VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

Obor: Mezinárodní obchod

Strategie německých firem na českém pracovním trhu při získávání nových pracovníků a návrhy pro její zlepšení

Autor: Bc. Jaroslav Brych

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Král, Ph. D.

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Petru Královi, za cenné rady a připomínky při jejím zpracování.

Velký dík patří rovněž organizaci GFPS-CZ, která mi udělením stipendia umožnila semestrální studium na německé Universität Passau a všem firmám, které věnovaly čas vyplnění dotazníku a umožnily mi sběr a následnou analýzu dat.

Zároveň bych rád poděkoval všem svým blízkým, kteří mě jak při psaní práce, tak v celém studiu podporovali.

Prohlášení: Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Strategie německých firem na českém pracovním trhu při získávání nových pracovníků a návrhy pro její zlepšení vypracoval samostatně a vyznačil všechny citace z pramenů.

V Praze dne …… ……

podpis studenta

OBSAH

Seznam zkratek 6

Úvod 1

1. Lidské zdroje 3

1.1. Zdroje a výběr uchazečů 7

1.1.1. Modely personalistů 11

1.2. Řízení lidských zdrojů 12

1.2.1. Specifika mezinárodního řízení lidských zdrojů 14

1.3. Marketing oddělení lidských zdrojů 17

2. Česko-německé vztahy a pracovní trhy obou zemí 19

2.1. Mezinárodní smlouvy 24

2.2. Politika zaměstnanosti 27

2.3. Vstup firem na pracovní trh v ČR, SRN a EU 31

3. Německé firmy v českém prostředí 33

3.1. Metodika dotazování 34

3.2. Strategie dotazovaných firem na českém pracovním trhu 35

4. Návrhy změn ve strategii vybraných firem při získávání pracovníků v České republice 42

4.1. Denní tisk a tisk, zaměřený na určitý obor 45

4.2. Internet a sociální sítě 46

4.2.1. Internetové pracovní portály 46

4.2.2. Sociální sítě 47

4.2.3. Firemní web 50

4.2. Mobilní aplikace 51

4.3. Personální agentura 52

4.4. Oddělení lidských zdrojů 53

4.5. Další možnosti 54

4.6. Výzvy 55
Závěr 58
Zdroje 63
Odborná literatura, odborné studie, dokumenty 63
Internetové zdroje 64
Seznam tabulek 68
Seznam grafů 68
Seznam příloh 68

SEZNAM ZKRATEK

CEDEFOP	Evropské středisko pro rozvoj odborného vzdělávání (European Centre for the Development of Vocational Training)
CEO	ředitel obchodní společnosti (Chief executive officer)
CSR	Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)
CZ-ISCO	Klasifikace zaměstnání
ČNOPK	Česko-německá obchodní a průmyslová komora (DTIHK = Deutsch-tschechische Industrie- und Handelskammer)
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Lidské zdroje (Human Resources)
NATO	Severoatlantická organizace (North Atlantic Treaty Organization)
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
SRN	Spolková republika Německo
SWOT (analýza)	silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

ÚVOD

Spolková republika Německo se v posledních desetiletích stala neodmyslitelnou součástí skupiny nejdůležitějších ekonomik Evropy a světa. Pro Českou republiku se pak jedná o vůbec nejvýznamnějšího ekonomického partnera, jelikož celá třetina českého zahraničního obchodu sestává z vývozu a dovozu z a do Německa. Tento vztah však není pouze jednostranný, Česká republika je pro svého západního souseda největším partnerem ve střední a východní Evropě a ve srovnání se světem stojí na třináctém místě v exportu a dvanáctém v importu[1]. Díky vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004 bylo mnoho dalších obchodních bariér odstraněno, čímž se podmínky pro společný obchod mezi oběma zeměmi ještě zlepšily.

Česká republika a Spolková republika Německo svou spolupráci nerozvíjejí pouze v oblasti ekonomické, ale také například právní, kulturní a politické. S touto provázaností souvisí i neustálá migrace pracovních sil mezi státy, nezaměstnaní jedné země hledají často uplatnění v zemi druhé. Problematika nezaměstnanosti je v zemích Evropské unie stále velice aktuální. V současné době má seskupení 28 zemí míru nezaměstnanosti přes 9 %[2], což odpovídá téměř 22 000 000 lidí.

V mé diplomové práci se proto budu zabývat problematikou, dotýkající se svým obsahem jak nezaměstnanosti, tak pole lidských zdrojů a personalistiky. Konkrétně se bude jednat o komunikaci německých firem, působících na českém pracovním trhu a rozborem jejich strategie v komunikaci při získávání nových pracovních sil. Cílem práce bude najít chybné kroky při výběru českých pracovníků německými firmami, respektive nalezení nedostatků v předcházející komunikaci a oslovování lidí na českém pracovním trhu a navrhnout řešení pro jejich odstranění.

[1] STATISTISCHES BUNDESAMT. Außenhandel: Rangfolge der Handelspartner im Außenhandel der Bundesrepublik Deutschland 2013. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, 2014. S. 6

[2] EUROPEAN COMMISSION. Eurostat: Your key to European statistics. Unemployment rate by sex and age groups – monthly average [online]. [vid. 2015-12-02]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_m&lang=en

Práce bude rozdělena do čtyř částí, první polovina bude teoretického rázu, druhá bude zaměřena na zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření mezi vybranými firmami.

Úvodní kapitola práce bude věnována obecnému popisu termínu lidské zdroje, jejich řízení a specifikům v oblasti personálního marketingu uvnitř a vně firmy, výběru nových uchazečů, otázce, jak by se měl management oddělení lidských zdrojů chovat a jaké modely personalistů jsou prozatím známy.

Další část bude pojednávat o specificích česko-německých vztahů, jejich historii, charakteristice pracovního prostředí z hlediska právního a historického. Zvláštní důraz bude kladen na změny v této oblasti po roce 2004, kdy se Česká republika stala součástí Evropské unie a od té doby proběhlo díky tomu v bilaterálních vztazích mnoho změn. Dále se bude kapitola věnovat politice zaměstnanosti České republiky a strategickému plánu Evropa 2020.

Úvod praktické části bude věnován zpracování dotazníkového šetření, které bude mít jak kvantitativní, tak částečně kvalitativní podobu. Dotazník bude rozeslán německým firmám, působících na českém trhu, v němž budou zodpovídat otázky o vlastní komunikační strategii na českém trhu a o užití použitých nástrojů.

Poslední kapitola se bude zabývat návrhy změn ve strategii firem, plynoucí z dotazníkového šetření.

Tato práce by měla pomoci německým firmám, které již na českém trhu působí nebo se chystají na český trh vstoupit. Měla by přispět k základní orientaci v českém prostředí, vyvarování se chyb a případné úpravě jejich strategie při získávání nových pracovníků.

1. LIDSKÉ ZDROJE

Spolu s kapitálem a půdou, popřípadě informacemi, představuje práce základní výrobní faktor. Je tedy i neodmyslitelnou součástí každého podniku, nelze bez ní produkovat požadované výrobky. Ve firmách bývají lidské zdroje též označovány jako lidský kapitál, můžeme na něj proto nahlížet též jako na investici, ze které plyne firmě užitek. Může ho dále rozvíjet, pracovat s ním, přemisťovat ho (mezi odděleními v jedné firmě, geograficky – do jiné divize v jiném státě). Od ostatních výrobních statků se lidské zdroje liší především svou nestálostí, která však nesouvisí pouze s již zmíněnou možností rozvoje. Zásadní je jejich „živý“ charakter, který se mění sám o sobě. Je schopen, na rozdíl od strojů – fyzického kapitálu, přemýšlet. Každý člověk je specifický, má jinou úroveň vzdělání, jiný věk, osobní vlastnosti, schopnosti učit se a mnoho dalších aspektů. U půdy a kapitálu jde zejména o jejich vlastněné množství a kvalitu z pohledu fyzických vlastností, u informací pak o jejich množství a ověřitelné a relevantní zdroje.

Lidský kapitál je dle OECD definován jako „znalosti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti jedince, které usnadňují vytváření osobního, sociálního a ekonomického blaha.“[3] Lidský kapitál je podsložkou takzvaného intelektuálního kapitálu, který je dále tvořen strukturálním kapitálem a vztahovým kapitálem. Do každé z těchto složek zasahuje člověk více či méně určitou měrou, kterou lze sice měřit, ne však absolutně, ale poměrově k určené základní jednotce. Do tohoto měření přes snahu o objektivní sledování zasahuje úhel pohledu pozorovatele, jež je determinován kulturním a sociálním prostředím, ve kterém žije. Palíšková proto poukazuje na odlišnost lidského a sociálního kapitálu, který „se snaží zachytit „neekonomické“ faktory, jež ovlivňují vstup jedince na trh práce.“[4] Díky pojmu „sociální kapitál“ se do celkového konceptu intelektuálního zapojuje ona subjektivní složka jedince, která vychází právě z jeho rodinného, kulturního, sociálního, osobně-vztahového a celkově společenského prostředí a jeho zapojení se do něj.

[3] PALÍŠKOVÁ, Marcela. Trh práce v Evropské unii: historický vývoj, aktuální trendy a perspektivy. Vyd. 1. V Praze. C.H. Beck. 2014. xxiii, 203 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4002-700. S. 3-4.
[4] Tamtéž. S. 5.

I přes komplikovanost měření úrovně lidského kapitálu vznikly snahy o porovnání jednotlivých zemí, mimo jiné Edererova práce Inovation at work: The European Capital Index, která lidský kapitál definuje jako „náklady na formální a neformální vzdělávání vyjádřené v eurech a vynásobené počtem obyvatel každé země“[5] a dále také definuje čtyři jeho složky:

- Investice do lidského kapitálu, které měří celkové náklady na vzdělávání a výcvik všeho druhu na osobu, aktivní na pracovním trhu.
- Zužitkování lidského kapitálu, tedy celkovou zaměstnanost, odlišující se od klasického pojetí tím, že měří podíl aktivně pracujících na celou populaci dané země.
- Produktivita lidského kapitálu, kde sleduje HDP na celkový lidský kapitál dané země a úroveň vzdělání pracovníků
- Demografie a zaměstnanost vyjadřující současné ekonomické, demografické a imigrační trendy a odhadující míru nezaměstnanosti v roce 2030

Měření tohoto indexu bylo prováděno ve 13 zemích Evropy. Nejlepším možným výsledkem bylo 4, nejhorším 52.

