmi byla odpověď typu „nevím co je LinkedIn“, „nepotřebuji ho“, „nikdy jsem o LinkedIn neslyšel/a“, „nepovažuji ho za důležitý“.

Jeden respondent popsal ve svém důvodu přesně to, co jsme tvrdili u otázky číslo 15: „Slouží především pro osoby s praxí, kterou ještě v dostatečné míře nemám.“.

Je zřejmé, že LinkedIn ještě potřebuje čas k tomu, aby se naplno dostal do podvědomí českého, potažmo slovenského národa. Je otázkou, zdali tento čas má i Talentor Ostrava.

²⁸ 4.1.2 Přímé oslovení vhodných kandidátů

4.4.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Jak prozradilo dotazníkové šetření, většina studentů EkF pracuje již při studiu. Konkrétně se jednalo o 128 respondentů z celkových 166. Převážná část těchto pracujících se však ke své nynější práci dostala přes rodiny, kamarády či známé. Ty, které oslovil přímo zaměstnavatel, těm byla nabídka práce sdělena osobně přímo zaměstnavatelem, v jednom ze 16 případů zaměstnavatel oslovil dotyčného prostřednictvím sociální sítě LinkedIn.

Důležitou informací pro Talentor Ostrava je fakt, že studenti, kteří svou práci aktivně hledali, v hojném počtu zaznačili odpověď *Pracovní portály*, kde Talentor Ostrava převážně hledá vhodné kandidáty, nebo na těchto portálech má umístěnou inzerci, na kterou se mu uchazeči o práci hlásí. Poměrně značné množství z těchto respondentů hledalo svou práci spíše na Facebooku než na profesní síti LinkedIn.

Důvod, proč chce 81 respondentů ze 128 dotazovaných změnit dosavadního zaměstnavatele po absolvování svého studia, jsme se pokoušeli odhadnout v otázce č. 6. Předpokládáme, že studenti po absolvování studia si budou chtít najít lepší práci, než kterou momentálně vykonávají, neboť dosažený akademický titul by mohl zlepšit jejich vyhlídky k nalezení pro studenta lepší práce.

Většina respondentů z řad EkF, která si bude po absolvování studia hledat práci nebo nového zaměstnavatele, by ráda zůstala v oboru, který momentálně studují.

Jako metodu pro hledání práce, mnozí studenti zaznačili pracovní portály. U této odpovědi jsme zaznamenali nejvyšší četnost ze všech možností. Studenti EkF se však také výrazně přiklání k metodě, hledat práci přes sociální síť Facebook. LinkedIn však zaostává. Důvodem může být česká povaha. Český národ je spíše konzervativnějšího typu, který nemá moc rád jakékoliv změny. Sociální síť Facebook se v českém prostředí, tak jako v jiných regionech světa, dobře uchytila. Studenti proto zřejmě nemají potřebu si zakládat účty na další sociální síti a tím něco měnit, ač to může mít přínos pro daného jedince. Dalším důvodem, proč studenti nepoužívají LinkedIn je možná okolnost, že v českém prostředí chybí osvěta této profesní sociální sítě, jak napověděly odpovědi mnohých respondentů v otázce č. 18, kteří často zmiňovali, že o této sociální síti nikdy neslyšeli.

Respondenti, jež vlastnili účet na LinkedIn ho poté využívali k hledání práce a tvorbě profesní sítě. Necelých 25 % z těch co účet na LinkedIn měli, ho však nijak nevyužívali. Frekvence navštěvování LinkedIn studenty, kteří účet na této síti mají, byla v 36,2 % méně častá než 1x měsíčně.

5 Návrhy a doporučení

Talentor Ostrava se snaží o to, aby její služby pro klienty byly vždy co nejlepší. Z pozorování procesu získávání a výběru zaměstnanců můžeme říct, že tomu tak skutečně je. Pobočka v Ostravě sdružuje velmi schopné pracovníky, kteří se snaží odvádět maximum možného pro to, aby získali ty nejlepší pracovníky pro své klienty.

Naše návrhy budou založeny na teoretických východiscích a rovněž na výsledcích z provedené analýzy procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané personální agentuře. Přestože, jsme si vědomi, že vzorek respondentů je poměrně malý k celkovému počtu studentů na EkF, myslíme si, že předložené návrhy a doporučení mohou být využity výše zmíněnou personální agenturou. Pokud by agentura požadovala přesnější a detailnější informace v rámci analyzovaného tématu, bylo by vhodné provést dotazníkové šetření v rámci celé univerzity, případně studijních oborů, které personální agentura považuje za důležité.