Německo se v indexu umístilo až na 10. místě, se skóre 36 indexových bodů. Jemu a Itálii a jejich politickým představitelům bylo dáno doporučení, aby přestaly ignorovat současný stav mixu lidského kapitálu, jinak se ocitnou z centra nejsilnějších ekonomik Evropy na její periferii. V roce 2030 Německu hrozí, že při současném stavu „Demografie a zaměstnanosti“ a nynějších trendech porodnosti imigrace se propadne průměrný věk zaměstnanců o 15 %.[6]

Jak vyplývá z výše zmíněného, pro udržení současné konkurenceschopnosti zemí poháněných inovacemi, jakými země OECD, respektive západní Evropy, jsou, je nezbytné investovat do lidského kapitálu a jeho rozvoje. Je důležité se snažit o vysokou zaměstnanost obyvatel své země při zachování či zvýšení průměrné vzdělanosti a zároveň se snažit udržet demografické a imigrační trendy. V takovémto stabilním prostředí pak bude možné odhadovat budoucí vývoj, činit potřebná opatření v dostatečném předstihu, vyvarovat se negativním trendům a soustředit se na udržování tempa růstu a vývoji inovací s nastupujícími zeměmi, především Indií a Čínou.

[5] EDERER, Peer. Innovation at Work: The European Human Capital Index. Lisbon Council Policy Brief, Vol. 1, No. 2. 2006. ISSN 2031-0943. S. 2.

[6] Pro srovnání, na prvním místě se umístilo Švédsko s 8 body, na posledním Itálie se 48 body.

Obdobná studie proběhla o rok později pro srovnání zemí střední a východní Evropy, včetně České republiky.[7] Na škále od 0, jakožto nejlepšího výsledku, do 48, nejhoršího skóre, se Česká republika umístila s 26,3 body na 4. místě. Před ní bylo Slovinsko (22,3 body, Turecko s 24,9 body a Litva s 25,6 body; Slovensko na 9. místě s 31,7 body; nejhůře skončilo Chorvatsko – poslední přistoupivší země do Evropské unie s 35 body). Všeobecně lze konstatovat, že vzestup většiny zemí střední a východní Evropy z minulých let nelze zaručit do budoucna. Hlavní výzvou, které tyto státy čelí, je snížit co možná nejvíce náskok ostatních vyspělých zemí v investicích do lidského kapitálu a jeho využití. Mezera mezi těmito dvěma skupinami států vzniká především ze tří důvodů.

- Tyto země (vyjma Turecka) mají velice nízkou porodnost, snižující podíl aktivně pracujících na populaci státu.[8]
- Všechny tyto země opouštějí mladí vzdělaní lidé (pojmenováváno anglickým výrazem „Brain drain“, česky „odliv mozků“), kteří odcházejí do rozvinutějších států, přičemž studie poukazuje na to, že státy nemají nástroje, zajišťující kompenzační „přítok mozků“
- Všem těmto zemím hrozí, že se jejich obyvatelé ocitnou na nesprávné straně digitální propasti, a nebudou mít tak přístup k budoucím zdrojům informací.

Česká republika se řadí k zemím, které již dokázaly být v některých oblastech lepší, než původní země Evropské unie, například v oblasti zužitkování lidského kapitálu Na druhou stranu, v produktivitě České republice indexově patří spolu se Slovenskem poslední příčka. Aby se její vývoj dále nezpomaloval, musí vlády do lidského kapitálu (jeho rozvoje) nadále investovat a tyto investice pokud možno zvyšovat.

Z hlediska tržního jsou lidské zdroje základní složkou pracovního trhu, na který z jedné strany vstupují žadatelé o práci, vytvářející nabídku. Poptávku tvoří firmy,

---

[7] EDERER, Peer, Philipp SCHULLER a Stephan WILLMS. The European Human Capital Index: The Challenge of Central and Eastern Europe. Lisbon Council Policy Brief, Vol. 2, No. 3. 2007. ISSN 2031-0943.

[8] V české republice byla v roce 2012 porodnost 1,45 dítěte na ženu, průměr EU 28 byl 1,58 dítěte na ženu. Viz: EUROPEAN COMMISSION. Eurostat: Your key to European statistics. Total fertility rate [online]. [vid. 2015-01-12].
Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdde220&plugin=1

vyhledávající vhodné pracovníky pro vybraná pracovní místa. Obě strany mají v rukou nástroje, které vylepšují jejich vyjednávací pozice. Vzhledem k tomu, že většinou existuje na pracovním trhu převis nabídky nad poptávkou, je pozice firem o něco lepší, neplatí to však absolutně, o což se mimo jiné stará legislativa jednotlivých států. Při vstupu na trh se obě strany snaží o co nejlepší sebeprezentaci. Firma k takovým účelům využívá marketingové nástroje (Public Relations, CSR), pomocí nichž si získává dobrou pozici v myslích spotřebitelů a potenciálních budoucích pracovníků. Při finálním získávání lidí firma využívá jednotlivých pracovníků, personálního oddělení či externí personální agentury. „Organizace musí svým lidem definovat práci, za tuto práci je odměňovat, dříve či později nabírat nové lidi… Podniková personalistika tedy podává návod, jak mají organizace vykonávat tuto personální funkci.“[9]

Každá firma by na pracovníky měla nahlížet jako na to „nejcennější, co organizace mají“[10]. Člověk, jakožto živá bytost, má na rozdíl od půdy a kapitálu osobní vlastnosti a schopnosti, které se dají rozvíjet. O pracovníky je nutné se starat ne jako o stroje, tedy provádět pravidelné kontroly a údržby, není možné vyměnit součástku či určitého člověka za jiného, identického, ale je potřeba jim věnovat zvláštní péči. Takových nástrojů existuje mnoho, přičemž lze některé aplikovat plošně, například vzdělávací programy, teambuildingové akce, třinácté platy, jiné individuálně, mezi jinými lze jmenovat osobní ohodnocení, individuální benefity v podobě pracovního mobilního telefonu nebo automobilu. Při rozdělování individuálních bonusů však musí být manažeři velice obezřetní, aby nedocházelo k nesrovnalostem v osobních vztazích mezi pracovníky a prospěch jednotlivce nebyl na úkor efektivity práce a psychiky ostatních zaměstnanců a produktu celého podniku. Jestliže však zaměstnanec necítí ze strany zaměstnavatele snahu o udržení si jej ve společnosti, nemluvě o vysloveném přehlížení (odhlédneme-li od mimořádné situace na trhu práce, kdy jsou lidé ochotni pracovat za horších – nestandardních podmínek), může se takové zacházení vyvinout až v odchod daného pracovníka a v nejhorším případě v jeho šíření negativních zpráv ve veřejném prostoru, a tedy poškozování dobrého jména firmy.

---

[9] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7. S. 28.

[10] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. S. 24.

1.1. ZDROJE A VÝBĚR UCHAZEČŮ

Při nedostatku pracovníků hledá firma zdroje, které by její poptávku mohly uspokojit. Pokud je nemůže čerpat interně, nastává moment pro hledání uchazečů externě, na trhu práce. Obě tyto varianty mají své výhody i nevýhody, jelikož se zde zabýváme jen externím získáváním pracovníků, jmenujme pozitiva a negativa u tohoto způsobu. Mezi klady patří: širší možnost výběru, nové impulsy pro podnik, příchozí je rychleji uznán („nové koště lépe mete“), přesné pokrytí potřeby. Zápory jsou: vyšší náklady na získávání, zvyšování fluktuace, negativní účinek na podnikové klima, riziko zkušební lhůty, neznalost podniku (seznámení potřebuje čas a peníze), obsazení místa trvá déle, stres z přechodu na nové působiště, představa vyššího platu, blokování šancí postupu.[11]

Firma má pro účel získávání nových pracovních sil mimo podnik k dispozici čtyři nástroje: inzerování, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby.[12]

Inzerování v tiskovinách je navzdory neustálému rozvoji internetu stále aktuálním nástrojem pro vyhledávání pracovníků. Je ovšem poměrně nákladnou záležitostí, co se nákladu na jednoho čtenáře týče. Jedná se však o poměrně nákladnou záležitost co se nákladů na jednoho čtenáře týče. Pokud se tištěná inzerce vyplatí, je nezbytné zvážit, jak má inzerát vypadat po stránce grafické, aby nezanikl mezi anoncemi jiných společností, a zároveň po stránce stylistické. Jazyk, kterým bude psán, by měl být jasný, výstižný a krátký (vzhledem k nákladům na 1 mm textu a k neochotě čtenáře, zabývat se čtením jednoho sdělení déle, než nezbytně dlouhou dobu). V každém případě musí inzerát obsahovat pravdivé informace a přesně a atraktivně popisovat volnou pozici, aby se zamezilo přílivu nevhodných žadatelů. Tiskový inzerát lze vložit do denního tisku či do nejrůznějších časopisů. Vhodné je zvolit si lokální tisk, respektive přílohu, která je dostupná v místě nabízeného pracovního místa.

Inzerát by měl obsahovat následující skutečnosti:[13]

- název práce (pracovního místa, zaměstnání),

[11] STACHOVÁ, Aloisie. Personální management. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita, 1997. ISBN 80-85879-79-4. S 81.

[12] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada. 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. S. 349.

[13] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. S. 148

- stručný popis práce (pracovního místa, zaměstnání) a charakteristika činnosti organizace,
- místo, kde se bude práce vykonávat,
- název a adresu organizace,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče,
- požadavky na věk uchazeče, ale jen pokud je to skutečně nezbytné a legální,
- pracovní podmínky, tj. mzda/plat, ostatní odměny a výhody, pracovní doba, pracovní režim a pod.,
- možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje vůbec,
- dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání,
- pokyn pro uchazeče, jak, kde a do kdy by se měl o zaměstnání ucházet, popřípadě se o něm blíže informovat.

Na internetu lze inzerovat buď obdobnou metodou jako v tiskovinách, nebo zvolit další z možností, které nám tento prostředek nabízí. Patří mezi ně stránky, specializující se na nabídku práce, v České republice například portály www.prace.cz nebo www.jobs.cz. Tyto internetové stránky umožňují firmám zadat velké množství informací na samostatnou stránku, která se zobrazí až po kliknutí na okno s inzercí. Jejich velkou výhodou je také to, že lze vypisovat volná pracovní místa s velice nízkými náklady. Mezi nevýhody těchto stránek patří velké množství firem, které je využívají. Pro úspěšnou náborovou akci proto musí podnik vynaložit peníze navíc, aby si zajistil přední místa v celkové nabídce. Tyto portály navíc nabízejí možnost aktivního vyhledávání lidí, kteří se osobně na stránkách prezentují, vkládají své životopisy a představují své schopnosti. V posledních letech se v tomto způsobu prezentace zviditelnil nejvíce portál www.linkedin.com, sociální síť, kde si nabízející i poptávající vytváří své profily a poté jsou jim automaticky (dle zadaných parametrů) vyhledávány nejzajímavější příležitosti pro uplatnění. LinkedIn možnost rozvíjení vlastního profilu neustále zdokonaluje, tak jako na ostatních sítích je například možné navazovat kontakty s ostatními uživateli (takzvaná spojení), psát zprávy na virtuální nástěnku a sdílet internetový obsah. Rozdílem oproti ostatním sociálním sítím je v samotné podstatě LinkedInu, tedy jako personálního manažera: možnost uvádění informací o vlastní osobě je směřováno zejména do oblasti pracovního trhu. Spojení mohou potvrzovat schopnosti uživatele, pracovní zkušenosti a další informace, uvedené v profilu, čímž verifikují jejich pravdivost. O tom, zda se nejedná o podvrh, se může

potenciální zaměstnavatel přesvědčit pomocí nahlédnutí do profilu druhé osoby (spojení), která informace potvrdila. LinkedIn navíc nabízí možnost předplatného, takzvaného prémiového účtu, který nejen umožňuje jeho další grafické vylepšení, ale také zvyšuje pravděpodobnost přesného zacílení a vyhledání personalistou. Díky těmto vlastnostem představuje LinkedIn a obdobné webové portály na jedné straně zjednodušení práce personalistů, na druhé pak zlepšení pozice uchazečů o práci. Obě strany totiž mohou díky přesně zadaným kritériím provést od počítače filtraci nežádoucích pracovních nabídek, respektive poptávek, čímž se stávají časově velice efektivními. Díky stále vyšší penetraci uživatelů počítačů a internetu v domácnostech a firmách nejen v České republice, ale i v zahraničí[14] tak mohou v budoucnu výrazně omezit prostor pro jiné formy vyhledávání zaměstnanců, respektive zaměstnavatelů.

V posledních letech se objevuje také mnoho pomocných mobilních aplikací pro personalisty, a to buďto v podobě mutací klasických internetových stránek, zobrazujících obsah upravený pro kapesní zařízení, nebo jako samostatně vyvinuté aplikace, doplňující portfolio personalistových pomůcek. Samozřejmě existují též aplikace pro hledače zaměstnání, jež například sdružují pracovní nabídky či programy, obsahující návody a tipy pro úspěšné zvládnutí pohovoru.

Další možností je zveřejňování volných pozic přímo na internetových stránkách jednotlivých firem, kterým je věnována buď zvláštní sekce, nebo jsou součástí stránky jiné, někdy i domácí. Tento způsob by ale měla firma volit pouze v případě, že je návštěvnost jejího webu vysoká, popřípadě jej použít jen jako doplněk (zdroj) k ostatním nástrojům inzerce.

Disponuje-li firma dostatečnými finančními prostředky a dojde-li k závěru, že je pro ni vhodnější tvorbu inzerce volného pracovního místa outsourcovat, měla by využít externích zprostředkovatelských služeb, tedy pracovních agentur, specializujících se na vyhledávání vhodných kandidátů a talentů. Při takovém rozhodnutí pak musí dodržet několik zásadních kroků. Zaprvé se ujistit, že je skutečně výhodnější nechat si inzerát vytvořit externě. Následně vyhledat vhodné a ověřené agentury, které jsou schopny dodržet požadavky. Těm následně definovat svá přání ke grafické a obsahové podobě

[14] EUROPEAN COMMISSION. Eurostat: Your key to European statistics. Internet and cloud services - statistics on the use by individuals. Half of Europeans used the internet on the go and a fifth saved files on internet storage space in 2014. [online]. [vid. 2015-01-27] Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Internet_and_cloud_services_-_statistics_on_the_use_by_individuals

inzerátu, která by měla být co nejpřesnější. Nakonec by měla firma stanovit dobu, kdy, jak dlouho a kde (tisk, internet atd.) by měl být inzerát vystaven, jaké cíle si klade a jaké výsledky očekává. Agentura poté zadavateli pošle návrh, po jehož přijetí dochází k realizaci.

V neposlední řadě lze mezi dobré zdroje uchazečů o práci zařadit také vysoké a střední (specializované) školy, kde je počet nezaměstnaných absolventů a studentů, především těsně po opuštění vzdělávacího ústavu, vysoký. Tímto brzkým vstupem do jejich začínajícího pracovního života si mohou firmy vybrat řadu lidí, kteří nejlépe odpovídají firemním požadavkům, mohou si spoluprací se školami zajistit dobré jméno mezi studenty a předstih před ostatními společnostmi, které na absolventy čekají až na skutečném trhu práce (na úřadech práce). Jako negativum mohou někteří zaměstnavatelé vidět to, že čerství absolventi nemají dostatek zkušeností a tedy nepřispějí k rozvoji společnosti. Tento výrok lze vyvrátit tvrzením, že studenti jsou zvyklí učit se nový věcem, nejsou zatěžkáni předchozími pracovními poměry a proto si je lze vyprofilovat dle vlastního uvážení, jsou levnější, flexibilnější a mohou přinést dotace.[15]

Firma by samozřejmě měla při výběru nových uchazečů zachovávat určité kvóty a interní pravidla, znamenající nepřekračovat předem stanovený počet nových zaměstnanců, příliš neměnit věkovou strukturu firmy (není-li tento krok nezbytně nutný). Naopak by měla přijímat lidi vhodné pro dané pozice. Výše zmíněná flexibilita čerstvých absolventů je prospěšná do určitého podílu na počtu všech pracovníků.

Po obdržení přihlášek pracovníci oddělení lidských zdrojů vyloučí nevhodné kandidáty a vybrané odevzdají managementu, který provede další případné vyřazení. Následně jsou uchazeči, splňující požadavky, přizváni k pohovoru. Jednou z variant je forma osobního rozhovoru, kdy je každý účastník přizván ke stolu zvlášť a jsou mu pokládány individuální otázky jedním tazatelem. Druhou možností jsou takzvané pohovorové

[15] SEDLÁČKOVÁ, Iva. Co může absolvent zaměstnavateli nabídnout. Jdi pracovat! průvodce bludištěm trhu práce. S. 8. Dostupné také z: http://www.jdipracovat.cz/getmedia/c619eb20-4918-4b37-8435-7a812e04f264/jdipracovat_2013-02.pdf.aspx

panely, kdy účastníka vyzpovídá skupina dvou nebo více lidí. Třetím způsobem je výběrová komise, v níž roli tazatelů plní zástupci více firemních oddělení.[16]

V poslední době je také (zvláště u velkých mezinárodních firem s velkým množstvím uchazečů) trendem, vést první kola rozhovorů přes webkameru, kdy žadatel o práci nemusí daleko cestovat a pro firmu je poměrně snadné, zajistit technické zázemí. Jak již vyplynulo z předchozího textu, pohovory jsou často více kolové, díky čemuž si výběrová komise může lépe ověřit uchazečovy schopnosti a vyřazovat účastníky postupně.

1.1.1. MODELY PERSONALISTŮ

Personalista - manažer musí ze své pozice zastávat v oddělení lidských zdrojů při různých situacích různé role, které mu jsou bližší nebo vzdálenější, dle typologie jeho osobnosti, nicméně se na ně musí připravit. Brockbank a Ulrich vytvořili na základě modelů z 90. let 20. století, a především za pomoci Ulrichovy teorie z poloviny 90. let, celkem pět nových modelů manažerů.[17] Nové pojetí bylo potřebné kvůli evoluci v myšlení a přístupu k personalistice jako neustále se rozvíjejícímu a mladému oboru.

Prvními dvěma jsou obhájce zaměstnanců a osoba rozvíjející lidský kapitál (dříve mistr zaměstnanců), soustředící se především na úspěch organizace v současnosti a přípravu jednotlivých zaměstnanců pro budoucí pozice. Musí být schopen přemýšlet ve dvou časových rovinách, plánovat nynější kroky s ohledem na nastávající období, směřování firmy a přípravu na možné změny struktury v zaměstnaneckých vztazích.

Třetí model, funkční expert (dříve administrativní expert), přistupuje k postupům v řízení lidského kapitálu jako k centru jeho řízení. Klíčové je pro něj u některých postupů využití efektivnosti manažerských nástrojů, informačních systémů, u jiných skrze personální politiky, nabídky a zákroky. Přesahuje původní roli administrátora o mnoho dalších dovedností, u nichž musí umět použít určité techniky k příslušným problémům.

Strategický partner (slučující dřívějšího agenta změny a strategického partnera) je mnohostrannou činností, zahrnující experta v oblasti obchodu, agenta změny, manažera znalostí a konzultanta. Je dlouhodobým plánovačem, schopným zaprvé flexibilně

---

[16] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. S. 342.

[17] ULRICH, David a Wayne BROCKBANK. The HR value proposition. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. c2005. ISBN 1591397073. S. 201.

reagovat na měnící se podmínky v obchodu a podnikatelském prostředí a zadruhé být připraven přispět svým vlastním názorem k vyřešení problému.
Pátým je lídr (nová role, v předchozí neměla ekvivalentní protistranu), který doplňuje čtyři předešlé modely, má na starosti propojení vedoucí funkce personálního oddělení, spolupracuje s ostatními funkčními složkami, zajišťuje správu a řízení. Završuje se zde role manažera, respektive vedoucí složky týmu, který se stará o dodržování postupů a kontrolu.
Nová teorie rozšiřuje a mírně přeskupuje vlastnosti předchozích modelů. Personalista, dříve plnící spíše povrchní role, je více integrován do procesů organizace a lidských zdrojů.

1.2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů (HRM) je velice složitou činností a měla by ji vykonávat kvalifikovaná a odpovědná osoba. Nejde pouze o získávání vhodného množství pracovníků, jejich rozmístění a instruování, ale o komplexní organizovanou činnost, kdy musí být brány v úvahu jak pracovníkovy schopnosti a dovednosti, tak potřeby firmy jakožto celku, jež zahrnují její současné i budoucí strategické plány. Manažeři v rámci HRM rozhodují mimo jiné o vzdělávání zaměstnanců, jejich odměňování a benefitech a kariérním postupu. Jestliže není tato organizace dostatečně dobře naplánovaná, může dojít buď ke ztrátě pracovních jednotek (zaměstnanců), nebo k negativním projevům v oblasti účetnictví (snížení zisků, respektive navýšení ztráty), popřípadě k oběma případům zároveň. K tomu, aby mohl manažer takovou činnost vykonávat, potřebuje relevantní informace o dosavadním fungování a systému v řízení lidských zdrojů, které nejlépe získá z integrovaného informačního systému. Do systému by měla firma investovat dostatečný obnos nejen na počátku své existence, kdy jej musí vybudovat, ale i následně, kvůli jeho aktualizaci. S jeho pomocí lze lépe plánovat činnosti uvnitř podniku, tedy i aktivity, týkající se i personalistiky. Jako příklad lze uvést: informace o jednotlivých pracovnících, počet pracovníků na různých odděleních, pracovní vztahy – podřízení a nadřízení. Lze jej využít i ke stručnému hodnocení zaměstnanců, které by však mělo být doplněno slovně jednotlivými nadřízenými, aby se zabránilo pocitu neosobnosti. Díky vstupům ze strany personálního oddělení lze dále lépe plánovat mzdové náklady, sledovat pohyb na jednotlivých pracovištích a jejich pracovní efektivitu.