Návrh č. 1: Spolupráce agentury Talentor Ostrava s EkF

Ekonomická fakulta je zdroj budoucích zaměstnanců, kteří by se mohli uchytit na některé z pracovních pozic zejména u Klienta XY, se kterým má dlouhodobou smlouvu právě Talentor Ostrava. Agentura ale s Ekonomickou fakultou nespolupracuje, potažmo s jinými fakultami VŠB-TUO, které sdružují studenty, jenž by se v budoucnu nebo i během studia mohli uplatnit na některé z pracovních pozic klientů Talentoru Ostrava.

Talentor Ostrava přitom skoro sousedí s Ekonomickou fakultou. Komunikace mezi těmito dvěma subjekty by tedy mohla být vedena často osobně, přičemž náklady na tato osobní setkání by nebyla tak vysoká. Jeden z pracovníků Talentoru Ostrava je navíc studentem Ekonomické fakulty, a tudíž by i bylo snazší navázat kontakt s touto fakultou.

Návrh č. 2: Verbální projev

Převážná většina komunikace s uchazeči na pracovní pozici je vedena buďto formou elektronické komunikace nebo telefonicky. Veškeré pohovory a spousta dalších činností je však vedena právě telefonicky. Při pozorování některých pohovorů jsme měli pocit, že v některých momentech neměl pracovník Talentoru Ostrava zcela dobře zvládnutý svůj hlasový projev. Tím nemáme na mysli, že byl k uchazečům hrubý či jinak nezdvořilý. Pracovníkovi se často v mluveném projevu objevovalo opakování stále stejných slov typu např. „vlastně“, „prostě“ apod. V momentě, kdy vedete pohovor s uchazečem, který se o práci hlásil a je rád, že postoupil k telefonickému pohovoru, není až tak důležité, že se pracovníkovi opakují slova ve větách nebo jeho mluvený projev není na špičkové úrovni, avšak měl by být samozřejmě kultivovaný a odpovídající situaci.

Problém nastává v době, kdy potřebujete člověka, který práci má a jinou nehledá, přesvědčit o tom, aby teď opustil svou práci a začal pracovat pro klienta personální agentury. V tento moment je důležité mít zvládnutý mluvený projev. Vědět, jak mluvit a co říkat není důležité jen při přesvědčování lidí, může nám také dopomoci podat informaci uchazeči tak, aby pro něj byla srozumitelná a snadno pochopitelná. Může dopomoci k získání požadovaných informací od uchazeče a taktéž vytvořit dojem seriózity v uších jak uchazečů, tak potencionálních kandidátů, kterým práci nabízíme.

Schopnosti správně ústně podat to co potřebujeme je možné se naučit. Není to otázka několika dní, ale jedná se o dlouhodobou záležitost, která se musí pravidelně cvičit, aby se po čase projevil kýžený efekt. Je ale otázkou, zdali pracovníci Talentoru Ostrava mají vnitřní motivaci k tomu tuto schopnost zlepšovat.

Verbální komunikace se netýká jen mluveného projevu, ale i toho písemného. Proto je i u takové inzerce důležité dobře podat uchazečům informaci o nabízené pozici. Této záležitosti si je ale Talentor Ostrava dobře vědoma a snaží se svou inzerci ladit podle nejnovějších trendů.

Návrh č. 3: Sociální sítě

Z dosažených výsledků dotazníkového šetření jsme zjistili, že LinkedIn není tou pravou sociální sítí, k nalézání vhodných uchazečů na pracovní místo z řad studentů EkF. Jak vyplynulo z odpovědí jednotlivých respondentů, mnohá většina studentů neměla ponětí, co to LinkedIn vůbec je. Proto stojí za popřemýšlení nad tím, jestli by se Talentor Ostrava neměl soustředit i na jiné sociální sítě, tedy pokud by oslovovali absolventy vysokých škol, např. Facebook.

S problematikou Facebooku a hledáním vhodných kandidátů je to ale značně komplikovanější. Přes Facebook je poměrně složité zjistit o konkrétním uživateli jakou praxí si v pracovní sféře prošel. Toto však LinkedIn nabízí, avšak pokud jste jako recruiter s dotyčným ve spojení anebo máte předplacený premium účet. Nevýhodou LinkedIn je jeho malá návštěvnost v ČR a nedostatečná osvěta. To je asi taky důvod, proč studenti častěji hledají práci na Facebooku.

Talentor Ostrava tak má možnost zkusit inzerovat nebo hledat vhodné kandidáty na Facebooku, anebo se zdokonalovat v hledání kandidátů přes LinkedIn a počkat na větší „boom“ této profesní sítě v České republice.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení využití různých metod při získávání a výběru zaměstnanců personální agenturou, konkrétně v personální agentuře Talentor Advanced Search, a to v jejich ostravské pobočce.

Proces získávání a výběru zaměstnanců jsme si definovali v teoretické části této práce. Získávání a výběr zaměstnanců se řadí mezi tzv. personální činnosti, tudíž touto problematikou jsme se v teoretické části taktéž zabývali. V této části byly taktéž detailně popsány jednotlivé metody, které obecně personální agentury využívají při získávání a výběru zaměstnanců. Jejich determinace nám poskytla teoretický základ, který jsme naplno využili v praktické části předložené bakalářské práce.