K tomu, aby mohli manažeři HR oddělení vykonávat svou činnost efektivně a směřovali své aktivity k určitému bodu, musí si stanovit určité cíle své politiky. Raymond Caldwell vytyčil pro personalisty celkem dvanáct cílů, které by neměli opomíjet:[18]

1) Řízení lidí vnímat jako zásadní přínos pro vytváření konkurenční výhody organizace.
2) Rozvíjet vzájemné úzké propojení vztahů mezi personální politikou, jejími procesy a systémy.
3) Vytvořit plošší a flexibilnější organizaci schopnou rychleji reagovat na změny.
4) Podporovat týmovou práci a spolupráci mezi jednotlivými firemními odděleními.
5) Vytvořit filosofii upřednostňování zákazníka (customer-first philosophy) a šířit ji celou organizací.
6) Zvýšení odpovědnosti liniového managementu v oblasti personálního řízení a personální politiky.
7) Zvýšení zapojení zaměstnanců prostřednictvím lepší interní komunikace.
8) Vyrovnání politik řízení lidských zdrojů s podnikovým plánováním a firemní strategií.
9) Posílení pozice zaměstnance v oblasti plánování osobního rozvoje a vzdělávání.
10) Rozvoj strategie odměňování pro vytvoření firemní kultury založené na výkonnosti.
11) Vytváření role manažerů, jakožto odborníků pro řízení v dané oblasti a lidí, kteří umožní uskutečňování práce.
12) Budování větší věrnosti pracovníků směrem k organizaci.

Pracovní kapitál je zde znovu staven jakožto základní kámen firmy, s nímž získává podnik konkurenční výhodu. Díky tomu, že se všem pracovníkům umožní ve větší míře zapojení do chodu organizace a dostanou větší pravomoci v oblasti rozhodování osobního rozvoje, vytvoří si užší vztah k firmě. Manažeři jsou stavěni do role moderátorů a pomocníků, kteří nezneužívají svého postavení a zaměstnance odměňují na základě vykonané práce. K tomu, aby mohl podnik co nejefektivněji pracovat, musí být jeho jednotlivé složky vzájemně propojeny, toto propojení by mělo mít co nejjednodušší strukturu, aby se v ní manažeři a jejich podřízení pracovníci mohli dobře

[18] CALDWELL, Raymond, Robert FLOOD, Nancy MARION a L. JUSSIM. Rhetoric, facts and self-fulfilling prophecies: exploring practitioners' perceptions of progress in implementing HRM. Industrial Relations Journal. 2004, vol. 35, issue 3. S. 196-215. DOI: 10.1111/j.1468-2338.2004.00309.x. S. 200.

orientovat. Navenek by se měla organizace orientovat na zákazníka, z marketingového hlediska na jeho přání a potřeby, které by měla svými výrobky a službami uspokojovat. Otázkou zůstává, zda s takovými postupy a cíli bude souhlasit vrcholný management a bude jej možné realizovat.

Pro úspěšné naplňování cílů však není potřebný pouze souhlas vrcholného managementu, sám personalista by měl vytvářet správné pracovní prostředí. K tomu by mu neměly chybět rozhodující schopnosti a vlastnosti:[19] znát podnikání a věci s ním související, být personalistou a zároveň se umět pohybovat v oblasti ekonomické sféry; mít schopnost řídit oddělení lidských zdrojů, respektive ovládat všechny nutné postupy, získávat nové pracovníky (jejich přesuny, jejich vzdělávání). Personalista by měl být kompetentní v řízení změny, která je (dle průzkumu Brockbanka) důležitější, než dvě předchozí schopnosti, souvisí totiž s uměním uvádět inovace, které jsou pro konkurenceschopné podnikání velice důležité, v život, delegovat práci, mít přehled o postupech, vedoucích ke změně. Další z vlastností dobrého personality je osobní důvěryhodnost, neboli mít snahu o jasné a hierarchicky uspořádané struktuře hodnot, mít s ostatními zaměstnanci upřímné vztahy, nepřetvařovat se, ztělesňovat hodnoty firmy. Neméně důležité je pak umění spoluvytvářet a řídit kulturu podniku, neustále se snažit zlepšovat vztahy mezi zaměstnanci a udržovat stabilně příjemnou pracovní atmosféru.

Shrneme-li tyto vlastnosti do jednoslovných pojmenování, měl by být personalista psychologem, ekonomem, stratégem, sociologem, vůdcem, upřímnou a věrohodnou osobou. Komplexní činnost, jakou personalistika je, by měl zastávat člověk s komplexní, ne však komplikovanou osobou.

1.2.1. SPECIFIKA MEZINÁRODNÍHO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato práce se zabývá získáváním pracovníků na mezinárodních trzích, německými firmami v České republice, a proto je nezbytné specifikovat problematiku řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí.

[19] BROCKBANK, Wayne, Dave ULRICH a Richard W. BEATTY. HR professional development: creating the future creators at the University of Michigan Business School. Human Resource Management. 1999, vol. 38, issue 2. S. 111-117. DOI: 10.4135/9781452276090.n108.

Hlavní odlišností mezinárodního řízení lidských zdrojů je potřeba firem získávat a organizovat pracovní sílu i na jiných než domácích trzích. S tím souvisí řada problémů, s nimiž se podniky, působící ve více než jedné zemi, musí potýkat:[20]

- rozmanitost existujících modelů mezinárodních organizací – z nichž lze vyjmenovat čtyři základní, a to decentralizovanou federaci, tedy multinacionální model, v němž si každá z jednotek řídí procesy na svém vlastním území; druhým je koordinovaná federace, v níž jsou základní postupy a nejdůležitější usnesení s nadnárodním přesahem stanovována centrální jednotkou; třetím modelem je tzv. centralizovaný náboj kola, přiklánějící se ke globálnímu způsobu řízení firmy a opouštějící rozhodovací pravomoci na úrovni národních jednotek; posledním modelem je nadnárodní („glokální“), u něhož centrum vytváří základní strategie a v jednotlivých zemích pak dochází k jejich nejnutnějším úpravám
- míru, v jaké by měla být politika a praxe řízení lidských zdrojů v různých zemích odlišná – zde lze nalézt dva směry, buď mají personalisté tendenci ke globálnímu řízení, sbližování, nebo naopak vyvíjejí různé strategie v různých zemích, vzdalují se; zde budou manažeři pravděpodobně volit strategii podle toho, zda má firma spíše globální nebo spíše lokální model mezinárodní organizace a budou rovněž vyhodnocovat, zda je pro firmu nutné vyvíjet pro každý trh či skupinu podobných trhů nový koncept, znamenající tak zpravidla vyšší náklady
- problémy řízení v různých kulturách a prostředích – zda daný trh, daná kultura, vyžaduje individuální přístup nebo na ni lze aplikovat globální model řízení
- přístupy používané k výběru, rozmísťování, rozvíjení a odměňování expatriantů, kteří mohou být občany země, kde sídlí mateřský podnik, nebo „občany třetích zemí" kde sice nesídlí mateřsky podnik, kteří však pracují v zahraničí v pobočkách tohoto podniku.

Při aplikaci výše zmíněného na česko-německé prostředí (z pohledu německých firem na českém trhu) je zřejmé, že model mezinárodní organizace si bude firma volit dle toho, jak moc jsou čeští pracovníci rozdílní od těch německých, zda mají stejnou

[20] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. S. 103.

pracovní morálku, jsou stejně flexibilní, pracují raději ve skupinách či individuálně, mají požadavky na nejrůznější odměny a bonusy atd. Jsou-li tyto shody dostatečné, přikloní se firma k centrálnímu řízení, pokud jsou odlišnosti markantní a stejný přístup nelze aplikovat na obou trzích, musí zvolit jeden ze tří dalších modelů. U velkých koncernů, jako je Volkswagen-Group či Siemens, je nasazení centrálního modelu determinováno nejen podobností trhů (respektive výrobků, které jsou vyráběny pro podobné trhy), ale také úsporami při zavádění již známých postupů. Na posty manažerů a další místa, odpovědná za řízení lidských zdrojů, jsou však, na rozdíl od jiných oblastí firmy, nasazováni většinou Češi. Tento fakt s největší pravděpodobností souvisí s nutností dobře pochopit pracovníky a přistupovat k nim jakožto příslušník stejného národa, mající stejné kulturní zázemí. V malých a středních podnicích, které si kvůli vysokým nákladům nemohou dovolit investovat do speciálního oddělení řízení lidských zdrojů, zbývají dvě varianty. Buď si najmou externí firmu (outsourcují tuto činnost na třetí stranu) nebo funkci personalisty zastává pracovník či manažer jiného oddělení. Poslední možnost je ovšem velice riskantní, takový člověk bývá kvalifikován pro jinou činnost, proto nemusí vybírat vhodné kandidáty na požadované pozice.

Zvláštní pozornost musí personalista při rekrutování nových pracovníků věnovat také zmíněnému čtvrtému problému, zda pro pobočku firmy v zahraničí vybírat z kandidátů ze státu sídla firmy a zamezit tak například komplikacím v komunikaci, řízení, nezbytným překladům (věstníků atd.), nebo zaměstná člověka třetí země, který ale může postrádat jazykové vybavení a nemusí mít obdobné vzdělání, jakému se dostalo expatriantům. Druhý přístup má však své neodmyslitelné výhody.
Místní pracovníci:[21]

- důvěrně znají místní trhy, místní společenství, místní kulturu a místní hospodářství,
- mluví místním jazykem a jsou kulturně asimilovaní (přizpůsobení jevům v dané kulturní a společenské oblasti),
- mohou byt orientovaní na dlouhodobá hlediska a pracovat dlouhodobě (na rozdíl od expatriantů, kteří asi budou orientovaní na krátkodobá hlediska),

[21] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. 1. vyd. Praha. Grada. 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. S. 108.

- nebudou zaujímat blahosklonné, povýšenecké (neokoloniální) přístupy, jaké si někdy osvojují expatrianti.

Ke znalosti místního trhu a hospodářství je však zapotřebí i dostatečného vzdělání, na které musí být kladen důraz. Některé státy jsou multikulturní, kulturní asimilace tedy nemusí být obecná, naopak, v některých státech dochází k mezikulturním konfliktům a nesrovnalostem, k vyloučení ze společnosti. V České republice je to romská komunita nebo vietnamská komunita, kdy několik kultur sice sdílí společný prostor, hodnotová škála je však dimenzionálně jiná. Místo výběru pracovníka tedy v daném případě není zdaleka jediným aspektem, na který by měl personalista klást důraz.

1.3. MARKETING ODDĚLENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Marketing HR oddělení lze vnímat dvojím způsobem, zaprvé je to z hlediska vnitřní struktury firmy, zadruhé je to komunikace směrem k trhu a snaha o přilákání nových uchazečů o práci.

Uvnitř firmy lze manažery (a pracovníky) vnímat jako zákazníky, jejichž přání se snaží firma identifikovat a uspokojovat. Tato přání lze zjistit jedinou cestou, specifikací strategických (dlouhodobých) cílů manažerů a nástrojů pro jejich dosažení. Uspokojit je lze vhodným rozložením a nasměrováním pracovních sil. Nejdříve je ale nezbytné přesvědčit manažera (zákazníka), že firma dané pracovníky (produkty) potřebuje, že jsou schopni uspokojit jejich potřebu, například dokážou vyrobit daný produkt. Schválí-li manažer předběžný plán, musí být vytvořen rozpočet, na jehož základě je přijatý daný počet uchazečů s předem danými požadavky na dosažené vzdělání, praxi v oboru, vhodnost pro danou činnost atd.

Směrem k trhu se firma snaží přesvědčit uchazeče na trhu práce o tom, že je jejich firma nejvhodnější skrze nejrůznější marketingové kanály. Poté, co firma identifikuje své silné a slabé stránky[22], se snaží využít lepšího postavení v oblastech atraktivních pro potenciální uchazeče, a zároveň v nich být lepší ve srovnání s konkurencí. Zde se může srovnávat s nejsilnějšími firmami na trhu a použít takzvaný „benchmarking“, komparovat pracovní podmínky, které poskytuje sama s těmi, které nabízejí ti druzí. Silné stránky by měly být veřejně známy a komunikovány, neměly by zkreslovat

[22] součást SWOT analýzy, při níž podnik analyzuje své vnitřní a vnější silné a slabé stránky

skutečnost, ale vycházet z dostupných zdrojů. Z této teorie lze tedy odvodit obdobný marketingový mix, jaký se používá při dosahování cílů formou, která na trh vstupuje s novým produktem. 4C[23] jsou zde v tomto případě: schopnosti zákazníka, které mohou vyřešit nedostatek zaměstnanců (Customer solution), plat, který firma pracovníkovi dává (Cost), otázka, zda se v dané oblasti člověk s potřebnými schopnostmi a vlastnostmi vyskytuje (Convenience) a problém oslovení tohoto člověka na trhu práce (Communication).[24] U nezaměstnaného, respektive člověka, nabízejícího práci, pak může být přirovnání obdobné: práce, kterou nabízí (Product), místo, kam je ochotný za prací dojíždět (Place), plat, který za vykonanou práci požaduje (Price) a samotná nabídka svých schopností a jejich prezentace (Promotion).

[23] firma vstupuje na trh práce v podobě poptávajícího
[24] Zde by mohlo být zaměněno za Promotion v marketingovém mixu 4P, jelikož firma nabízí místo.

2. ČESKO-NĚMECKÉ VZTAHY A PRACOVNÍ TRHY OBOU ZEMÍ

Česká republika a Spolková republika Německo jsou si nejen hospodářsky navzájem velice významnými partnery. Důležitost vztahů lze odvodit například z velikosti vzájemného obchodu, množství kulturních a dalších organizací. V každoroční Zprávě o zahraniční politice České republiky Ministerstva zahraničních věcí a ve zprávách Ústavu mezinárodních vztahů je Německu ve srovnání s ostatními zeměmi věnován nadprůměrný prostor. Pravidelně jsou zmiňovány česko-německé diplomatické úspěchy a pokrok v neustálém sbližování obou zemí. Jednou z často zmiňovaných organizací, podporující kulturní výměnu, je Česko-německý fond budoucnosti. Ve Zprávách je též uváděno, že dobré vztahy nějakým zásadním způsobem nenarušují ani měnící se garnitury (i když v předčasných volbách).

Velké změny ve vzájemných vztazích znamenala především změna podoby českého hospodářství po Sametové revoluci v roce 1989 a také následný rozpad Československa v roce 1993. Dalším významným milníkem byl vstup České republiky do NATO v roce 1999 a do Evropské unie v roce 2004.

V prvních letech po Sametové revoluci došlo k uvolňování a stabilizaci a začala se budovat nová obchodní politika mezi Československem a Německem, tedy mezi po desetiletích znovu demokratickou republikou a na druhé straně znovusjednocenou Spolkovou republikou, která se v té době vyrovnávala s otázkou rekonstrukce vnitrostátních vztahů a nutné obnově bývalé Německé demokratické republiky. „Po roce 1989 obchod (Československa) s Německem dramaticky vzrostl. V roce 1989 se oba německé státy podílely na čs. zahraničním obchodě 16 %. Ke konci roku 1992 podíl Spolkové republiky Německo na českém exportu vzrostl na 32,9% a importu na 26,4 %. Mezi zahraničními investory vyniká německý kapitál. Jeho podíl sice poklesl ze 73,1 % v roce 1991 na 39,9% v roce 1992, ale zachovává si výrazné regionální a odvětvové vedení. Samozřejmě i zde přetrvávají otevřené problémy: např. neustále hrozí, že se bude dále politizovat otázka údajného československého dluhu vůči Spolkové republice Německo, který vznikl jednostranným přepočtem salda mezi Československou

federativní republikou a bývalou Německou demokratickou republikou.“ [25] Přes snahu opětovného sbližování obou republik jsou kladeny otázky, zda a případně kdy budou vypořádány dluhy uvnitř bývalého východního bloku. Další otázkou byl následný vývoj politických a hospodářských struktur Německa, na němž závisí i vývoj obou těchto struktur v Česku: „česká bezpečnost závisí do značné míry na bezpečnosti evropské a na místu Německa v ní. V tomto ohledu se český zájem upírá na vnitropolitický vývoj v Německu a na jeho zahraniční politiku. … Snad největší nebezpečí vyplývá z paralelnosti krizových jevů v mnoha oblastech. Pokračuje růst masové nezaměstnanosti a s ní spojené sociální nejistoty a egoizmu. V listopadu 1993 počet obyvatel bez práce poprvé oficiálně překročil hranici 3,5 mil., podle odhadů ale postihoval 6 mil. lidí. Podle posledních předpovědí ani hospodářské oživení v roce 1994 (kolem 2 % HDP) tento trend nezastaví.“[26] Nutná nestabilita ekonomiky a politické struktury, způsobená transformací z plánovaného na tržní hospodářství, vyvolávala v lidech pocity nejistoty a tím dále společenskou situaci zhoršovala. Jejím důsledkem byl například nárůst nezaměstnanosti. Otazník rovněž visel nad novou rolí sjednoceného Německa v Evropě, mající přirozeně vliv i na Československo. Německo a Francie, jakožto největší evropští podporovatelé evropské integrace, hráli pro okolní státy na jedné straně roli ochránce míru a stability, na druhé straně se první jmenovaný stát musel vypořádat s vnitřní krizí v podobě sjednocení Spolkové republiky Německo a Německé demokratické republiky. Potenciální nestabilita nově sjednocené země by se projevila i v hospodářské sféře ostatních států a dotkla by se také trhů práce.

V čem se na začátku 90. let obě země, Česká republika i Německo, názorově rozcházely, byl vztah k zemím bývalého východního bloku, daný historickou zkušeností a především pozicí Německa, respektive Československa, v Evropě a ve světě: „Česká politika v regionálních středoevropských a východoevropských vztazích postupuje přísně účelově a pragmaticky. „Východní politika“ jako taková se zdá být zatím spíše stimulem pro intenzivní západní politiku. Německo si nemůže dovolit pragmatizmus české „východní politiky“. Jeho přístup je ovšem zatím definován především obavami a riziky a teprve potom sleduje cíl zvýšit svou váhu v mezinárodních vztazích a ve světovém hospodářství.“[27] Svět se obával možného

[25] HANDL, Vladimír. Současné česko-německé vztahy: konstanty a proměnné. Mezinárodní vztahy. 1993. Vol. 28, no. 4. S. 8-16.
[26] Tamtéž.
[27] Tamtéž.

vývoje, pokud by se Německo vyvázalo ze vztahů v západní Evropě (což ani nechtěl připustit). Němečtí politici tím měli cestu k východním partnerům složitější, zatímco směřování Československa na Západ bylo žádoucí a vnímáno jako regionálně stabilizující. Pro Německo ovšem bylo směřování obchodu směrem k západním zemím výhodné i z hlediska částečného překryvu své nabídky a poptávky v rozvinutějších zemích: „Těžiště technologického vývoje i odbytiště moderní, a tedy perspektivně nosné německé průmyslové produkce je a může být pouze na trzích vyspělých států.“[28] Vyspělé odbytiště a historické vazby k nim, vzniknuvší například po druhé světové válce na základě podpisu (nejen hospodářských) smluv, zajišťujících evropský mír, byly z počátku překážkou rychlé diverzifikaci německého zahraničního obchodu, umožňující Československu mít v něm lepší pozici. Perspektiva zlepšení vzájemných vztahů ale byla velice pozitivní: „Oba státy vycházejí z orientace na společné nebo příbuzné hodnoty. Česká republika nemá mezi ostatními velkými státy Evropy a světa partnera, jenž by měl tak blízkou strukturu zájmů v oblasti evropského vývoje v politické, ekonomické i bezpečnostní oblasti, jako je Německo. Tato mimořádně příznivá změna by měla pomoci konstruktivně řešit problémy zděděné z minulosti i ty, které přináší přechodová fáze evropského vývoje.“[29]