Část teoretická sloužila k demonstraci zkoumaných činností a metod v praxi. Pro tyto účely jsme spolupracovali s firmou Talentor Advanced Search, která se specializuje na získávání a výběr zaměstnanců. Její popis a práce, kterou provádí na pracovním trhu, byla shrnuta v kapitole 3 Popis vybrané organizace. V této personální agentuře jsme poté sledovali celý proces získávání a výběru zaměstnanců, a tedy využití jednotlivých metod, jež personální agentura Talentor Advanced Search používá při získávání a výběru zaměstnanců.

Pro hodnocení využití různých metod personální agenturou, jsme také sestavili dotazník pro studenty Ekonomické fakulty VŠB-TUO, který měl svými výsledky dopomoci k zhodnocení užití metod a tedy, zda personální agentura Talentor správně využívá své metody pro získávání a výběr zaměstnanců.

Konečnou fází poté bylo předložení konkrétních návrhů a doporučení, které by mohli personální agentuře dopomoci k tomu, aby její metody, případně proces získávání a výběru zaměstnanců byl efektivnější než doposud.

Dle názoru autora, byl cíl bakalářské práce splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.
- 3) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 4) BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- 5) BLÁHOVÁ, Veronika. *Přijímání, získávání a výběr zaměstnanců ve vybraném podniku*. Brno, 2014. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav Managementu
- 6) ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- 7) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- 8) EVANGELU, Jaroslava Ester a Ondřej JUŘIČKA. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-164-1.
- 9) GRUŇOVÁ, Kateřina. Konzultace. Sídlo firmy Talentor, Sokolská třída 24, Ostrava 70200. 23. 11. 2016.
- 10) HORVÁTHOVÁ, P. a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TUO. ISBN 978-80-248-3554-9
- 11) HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- 12) KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 13) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- 14) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8
- 15) KUBAČKA, Petr. Češi a LinkedIn? Nic moc. *Profi HR*. 2017, č. 3, ISSN 2464-5907.

- 16) MEGARGEE, Edward I. a Charles D. SPIELBERGER. *Personality Assessment in America: A Retrospective on the Occasion of the Fiftieth Anniversary of the Society for Personality Assessment*. USA: Routledge, 1992. ISBN 0-8058-0928-7.
- 17) MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- 18) PAVLÍČEK, Antonín. *Nová média a sociální síť*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80245-1742-1.
- 19) ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- 20) TOŠOVSKÝ, Adam. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-652-3.
- 21) URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- 1) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. CZSO: Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – únor 2017 [online]. CZSO [3. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2017>
- 2) Funkce účtu Recruiter Lite. *LinkedIn.com* [online]. [cit. 28.4.2017]. Dostupné z: https://www.linkedin.com/premium/products?upsellOrderOrigin=premium_nav_upsell_text
- 3) Jak funguje personální agentura. *Hledám práci* [online]. [cit. 8.2.2017]. Dostupné z: <http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/personalni-agentura-jak-funguje.php>
- 4) *Mapy.cz* [online]. [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=18.2921225&y=49.8393711&z=18&l=0>
- 5) Katalog povolání. *Národní soustava povolání* [online]. [cit. 29.4.2017]. Dostupné z: <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>
- 6) O nás. *LinkedIn*[online] LinkedIn Corporation, ©2017 [cit. 14.2.2017]. Dostupné z: <https://press.linkedin.com/cs-cz/about-linkedin>
- 7) Sociální síť. *Aktuálně.cz*: [online] Poslední změna 3.7.2011 [cit. 14.2.2017] Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/veda-a-technika/socialni-site/r~i:wiki:1456/?redirected=1487003735>

- 8) Personalisté, děláte předvýběr efektivně. *Pro-Personalisty.cz*: [online] [cit. 15.2.2017]
Dostupné z: <http://pro-personalisty.cz/efektivni-predvyber.html>
- 9) Talentor. We find talents[online]. [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <https://talentor.com/>
- 10) Význam slova compliance. *COMPLIANCE4U.EU* [online]. [cit. 2017-04-26].
Dostupné z: <http://compliance4u.cz/vyznam-slova-compliance/>

SEZNAM ZKRATEK

- VŠB-TUO Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
- EkF Ekonomická fakulta VŠB-TUO
- ČR Česká republika

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 2.1: Vývojové fáze personální práce	7
Obrázek 3.1: Umístění ostravské pobočky.....	29