Na počátku nového tisíciletí, pár let po vstupu České republiky do NATO a těsně před jejím vstupem do Evropské unie, již byly česko-německé vztahy normalizovány, ačkoliv například stále zůstávala otázka Benešových dekretů. Skupina zemí „Visegrádské čtyřky“[30] a Německo se staly nepostradatelnými obchodními partnery. Země Visegrádu mohly a nadále mohou být Německem též vnímány jako bariéra mezi ním a východnějšími, často nedemokratickými nebo/a nestabilnějšími režimy, jako jsou Ukrajina nebo Bělorusko, a oproti těmto státům jsou nejvýchodnějšími členy Severoatlantické aliance. „Německo má právě v tomto regionu své „přímé zájmy“ (i když nejméně výrazné na Slovensku), přičemž dále na východ lze hovořit spíše o „zájmech zprostředkovaných“. Z ekonomického hlediska visegrádské země představují se svými 65 miliony obyvatel 79 % německé populace a 76 % pracovních sil Spolkové republiky Německo. Někteří analytici hovoří o východoevropském „zázemí“ Německa dokonce jako o jakémsi „německém Mexiku“, tj. o sousedícím teritoriu s levnými pracovními silami, s trhem ideálně postaveným pro penetraci, kde

[28] Tamtéž.
[29] Tamtéž.
[30] Česká republika, Polsko, Slovensko, Maďarsko

ovšem musí být zajištěna politická stabilita.“ [31] Díky vzájemné provázanosti a zkušenosti z uplynulého více než desetiletí se z Německa stal velký podporovatel východního rozšíření Evropské unie[32], aby tak mimo jiné zajistilo snadnější pohyb zboží, osob, služeb a kapitálu, větší sjednocení Evropy a export nově vznikajících společných evropských politik.[33] Německo si ke všemu východním rozšířením pomohlo k odejmutí role země, tvořící východní hranici Evropské unie. Díky tomu se oblast hospodářsky, politicky a bezpečnostně stabilizovala.

Přístup Německa ke státům Visegrádské čtyřky byl na přelomu tisíciletí dle Handla diferencovaný na základě určitých faktorů, z nichž lze vyvodit výhody i nevýhody ekonomické spolupráce pro daný stát. Většinu z nich můžeme ovšem považovat za platné i dnes. Jsou to faktory: [34]

- Geografické a geostrategické: Česká republika přímo s Německem sousedí, je tak z Visegrádské čtyřky společně s Polskem jediná. Pohyb zboží, služeb, kapitálu a osob tedy není bezprostředně závislý na další transitní zemi a není tudíž přímo ovlivněn situací tohoto třetího státu. Díky blízkosti mají státy eminentní zájem o stabilitu na svém území i území druhého státu.
- Ekonomické: přirozená sféra hospodářské aktivity dává za vznik navázání přirozených kontaktů.
- Institucionální: Integrace do NATO a do EU, ad hoc regionální spolupráce jsou velice vlivnými faktory. Na základě mezinárodních smluv je upraven i vzájemný ekonomický a politický styk států.
- Historická paměť: Německo cítí dle Handla vůči České republice slabý „pocit viny“ (z hlediska druhé světové války, například kvůli Mnichovské dohodě), z čehož lze vyvodit snahu Německa o narovnání vztahů již těsně po rozpadu Východního bloku a zájem na užší institucionální spolupráci. Pro srovnání, k Polsku cítí silný „pocit viny“ a uznává výraznou národní svébytnost, u Maďarska převládá pozitivní percepce a u Slovenska neutrální percepce.

[31] HANDL, Vladimír. Německý multilateralismus a vztahy k státům visegrádské skupiny. Mezinárodní vztahy. 2003. Vol. 38, no. 1. S. 5-27.
[32] Ke kterému došlo v roce 2004 o deset států.
[33] Například politiky zaměstnanosti.
[34] HANDL, Vladimír. Německý multilateralismus a vztahy k státům visegrádské skupiny. Mezinárodní vztahy. 2003. Vol. 38, no. 1. S. 5-27.

- Role Německa: integrátor, bezpečnostní a modernizační „kotva“, garant stabilizace – pro všechny státy Visegrádské čtyřky společné jmenovatele. Přílišné upnutí a navázání na německou ekonomiku by ale mohlo být pro jmenované státy kritické, a to kvůli jejich závislosti na německém hospodářském cyklu. „Angažovanost německých firem není předem vnímána negativně a vlády vytvářejí podmínky pro příchod zahraničních – nejen německých – investorů,“[35] čímž by mohly diverzifikovat riziko z negativních šoků německé ekonomiky.
- Stimuly bezpečnostní spolupráce: Nejdelší hranice, omezený potenciál, a to zejména kvůli „sevřenosti“ České republiky mezi stabilní země, z čehož může Česká republika nejen v hospodářské spolupráci profitovat.
- Matrice vnímání: dvojznačná, daný vztahem sudetoněmecké komunity k Čechům. Takový vliv může naopak vést ke zbrzdění rozvoje vzájemných vztahů.

Handl též upozorňuje na (nebezpečné) německé vnímání Visegrádské čtyřky jako zdroje levné pracovní síly a „východoevropské zázemí“. Na druhou stranu má Německo zájem na udržení tohoto regionu stabilní v politické, hospodářské i sociální rovině, případné výkyvy v ekonomikách německých východních sousedů by nepříznivě ovlivnily i samotné hospodářství německé.

Při jednáních o vstupu České republiky a ostatních východních zemí do Evropské unie byl brán Schröderovou[36] vládou zřetel na momentální problémy mimo jiné pracovního trhu a panujících podmínek na něm, a to jak v České republice, tak v Německu. „Spolková vláda chtěla vyjít vstříc požadavkům odborů a chránit pracovní trh Spolkové republiky Německo. Ve skutečnosti ve Spolkové republice Německo chyběly již před rozšířením EU kvalifikované pracovní síly v řadě odvětví. … Polsko a Česká republika akceptovaly při jednáních plánované omezení volného pohybu pracovních sil (až na možných sedm let) jako poslední ze států střední a východní Evropy.[37]“ [38] Na jedné

[35] HANDL, Vladimír. Německý multilateralismus a vztahy k státům visegrádské skupiny. Mezinárodní vztahy. 2003. vol. 38, no. 1. S. 5-27.
[36] Gerhard Schröder byl v letech 1998 – 2005 spolkovým kancléřem Spolkové republiky Německo.
[37] Německo si výjimku prosadilo navzdory faktu, že podle odborných odhadů omezení volného pohybu pracovních sil již v prvním roce po rozšíření vedlo ke ztrátám hospodářského růstu o 0,3 až 0,5 % HDP v celé Evropské unii.
[38] BRUNCLÍK, Miloš a Zbyněk KLÍČ (eds.). Z periferie do centra Evropy: 20 let vývoje vztahu ČR k EU. Praha. CEVRO Institut. 2009. ISBN 978-80-87125-07-6. S. 160.

straně tedy Německo vnímalo přičlenění východních zemí jako nový zdroj pracovní síly pro některá svá odvětví, na druhou stranu chtělo ochránit pracovní trh před přívalem velkého množství cizinců, kteří by mohli svým příchodem rovnováhu ve stabilnějších odvětvích narušit. Česká republika a Polsko byly z pochopitelných důvodů proti tomuto kroku, volný pohyb pracovní síly by (zvláště pro tyto dvě přímo s Německem sousedící země) zajistil – například díky předpokládané vyšší mzdě než na domácím trhu – vyšší životní úroveň jednotlivých pracovníků. Ti by ke všemu mohli část mzdy odeslat do rodné země.

V současnosti jsou vzájemné vztahy se Spolkovou republikou Německo dle Ministerstva zahraničních věcí České republiky nejlepší v novodobé historii. Usuzovat tak lze z neustále se rozvíjející spolupráce mezi celostátními vládami i vládou českou a vládami jednotlivých spolkových zemí, nejvíce mezi přímými sousedy, Saskem a Bavorskem.[39] Mezi stěžejní oblasti kooperace patří ekonomika a obchod, energetika, doprava, přeshraniční spolupráce, spolupráce v agendách EU, zahraniční politika, kultura, školství a věda a výzkum.[40]

2.1. MEZINÁRODNÍ SMLOUVY

Bilaterální vztahy jsou po pádu Železné opony utužovány mezistátními smlouvami, mezi nejvýznamnější se řadí tři. Tou první byla v roce 1992 „Smlouva o dobrém sousedství“ [41] (tehdy ještě za Českou a Slovenskou Federativní Republiku), položivší základ česko-německým vztahům. Akt obsahuje především základní ustanovení (a ujasnění) o vztazích mezi oběma zeměmi, zmiňuje: uznání suverenity Československé od roku 1918 Německem (potvrzujíce Smlouvu ze dne 11. prosince 1973 o vzájemných vztazích mezi Spolkovou republikou Německa a Československou socialistickou republikou také ohledně nulity mnichovské dohody z 29. září 1938)

[39] K první návštěvě bavorského ministerského předsedy v České republice došlo až v roce 2010, první návštěva českého premiéra v Bavorsku se uskutečnila v roce 2013. V následujícím roce bylo podepsáno memorandum o vzájemné spolupráci ve vědě, výzkumu a inovacích.

[40] ČESKO. Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. Generální konzulát České republiky v Mnichově. Krátce o bilaterálních vztazích. [online]. [vid. 2016-04-10] Dostupné z: http://www.mzv.cz/munich/cz/bilateralni_vztahy/kratky_prehled_o_bilateralnich_vztazich_1/index.html

[41] Spolková republika Německo a Česká a Slovenská Federativní Republika. Smlouva mezi Spolkovou republikou Německo a Českou a Slovenskou Federativní Republikou o dobrém sousedství a přátelské spolupráci. 1992. [online]. [vid. 2016-04-10]. Dostupné z: http://www.prag.diplo.de/Vertretung/prag/cs/03/Deutsch__tscheschische__Beziehungen/seite__vetrag__gute__nachbarschaft__cz.html

a Německé Českem, snahu o zachování míru v Evropě, styky států bez použití násilí, řešení případných sporů výlučně mírovými prostředky, úlohu mladé generace v novém utváření vztahů, bezpečnost v Evropě, posílení diplomatických vztahů a spolupráce ministerstev, spolupráci v oblasti vědy a kultury, nezbytnost trvale udržitelného rozvoje a usilování o technologický rozvoj, koordinaci územního plánování, lidská práva (pro německou menšinu v České republice), spolupráci ve školství, ve zdravotnictví a obraně vnějších i vnitřních hranic států a další. Ekonomické a popřípadě vztahy, dotýkající se pracovních trhů, jsou zmíněny v Článku 9, obsahující předsevzetí Německa ohledně bilaterální i multilaterální podpory v transformaci československé plánované ekonomiky v plně rozvinuté sociální tržní hospodářství, čímž mají být vytvořeny podmínky pro snížení hospodářských a sociálních rozdílů mezi Západem a Východem a jejich rozvojem. Následující článek hovoří o důležitosti podepsání Smlouvy jakožto aktu, který má Česku a Slovensku vytvořit základ pro vstup do Evropských společenství. V Článku 13 se píše o vzájemné podpoře obou zemí v usnadnění přeshraniční (meziregionální, zejména pohraniční) spolupráce, vytvoření orgánu pro koordinaci spolupráce (Smíšenou komisi) na základě zkušeností z dohod v Radě Evropy. V Článku 15 se země zavazují k vytváření co nejpříznivějších a rámcových podnikatelských podmínek ve finanční, právní a organizační sféře, a zároveň k ochotě spolupracovat v rámci multilaterálních finančních institucí (Mezinárodní měnový fond, Světová banka a Evropská banka pro obnovu a rozvoj), dále k napomáhání rozvoji spolupráce v oblasti investic a průmyslové kooperaci podniků při plném využití všech použitelných prostředků (se zvláštním důrazem na menší a střední firmy a podniky), přičemž se budou snažit o podporu při přípravě k povolání a dalšímu vzdělávání odborníků a vedoucích hospodářských pracovníků. Články 25 a 26 se zaobírají spoluprací ve vzdělání (základním, středním, vysokoškolském i odborném), ve školství a ve vědě, podporou státních a soukromých institucí zprostředkovávajících jazykovou a kulturní výměnu obou zemí, snahou o výuku cizích jazyků (a zakládání bilingválních škol)[42].