SEZNAM GRAFŮ

Graf 2.1: Proces získávání a výběru zaměstnanců	11
Graf 4.1: Ročník	40
Graf 4.2: Cesta k pracovnímu místu.....	42
Graf 4.3: Způsob hledání práce	43
Graf 4.4: Stejný zaměstnavatel po ukončení studia	44
Graf 4.5: Plán po absolvování studia	45
Graf 4.6: Totožné obory	46
Graf 4.7: Metody hledání práce.....	46
Graf 4.8: Čas na oslovení	47
Graf 4.9: Kritéria při hledání práce	48
Graf 4.10: Využívání LinkedIn	49
Graf 4.11: Frekvence návštěv LinkedIn	50

SEZNAM TABULEK

Tabulka 4.1: Studijní obory.....	41
----------------------------------	----

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5.5.2017



.....
Dominik Klimescha

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Dotazníkové šetření (*Hledáme práci*)

Příloha č. 2 - Tabulka ke Graf 4.1: Ročník

Příloha č. 3 - Tabulka k otázce č. 2: Pracovní obor

Příloha č. 4 - Tabulka pro Graf 4.2: Cesta k pracovnímu místu

Příloha č. 5 - Tabulka k otázce č. 4: Oslovení zaměstnavatelem

Příloha č. 6 - Tabulka pro Graf 4.3: Způsob hledání práce

Příloha č. 7 - Tabulka pro Graf 4.4: Stejný zaměstnavatel po ukončení studia

Příloha č. 8 - Tabulka pro Graf 4.5: Plán po absolvování studia

Příloha č. 9 - Tabulka k otázce č. 10: Budoucí pracovní obor/y

Příloha č. 10 - Tabulka pro Graf 4.6: Totožné obory

Příloha č. 11 - Tabulka pro Graf 4.7: Metody hledání práce

Příloha č. 12 - Tabulka pro Graf 4.8: Čas na oslovení

Příloha č. 12 - Tabulka pro Graf 4.9: Kritéria při hledání práce

Příloha č. 13 - Tabulka pro Graf 4.10: Využívání LinkedIn

Příloha č. 14 - Tabulka pro Graf 4.11: Frekvence návštěv LinkedIn

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - Dotazníkové šetření (*Hledáme práci*)

Hledáme práci

Přeji Vám krásný dobrý den,

anonymní dotazník "Hledáme práci" je určen především studentům ekonomických oborů VŠB-TUO. Vznikl za účelem zjištění, jak jsou na tom tito studenti s prací.

Výsledky z tohoto dotazníkového šetření budou interpretovány v mé bakalářské práci, která se zabývá získáváním a výběrem pracovníků personální agenturou.

Tímto Vás prosím, tedy pokud jste studentem ekonomického oboru na VŠB-TUO, o vyplnění tohoto dotazníku. Vyplnění dotazníku Vám zabere zhruba 5 - 10 minut.

Velmi Vám děkuji, Dominik Klimscha.

***Required**

Skip to question 1.

1. Vykonáváte vedle Vašeho studia i práci, za kterou dostáváte pravidelně zapláceno? *

Ať už se jedná o brigády, poloviční pracovní úvazky apod.

Mark only one oval.

Ano *Skip to question 2.*

Ne *Skip to question 10.*

2. V jakém oboru nyní pracujete/podnikáte? *

Pokud pracujete/podnikáte ve více oborech, prosím zaznačte svůj hlavní obor.
Mark only one oval.

- Bankovníctví, finance a pojišťovnictví
- Doprava a logistika
- Dřevařská výroba a nábytkářství
- Ekonomika, administrativa, personalistika
- Elektronické komunikace
- Elektrotechnika
- Energetika
- Hutnictví a slévárenství
- Chemie
- Informační technologie
- Kožedělná a obuvnická výroba
- Lesní hospodářství
- Management
- Média, publicistika a knihovnictví
- Obchod a marketing
- Ochrana majetku, osob a zdraví
- Ozbrojené síly a bezpečnostní sbory
- Pohostinství, cestovní ruch, wellness
- Polygrafie
- Poštovní a doručovatelské služby
- Potravinářství a kmivářství
- Právo
- Sklářská, keramická výroba
- Služby provozní a osobní
- Sociální služby
- Státní správa
- Stavebnictví a zeměměřičtví
- Strojírenství a automobilový průmysl
- Textilní a oděvní výroba
- Těžba a úprava nerostných surovin
- Umělecká řemesla
- Umění a kultura
- Územně samosprávné celky
- Věda, vzdělávání, sport
- Vodní hospodářství
- Výroba a zpracování papíru
- Zdravotnictví a farmacie
- Zemědělství a veterinární péče
- Životní prostředí a nakládání s odpady
- Ostatní

Skip to question 3.

3. Jak jste se dostal/a k práci, kterou nyní vykonáváte? *

Otázka je směřována převážně na ty, kteří jsou v zaměstnaneckém poměru. Pokud podnikáte, prosím zvolte položku "Podnikám".