[42] Komunikace v cizím jazyce (němčině) je v České republice pro budoucí zaměstnavatele (německé firmy) důležitá.

Druhým aktem je „Česko-Německá Deklarace o vzájemných vztazích a jejich budoucím rozvoji z 21. ledna 1997“ [43], v níž Česká republika vystupuje již jako zcela samostatný a především plně rozvinutý demokratický stát. V jejích osmi oddílech jsou obsaženy výčty křivd, kterých se jedna nebo druhá strana dopustila v průběhu druhé světové války a po ní (vyhánění Čechů a po válce Němců z českých pohraničních oblastí), shodu názorů, že je nezbytné nepohlížet na minulost, ale hledět do budoucnosti, přesvědčení, že Česká republika je na dobré cestě vstupu do Evropské unie, čímž se usnadní pohyb (nejen) pracovní síly mezi oběma zeměmi[44]. Zásluhou Deklarace také vzniklo Česko-německé diskusní fórum, financované Česko-německým fondem budoucnosti, který dále peněžně podporuje „projekty společného zájmu (jako jsou setkávání mládeže, péče o staré lidi, výstavba a provoz léčebných ústavů, péče o stavební památky a hroby a jejich obnova, podpora menšin, partnerské projekty, česko-německá diskusní fóra, společné vědecké a ekologické projekty, jazyková výuka, přeshraniční spolupráce)“.

Roku 2015 bylo podepsáno „Společné prohlášení o strategickém dialogu mezi Ministerstvem zahraničních věcí Spolkové republiky Německo a Ministerstvem zahraničních věcí České republiky jako novém rámci pro česko-německé vztahy“[45], vyzdvihující oba předchozí dokumenty jako kvalitní základy pro další rozvoj vzájemných vztahů, zejména v oblasti evropské integrace, výměny informací a koordinaci na úrovni vlád. Tyto kroky by měly vytvořit rámec pro koordinaci politik na evropské i bilaterální úrovni a umožnit dialog mezi vládami, menšími i většími územními celky a organizacemi (Česko-německým diskuzním fórem, Česko-německým fondem budoucnosti, organizací „Tandem“ a dalšími). Strategickými pro další rozvoj byly označeny tyto oblasti „Zahraniční a evropská politika“, „Kultura, jazyk a mládež“, „Trh práce a duální vzdělávání“, „Věda a výzkum“, „Energetika,

[43] Spolková republika Německo a Česká republika. Česko-Německá Deklarace o vzájemných vztazích a jejich budoucím rozvoji z 21. ledna 1997. 1997. [online]. [vid. 2016-04-10] Dostupné z: http://www.prag.diplo.de/Vertretung/prag/cs/03/Deutsch__tscheschische__Beziehungen/seite__deutsch__tschechische__erklaerung__cz.html

[44] Přičemž: „Obě strany jsou připraveny v rámci svých platných právních předpisů brát při posuzování žádostí o pobyt a přístup na trh práce zvláštní zřetel na humanitární a jiné důvody, zejména na příbuzenské vztahy a rodinné a další vazby.“

[45] Spolková republika Německo a Česká republika. Společné prohlášení ke strategickému dialogu mezi Ministerstvem zahraničních věcí České republiky a Ministerstvem zahraničních věcí Spolkové republiky Německo jako novém rámci pro česko-německé vztahy. [online]. [vid. 2016-04-11]. Dostupné z: http://www.prag.diplo.de/contentblob/4562604/Daten/5624388/download_GemeinsameErklaerung_SD_cz.pdf

ochrana klimatu a životního prostředí“, „Přeprava a doprava“, „Bezpečnost a zdraví“, „Bezpečnostní a obranná politika“ a „Zemědělství“.

Samostatnou kapitolou je spolupráce regionální, potřebná pro Českou republiku i Spolkovou republiku Německo. Meziregionální dohody obsahují „například záměr podporovat a zintenzivnit spolupráci v oblastech turismu, hospodářství, dopravní infrastruktury, zemědělství, ochrany přírody, kultury, vědy, vzdělání a sportu. V této souvislosti může zároveň docházet k výměně informací a zkušeností ale také odborných a vedoucích pracovníků. Kromě toho hraje spolupráce v rámci unijních subvenčních programů (Interreg III[46] a navazující program) a euroregionů důležitou roli, protože může být zažádáno o dotace pro přeshraniční projekty pouze na základě bilaterálního plánování a souhlasu.“ [47] Jedním z druhů přeshraniční spolupráce je též vznik takzvaných partnerských měst, tedy kooperace mezi dvěma městy dvou států ve výše zmíněných oblastech. Je nutné podotknout, že navzdory všem sbližovacím snažením jsou stále ožehavým tématem Benešovy dekrety, a to i více než 70 let od jejich podpisu.

2.2. POLITIKA ZAMĚSTNANOSTI

Porovnáme-li vývoj míry nezaměstnanosti v České republice a v Německu od roku 2004 [48] (TABULKA 1), můžeme v případě západnější země pozorovat neustálou tendenci k jejímu snižování hladiny z 10% v roce 2004 až na téměř 4,5 % v roce 2015. V České republice byla míra nezaměstnanosti nejprve snížena z 8,3 % v roce 2004 na 4,4 % v roce 2008, tedy prozatím nejnižší historickou hodnotu od vstupu do Evropské unie. Po následném výkyvu a zvýšení až na 7,3 % v roce 2010[49] došlo opět k jejímu snížení na 5,1 % v roce 2015.

[46] Interreg III byl programem Evropské unie, který měl pomoci s překonáváním nevýhodné pozice příhraničních oblastí.
[47] Velvyslanectví Spolkové republiky Německo v Praze. Přeshraničí regionální spolupráce. [online]. [vid. 2016-04-11]. Dostupné z: http://www.prag.diplo.de/Vertretung/prag/cs/03/Grenzueberschreitende__regionale__Zusammenarbeit/__Grenzueberschreitende__regionale__zusammenarbeit__cz.html
[48] Rok vstupu České republiky do Evropské unie.
[49] Což je období těsně po vypuknutí světové finanční a hospodářské krize.

TABULKA 1 MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI V ČR A SRN V % – V LETECH 2004 - 2015

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ČR	8,3	7,9	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,1
SRN	10,4	11,2	10,1	8,5	7,4	7,6	7,0	5,8	5,4	5,2	5,0	4,6

Vlastní zpracování podle: EUROPEAN COMMISSION. Eurostat: Your key to European statistics. Unemployment rate - annual data. [online]. [vid. 2016-05-06]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tipsun20&plugin6)

Nahlédneme-li v České republice na zaměstnanost a její strukturu, pak největší převis nabídky práce nad poptávkou po pracovnících byl v CZ-ISCO třídách[50]: úředníci (kde připadalo 12,8 uchazeče o zaměstnání na 1 volné pracovní místo), pomocní a nekvalifikovaní pracovníci (7 uchazečů na volné místo) a kvalifikovaní dělníci v zemědělství (7,5 uchazeče na volné místo).[51] Nejvíce uchazečů o práci bylo ve věkových skupinách 55-59 let, tvořící 13,8 % celkového počtu uchazečů, a 35-39 let, mající 12,4% podíl. Souhrnná skupina osob ve věku 50 a víc měla 30,7% podíl, skupina osob do 25 let pak 13,6 %. Nejméně evidovaných bylo v kategorii 60-64, 65 a více a 15-19 let (u nichž jsou tato čísla vzhledem k probíhajícímu vzdělání, respektive postupnému odchodu do penze přirozené).[52] Ze vzdělanostních skupin byly nejvíce zastoupenými osobami uchazeči vyučení s 35,9 %, se základním vzděláním s 26,8 % a se střední odbornou školou s maturitou s 16 %.[53] Největší podíl nezaměstnaných zaznamenaly Ústecký (9,4 %), Moravskoslezský (8,4 %) a Karlovarský kraj (7 %).[54]

Nabídková strana pracovního trhu měla k 30. 6. 2015 na Úřadu práce České republiky nahlášeno tisíce volných pracovních míst. Největší počet volných pozic byl v té době pro místa určená pro kvalifikované pracovníky v zemědělství, lesnictví a rybářství, řemeslníky a opraváře, obsluhu strojů a zařízení a montéry (zastoupené v CZ-ISCO hlavních třídách 6 – 8), mající téměř 42% podíl na všech volných nahlášených místech. Z těch bylo nejvíce volných míst pro kováře a nástrojáře, řidiče nákladních automobilů, autobusů a tramvají, montážní dělníky výrobků a zařízení, pracovníky obsluhy

[50] Klasifikace zaměstnání dle Českého statistického úřadu.
[51] ČESKO. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2015. 2014. S. 30. [online]. [vid. 2016-05-06].
Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2015p1/anal2015p1.pdf
[52] Tamtéž. S. 35.
[53] Tamtéž. S. 41.
[54] Tamtéž. S. 44.

pojízdných zařízení, řemeslníky a kvalifikované pracovníky hlavní stavební výroby, slévače a svářeče. Dalšími CZ-ISCO třídami s největším počtem volných pracovních míst byly pro řídící pracovníky, specialisty, technické a odborné pracovníky a úředníky CZ-ISCO hlavní třída 1 – 4, řídící pracovníci, specialisté, techničtí a odborní pracovníci a úředníci s 22,5% podílem, CZ-ISCO 9, pomocní a nekvalifikovaní pracovníci, s 18,6 % a CZ ISCO 5, pracovníci ve službách a prodeji, s 17 %.[55]

Jako nejzávažnější problémy Českého trhu práce jmenuje Palíšková:[56]

- nízkou zaměstnanost některých skupin obyvatelstva, zejména mladých pracovníků, absolventů, žen a pracovníků v předdůchodovém věku,
- vysokou nezaměstnanost pracovníků s nízkou kvalifikací nebo se zaměřením, které neodpovídá potřebám trhu práce,
- nedostatek pracovních sil v některých oborech, zejména technických, a to i v regionech s nejvyšší mírou nezaměstnanosti,
- velké regionální rozdíly a existence sociálně vyloučených lokalit,
- nízkou mobilitu pracovníků.