Mark only one oval.

- Byl/a jsem přímo osloven/a zaměstnavatelem *Skip to question 4.*
- Práci jsem aktivně hledal/a *Skip to question 5.*
- Práci jsem získal/a přes doporučení (rodiny, kamarády, známých apod.) *Skip to question 6.*
- Podnikám *Skip to question 7.*

4. Jak Vás zaměstnavatel oslovil? *

Do políčka "Jiné (Other)" uveďte případně jiný způsob, jak Vás zaměstnavatel oslovil. Pokud byste zvolili možnost "prostřednictvím jiných sociálních sítí", vepište prosím soc. síť, skrze kterou Vás zaměstnavatel oslovil, do políčka "Jiné (Other)".

Tick all that apply.

- osobně
- telefonicky
- e-mailem
- prostřednictvím Facebooku
- prostřednictvím LinkedIn
- prostřednictvím jiných sociálních sítí (síť/sítě prosím napsat do kolonky níže)
- Other: _____

Skip to question 6.

5. Kde jste práci hledal/a? Přes: *

Uveďte prosím maximálně tři stěžejní místa, kde jste svou práci hledal/a.

Tick all that apply.

- Pracovní portály
- Inzerce v tisku
- Inzerce na vývěskách v prostorách VŠB-TUO
- Facebook
- LinkedIn
- Pracovní veletrhy
- Kariéerní dny pořádané VŠB-TUO
- Známosti
- Úřad práce
- Other: _____

Skip to question 6.

6. Plánujete pokračovat v práci u stejného zaměstnavatele i po absolvování studia? *

Mark only one oval.

- Ano *Skip to question 14.*
- Ne *Skip to question 9.*

7. Plánujete podnikat i po absolvování Vašeho studia? **Mark only one oval.*

- Ano *Skip to question 8.*
- Ne *Skip to question 9.*

8. Plánujete podnikat stále ve stejném oboru? **Mark only one oval.*

- Ano *Skip to question 11.*
- Ne *Skip to question 10.*

9. Máte v plánu si po absolvování studia hledat práci, podnikat...? **Pokud máte v plánu např. cestovat, tak prosím napsat do položky "Jiné (Other)"**Mark only one oval.*

- Podnikat
- Hledat si práci
- Other: _____

Skip to question 10.

10. V jakém pracovním oboru byste potenciálně hledal/a práci, případně chtěl/a podnikat, po absolvování studia? *

Uvedte maximálně 2 obory, prosím.

Tick all that apply.

- Bankovníctví, finance a pojišťovnictví
- Doprava a logistika
- Dřevařská výroba a nábytkářství
- Ekonomika, administrativa, personalistika
- Elektronické komunikace
- Elektrotechnika
- Energetika
- Hutnictví a slévárenství
- Chemie
- Informační technologie
- Kožedělná a obuvnická výroba
- Lesní hospodářství
- Management
- Média, publicistika a knihovnictví
- Obchod a marketing
- Ochrana majetku, osob a zdraví
- Ozbrojené síly a bezpečnostní sbory
- Pohostinství, cestovní ruch, wellness
- Polygrafie
- Poštovní a doručovatelské služby
- Potravinářství a kmivářství
- Právo
- Sklářská, keramická výroba
- Služby provozní a osobní
- Sociální služby
- Státní správa
- Stavebnictví a zeměměřičství
- Strojírenství a automobilový průmysl
- Textilní a oděvní výroba
- Těžba a úprava nerostných surovin
- Umělecká řemesla
- Umění a kultura
- Územně samosprávné celky
- Věda, vzdělávání, sport
- Vodní hospodářství
- Výroba a zpracování papíru
- Zdravotnictví a farmacie
- Zemědělství a veterinární péče
- Životní prostředí a nakládání s odpady

Ostatní

Skip to question 11.

11. Jedná se o obor/y, který nebo které momentálně studujete? *

Mark only one oval.

- Ano
- Ne
- Other: _____

Skip to question 12.

12. Kde obvykle hledáte pracovní nabídky? *

Pozn. Zahnuje i brigády, poloviční pracovní úvazky apod. (Max. 3 odpovědi - varianty, které používáte nejčastěji). Pokud práci nehledáte, zaškrtněte prosím jen variantu "Nehledám".

Tick all that apply.

- Pracovní portály
- Tisk
- Facebook
- LinkedIn
- Pracovní veletrhy
- Kariéerní dny pořádané VŠB-TUO
- Přes známosti
- Úřad práce
- Inzerce na vývěskách v prostorech VŠB-TUO
- Nehledám
- Other: _____

Skip to question 13.

13. Kdy chcete začít s hledáním práce nebo zahájit start Vašeho podnikání po absolvování Vašeho studia? *

Pro účely šetření počítejte s 1. červnem jako datem, kdy jste řádně ukončili Vaše studium. Pokud už podnikáte a budete v tom pokračovat, prosím zaznačte položku "Podnikám"

Mark only one oval.

- Před 1. červnem
2. června
- Týden poté, co jsem úspěšně absolvoval studium
- Od července
- Od srpna
- Od září
- Podnikám
- Other: _____

Skip to question 14.

14. Jaká kritéria by pro Vás potenciálně při hledání práce byla důležitá? *

Maximálně 3 odpovědi - kritéria, která jsou pro Vás nejdůležitější.

Tick all that apply.

- Obor
- Platové ohodnocení
- Lokalita
- Možnost kariéřního růstu
- Možnost vzdělávání se
- Možnost osobního rozvoje
- Zaměstnanecké benefity
- Možnost absolvování pracovních a zahraničních stáží
- Other: _____

Skip to question 15.

15. Máte účet na LinkedIn? *

Mark only one oval.

- Ano *Skip to question 16.*
- Ne *Skip to question 18.*

16. Pro jaké účely využíváte LinkedIn? *

Tick all that apply.

- Hledání práce
- Tvorba profesní sítě
- Udržování kontaktu se svými přáteli
- Vzdělávání se
- Propagace Vašich projektů
- Sledování novinek z Vašeho oboru
- Vyhledávání potenciálních zaměstnanců
- Other: _____

Skip to question 17.

17. Jak často navštěvujete LinkedIn? *

Chápu, že si svou návštěvnost neevidujete, uveďte prosím jen přibližnou hodnotu.

Mark only one oval.

- Denně
- 3-4x týdně
- 1x týdně
- 1x za dva týdny
- 1x měsíčně
- Méně často

Skip to question 19.

18. Proč nemáte účet na LinkedIn? *

Skip to question 19.

19. Pohlaví: *

Mark only one oval.

- Muž
 Žena

20. Věk: *

Mark only one oval.

- 18 - 21 let
 22 - 24 let
 25 - 28 let
 29 a více let

21. V jakém ročníku studujete? *

Pozn.: Při studiu 2 a více oborů, ve kterých nejste ve stejných ročnících, zadejte prosím informaci za obor, ve kterém máte blíže k ukončení studia.

Mark only one oval.

1. ročník bakalářského studia
 2. ročník bakalářského studia
 3. ročník bakalářského studia
 1. ročník magisterského studia
 2. ročník magisterského studia
 Doktorské studium

22. Forma studia: *

Mark only one oval.

- Prezenční
 Kombinovaná

23. Jaký obor studujete? *

Pozn.: Pokud studujete 2 a více oborů, zaznačte prosím informace za ten obor, za který jste vyplňovali informace v předešlé otázce "V jakém ročníku studujete?".

Mark only one oval.

- Ekonomické teorie - Ekonomie
- Ekonomika a management
- Ekonomika a právo v podnikání
- Ekonomika podniku
- Management
- Sportovní management
- Marketing a obchod
- Média a ekonomická žurnalistika
- Podniková ekonomika a management
- Účetnictví a daně
- Hospodářská politika a správa
- Eurospráva
- Finance
- Národní hospodářství
- Regionální rozvoj
- Veřejná ekonomika a správa
- Systémové inženýrství a informatika
- Informatika v ekonomice

Powered by

 Google Forms

Příloha č. 2 - Tabulka ke Graf 4.1: Ročník

V jakém ročníku studujete?	Absolutní četnost	Relativní četnost
1. ročník bakalářského studia	27	16,3 %
2. ročník bakalářského studia	31	18,7 %
3. ročník bakalářského studia	41	24,7 %
1. ročník magisterského studia	25	15,1 %
2. ročník magisterského studia	42	25,3 %
Doktorské studium	0	0,0 %
CELKEM RESPONDENTŮ	166	100,0 %

Příloha č. 3 - Tabulka k otázce č. 2: Pracovní obor

V jakém oboru nyní pracujete/podnikáte?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Bankovníctví, finance a pojišťovnictví	12	9,4 %
Doprava a logistika	1	0,8 %
Dřevařská výroba a nábytkářství	0	0,0 %
Ekonomika, administrativa, personalistika	33	25,8 %
Elektronické komunikace	1	0,8 %
Elektrotechnika	0	0,0 %
Energetika	1	0,8 %
Hutnictví a slévárnictví	0	0,0 %
Chemie	0	0,0 %
Informační technologie	4	3,1 %
Koždělná a obuvnická výroba	0	0,0 %
Lesní hospodářství	0	0,0 %
Management	2	1,6 %
Média, publicistika a knihovnictví	5	3,9 %
Obchod a marketing	16	12,5 %
Ochrana majetku, osob a zdraví	0	0,0 %
Ozbrojené síly a bezpečnostní sbory	0	0,0 %
Pohostinství, cestovní ruch, wellness	17	13,3 %
Polygrafie	0	0,0 %
Poštovní a doručovatelské služby	2	1,6 %
Potravinářství a krmivářství	6	4,7 %
Právo	0	0,0 %
Sklářská, keramická výroba	0	0,0 %
Služby provozní a osobní	3	2,3 %
Sociální služby	1	0,8 %
Státní správa	3	2,3 %
Stavebnictví a zeměměřičtví	0	0,0 %
Strojírenství a automobilový průmysl	3	2,3 %
Textilní a oděvní výroba	0	0,0 %
Těžba a úprava nerostných surovin	0	0,0 %
Umělecká řemesla	0	0,0 %
Umění a kultura	1	0,8 %
Územně samosprávné celky	0	0,0 %
Věda, vzdělávání, sport	5	3,9 %
Vodní hospodářství	0	0,0 %
Výroba a zpracování papíru	0	0,0 %
Zdravotnictví a farmacie	0	0,0 %

Zemědělství a veterinární péče	0	0,0 %
Životní prostředí a nakládání s odpady	0	0,0 %
Ostatní	12	9,4 %
CELKEM RESPONDENTŮ	128	100,0 %

Příloha č. 4 - Tabulka pro Graf 4.2: Cesta k pracovnímu místu

Jak jste se dostal/a k práci, kterou nyní vykonáváte?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Byl/a jsem přímo osloven/a zaměstnavatelem	16	12,5 %
Práci jsem aktivně hledal/a	57	44,5 %
Práci jsem získal/a přes doporučení (rodiny, kamarády, známých apod.)	51	39,8 %
Podnikám	4	3,1 %
CELKEM RESPONDENTŮ	128	100,0 %

Příloha č. 5 - Tabulka k otázce č. 4: Oslovení zaměstnavatelem

Jak Vás zaměstnavatel oslovil?	Absolutní četnost	Relativní četnost vzhledem k počtu respondentů
Osobně	14	87,5 %
Telefonicky	3	18,8 %
Emailem	1	6,3 %
Prostřednictvím Facebooku	0	0,0 %
Prostřednictvím LinkedIn	1	6,3 %
Prostřednictvím jiných sociálních sítí (sít'/sítě prosím napsat do kolonky níže)	0	0,0 %
Jiné (Other)	0	0,0 %
CELKEM RESPONDENTŮ	16	100,0 %

Příloha č. 6 - Tabulka pro Graf 4.3: Způsob hledání práce

Kde jste práci hledal/a?	Absolutní četnost	Relativní četnost vzhledem k počtu respondentů
Pracovní portály	49	86,0 %
Inzerce v tisku	3	5,3 %
Inzerce na vývěskách v prostorách VŠB-TUO	5	8,8 %
Facebook	22	38,6 %
LinkedIn	3	5,3 %
Pracovní veletrhy	5	8,8 %
Kariérní dny pořádané VŠB-TUO	2	3,5 %
Známosti	17	29,8 %
Úřad práce	5	8,8 %
Jiné (Other):	4	7,0 %
CELKEM RESPONDENTŮ	57	100,0 %

Příloha č. 7 - Tabulka pro Graf 4.4: Stejný zaměstnavatel po ukončení studia

Plánujete pokračovat v práci u stejného zaměstnavatele i po absolvování studia?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	43	34,7 %
Ne	81	65,3 %
CELKEM RESPONDENTŮ	124	100,0 %

Příloha č. 8 - Tabulka pro Graf 4.5: Plán po absolvování studia

Máte v plánu si po absolvování studia hledat práci, podnikat...?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Hledat si práci	65	79,3 %
Podnikat	10	12,2 %
Jiné (Other)	7	8,5 %
CELKEM RESPONDENTŮ	82	100,0 %

Příloha č. 9 - Tabulka k otázce č. 10: Budoucí pracovní obor/y

V jakém pracovním oboru byste potenciálně hledal/a práci, případně chtěl/a podnikat, po absolvování studia?	Absolutní četnost	Relativní četnost vzhledem k počtu respondentů
Bankovníctví, finance a pojišťovnictví	42	35,0 %
Doprava a logistika	2	1,7 %
Dřevařská výroba a nábytkářství	0	0,0 %
Ekonomika, administrativa, personalistika	65	54,2 %
Elektronické komunikace	1	0,8 %
Elektrotechnika	0	0,0 %
Energetika	0	0,0 %
Hutnictví a slévárenství	0	0,0 %
Chemie	0	0,0 %
Informační technologie	1	0,8 %
Kožedělná a obuvnická výroba	0	0,0 %
Lesní hospodářství	0	0,0 %
Management	19	15,8 %
Média, publicistika a knihovnictví	7	5,8 %
Obchod a marketing	28	23,3 %
Ochrana majetku, osob a zdraví	0	0,0 %
Ozbrojené síly a bezpečnostní sbory	1	0,8 %
Pohostinství, cestovní ruch, wellness	11	9,2 %
Polygrafie	1	0,8 %
Poštovní a doručovatelské služby	0	0,0 %
Potravinářství a krmivářství	0	0,0 %
Právo	0	0,0 %
Sklářská, keramická výroba	0	0,0 %
Služby provozní a osobní	0	0,0 %
Sociální služby	1	0,8 %
Státní správa	8	6,7 %
Stavebnictví a zeměměřičtví	0	0,0 %
Strojírenství a automobilový průmysl	1	0,8 %
Textilní a oděvní výroba	0	0,0 %
Těžba a úprava nerostných surovin	0	0,0 %
Umělecká řemesla	0	0,0 %
Umění a kultura	1	0,8 %

Územně samosprávné celky	0	0,0 %
Věda, vzdělávání, sport	6	5,0 %
Vodní hospodářství	0	0,0 %
Výroba a zpracování papíru	0	0,0 %
Zdravotnictví a farmacie	3	2,5 %
Zemědělství a veterinární péče	0	0,0 %
Životní prostředí a nakládání s odpady	0	0,0 %
Ostatní	3	2,5 %
CELKEM RESPONDENTŮ	120	100,0 %

Příloha č. 10 - Tabulka pro Graf 4.6: Totožné obory

Jedná se o obor/y, který nebo které momentálně studujete?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	101	82,1 %
Ne	20	16,3 %
Jiné (Other)	2	1,6 %
CELKEM RESPONDENTŮ	123	100,0 %

Příloha č. 11 - Tabulka pro Graf 4.7: Metody hledání práce

Kde obvykle hledáte pracovní nabídky?	Absolutní četnost	Relativní četnost vzhledem k počtu respondentů
Pracovní portály	101	82,1 %
Tisk	7	5,7 %
Facebook	46	37,4 %
LinkedIn	11	8,9 %
Pracovní veletrhy	16	13,0 %
Kariérní dny pořádané VŠBTUO	6	4,9 %
Přes známosti	60	48,8 %
Úřad práce	13	10,6 %
Inzerce na vývěškách v prostorech VŠBTUO	8	6,5 %
Nehledám	9	7,3 %
Jiné (Other):	4	3,3 %
CELKEM RESPONDENTŮ	123	100,0 %

Příloha č. 12 - Tabulka pro Graf 4.8: Čas na oslovení

Kdy chcete začít s hledáním práce nebo zahájit start Vašeho podnikání po absolvování Vašeho studia?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Před 1. červnem	43	35,0 %
2. června	6	4,9 %
Týden poté, co jsem úspěšně absolvoval studium	15	12,2 %
Od července	14	11,4 %
Od srpna	7	5,7 %
Od září	22	17,9 %
Podnikám	6	4,9 %
Jiné (Other):	10	8,1 %
CELKEM RESPONDENTŮ	123	100,0 %

Příloha č. 12 - Tabulka pro Graf 4.9: Kritéria při hledání práce

Jaká kritéria by pro Vás potenciálně při hledání práce byla důležitá?	Absolutní četnost	Relativní četnost vzhledem k počtu respondentů
Obor	102	61,8 %
Platové ohodnocení	133	80,6 %
Lokalita	78	47,3 %
Možnost kariérního růstu	66	40,0 %
Možnost vzdělávání se	26	15,8 %
Možnost osobního rozvoje	44	26,7 %
Zaměstnanecké benefity	19	11,5 %
Možnost absolvování pracovních a zahraničních stáží	15	9,1 %
Jiné (Other):	2	1,2 %
CELKEM RESPONDENTŮ	165	100,0 %

Příloha č. 13 - Tabulka pro Graf 4.10: Využívání LinkedIn

Pro jaké účely využíváte LinkedIn?	Absolutní četnost	Relativní četnost vzhledem k počtu respondentů
Hledání práce	23	39,7 %
Tvorba profesní sítě	26	44,8 %
Udržování kontaktu se svými přáteli	2	3,4 %
Vzdělávání se	7	12,1 %
Propagace Vašich projektů	1	1,7 %
Sledování novinek z Vašeho oboru	15	25,9 %
Vyhledávání potenciálních zaměstnanců	13	22,4 %
Jiné (Other):	13	22,4 %
CELKEM RESPONDENTŮ	58	100,0 %

Příloha č. 14 - Tabulka pro Graf 4.11: Frekvence návštěv LinkedIn

Jak často navštěvujete LinkedIn?	Absolutní četnost	relativní četnost
Denně	4	6,9 %
3-4x týdně	2	3,4 %
1x týdně	13	22,4 %
1x za dva týdny	12	20,7 %
1x měsíčně	6	10,3 %
Méně často	21	36,2 %
CELKEM RESPONDENTŮ	58	100,0 %