Snižování nezaměstnanosti je klíčovým úkolem strategické proaktivní politiky zaměstnanosti České republiky, Spolkové republiky Německo a Evropské unie. Dále se o co nejnižší nezaměstnanost snaží také řada dalších institucí a podniků.

Hlavními programy politiky zaměstnanosti České republiky, respektive Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky jsou „Evropa 2020“ a Národní program reforem České republiky, jejichž hlavním cílem je do roku 2020 dosáhnout 75% míry zaměstnanosti ve věkové kategorii 20 - 64 let. Dílčími cíli jsou 65% zaměstnanost žen ve věku 20 - 64 let, 55% zaměstnanost starších pracovníků ve věku 55 - 64 let, snížení míry nezaměstnanosti u mladých osob 15 - 24 let o třetinu oproti roku 2010 a snížení míry nezaměstnanosti osob s nízkou kvalifikací o čtvrtinu oproti roku 2010.[57]

---

[55] Tamtéž. S. 29-30.
[56] PALÍŠKOVÁ, Marcela. Trh práce v Evropské unii: historický vývoj, aktuální trendy a perspektivy. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2014, xxiii, 203 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4002-700. S. 132.
[57] ČESKO. Úřad vlády České republiky. Národní program reforem České republiky. 2015. S. 20. [online]. [vid. 2016-05-08]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/aktualne/NPR-2015_CS.pdf

V 1. pololetí 2015 například opět probíhala podpora zaměstnavatelů, která je součástí investičních pobídek. Podpora byla určena na vytvoření nových pracovních míst, k rekvalifikaci nebo školení zaměstnanců a také zaměstnávání osob se zdravotním postižením.[58]

Jedním z hlavních cílů strategie politiky zaměstnanosti Vlády České republiky je vytváření pracovních míst ve strukturálně postižených regionech. I proto byla hmotná podpora na vytváření nových pracovních míst a hmotná podpora rekvalifikace nebo školení zaměstnanců v rámci investičních pobídek na začátku roku 2014 navýšena z původních 50 000 Kč na 200 000 Kč na jedno nově vytvořené pracovní místo. K umožnění čerpat podporu je připravováno rozšíření území, na němž bude možno příspěvky čerpat, aby na ně dosáhly i firmy z oblastí, kde nezaměstnanost přesahuje o více než 25 % celorepublikový průměr (tato hranice je nyní 50 %). Mezi nástroje pro zvýšení zaměstnanosti patří: Aktivizační opatření k řešení nepříznivé situace na trhu práce [59], Aktivizační pracovní příležitost, nástroj pomáhající dlouhodobě nezaměstnaným k přivýdělku v momentě hledání pracovního uplatnění. Důraz je rovněž kladen na zaměstnanost a zaměstnávání osob zdravotně postižených a také na zvyšování mobility pracovní síly mezi regiony, čímž by se měla vyrovnat hladina nezaměstnanosti mezi postiženými a méně postiženými oblastmi.[60]

Mezi často a velice naléhavě zmiňovaná negativa patří postavení žen (nejen) na českém trhu práce, zejména pak nerovnost platů v porovnání s muži a znesnadňování vstupu žen na pracovní trh, například z důvodu plánované mateřské dovolené. Tyto spory vznikají navzdory tomu, že znevýhodňování žen je již zákonem zakázáno.[61] Řešení problému je velice obtížné, nicméně by díky tlaku ze strany odborů a ženské části populace, včetně jejím zvyšujícím se podílu ve vyšším managementu firem, měl dojít

---

[58] ČESKO. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2015. 2014. S. 49. [online]. [vid. 2016-05-08]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2015p1/anal2015p1.pdf

[59] Více viz: ČESKO. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Aktivizační opatření k řešení nepříznivé situace na trhu práce. [online]. [vid. 2016-05-08]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/strateg_zam_2020/aktivizacni_opatreni.pdf

[60] ČESKO. Úřad vlády České republiky. Národní program reforem České republiky. 2015. S. 35-36. [online]. [vid. 2016-05-08]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/aktualne/NPR-2015_CS.pdf

[61] KRIZKOVA, A., A. M. PENNER a T. PETERSEN. The Legacy of Equality and the Weakness of Law: Within-job Gender Wage Inequality in the Czech Republic. European Sociological Review. 2010, 26(1), 83-95. DOI: 10.1093/esr/jcp007. ISSN 0266-7215. S. 92. Dostupné také z: http://esr.oxfordjournals.org/cgi/doi/10.1093/esr/jcp007,

k postupnému srovnání podmínek. Vzhledem k tomu, že je zmíněné rozdílné platové ohodnocení nezákonné, není přirozeně ani nerovná či rovná mzdová nabídka uvedena při inzerování volné pracovní pozice.

2.3. VSTUP FIREM NA PRACOVNÍ TRH V ČR, SRN A EU

Firmy se při najímání pracovních sil na zahraničním trhu (například českých na německém a německých na českém) zajímají, jaké podmínky na pracovním trhu dané země převládají. Nejdůležitější pak pro ně jsou odlišnosti, kterým se musejí přizpůsobit. Při vyhledávání informací jsou pro ně jedním z nejlevnějších a nejdostupnějších zdrojů internetové databáze a stránky s informacemi o podnikání v zahraničí.

Česká firma se při vstupu na německý trh informuje například na portálu businessinfo.cz, jejímž realizátorem je agentura CzechTrade. Na stránce „Německo: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu“[62] se informuje nejen o tom, jaké jsou formy vstupu na německý trh, právní podmínky, možnosti využití podpory podnikání a další podstatné informace například pro zřízení pobočky, ale také o právních podmínkách a povinnostech zaměstnavatele vůči zaměstnancům. Obdobné informace nabízí pro německou stranu v případě vstupu na český trh například internetová stránka euraxess.cz[63] nebo web Ministerstva zahraničních věcí České republiky portal.mpsv.cz, na které se problematice trhu věnuje stránka Česká republika - životní a pracovní podmínky[64], v české, anglické a německé mutaci, mající však mírné odlišnosti. Pro účely této práce se však zaměřme na verzi českou a německou. Česká verze v oddílu Hledání zaměstnání v ČR obsahuje pododdíly Síť EURES, Úřad práce ČR, Agentury práce, Sdělovací prostředky a internet, Přímý kontakt a Sociální sítě, včetně jmenování některých soukromých portálů pro nabídku a hledání pracovního místa (například Jobs.cz nebo Prace.cz). Německá verze má jinou strukturu, možnost inzerce ve sdělovacích prostředcích, využití sociálních sítí a přímý kontakt nezmiňuje vůbec. Kapitola Pracovní podmínky je obsažena pouze v české mutaci, německá je strukturována rozdílně a základní stránka (s nejrůznějšími internetovými odkazy na jiné

[62] Více informací viz: BUSINESSINFO.CZ. Německo: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu. [online]. [vid. 2016-06-09]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-19046.html#sec10

[63] Více informací viz: EURAXESS. Czech Republic. Work and Working conditions. [online]. [vid. 2016-06-09]. Dostupné z: http://www.euraxess.cz/euraxess-services/incoming-researchers/work-and-working-conditions/

[64] EURES. Integrovaný portál MPSV. Česká republika životní a pracovní podmínky. [online]. [vid. 2016-06-09]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/eures/podminky/cesko

weby) je podstatně stručnější. Ze zásadnějších specifik českého pracovního trhu, které přímo ovlivňují zaměstnavatele, lze jmenovat nutnost předložení kvalifikačního osvědčení v některých regulovaných sektorech, zjednodušené informace o pracovních smlouvách (jejich formy nejsou v němčině oproti české verzi exaktně jmenovány), minimální mzdu, která od 1. 1. 2016 činí 9 900 Kč[65] (v Německu platí od 1. 1. 2015 minimální mzda 8,50 Euro na hodinu[66]), mzdové zdanění, sociální a zdravotní pojištění, podporu v nezaměstnanosti.

V Evropské unii jsou ročně vytvářeny milióny nových pracovních míst. Naproti tomu další mnohé zanikají. Jedním z trendů ve vzniku nových pracovních míst je přesun pracovní síly z primárního a sekundárního do terciálního sektoru, respektive oblasti zemědělství a průmyslu do oblasti služeb. V roce 2020 by dle studie CEDEFOP mělo být 75 % pracovních míst v oblasti služeb. Vzhledem k demografickému vývoji pak hrozí velký převis nabídky práce nad poptávkou. Sektor služeb bude rovněž klást vyšší nároky na vzdělanost a kvalifikaci pracovních sil.[67] Na příslušných orgánech států a Evropské unie je, aby správně koordinovaly školství a zamezily neblahým důsledkům vlivem přebytku nepotřebných a naopak nedostatku potřebných pracovních míst. Rovněž by měly motivovat firmy ve vytváření pracovních míst ve strategických sektorech a pomáhat při vytváření jejich správné komunikace na trhu práce. „Klíčovým faktorem pro plánování lidských zdrojů bude spolupráce mezi vzdělávacími institucemi a podnikatelskými subjekty za podpory veřejné správy.“[68] Tento problém se týká i České republiky a Německa, kde se nutnými změnami na trhu práce budou měnit také pracovní podmínky typické pro jednotlivé sektory.

---

[65] Tamtéž.

[66] BUSINESSINFO.CZ. Německo: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu. [online]. [vid. 2016-06-09]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-19046.html#sec10

[67] CEDEFOP. Budoucí potřeby znalostí a dovedností v Evropě: výhled do roku 2020. Praha. Dům zahraničních služeb MŠMT pro Centrum Euroguidance. 2009. ISBN 978-80-87335-02-4. S. 14 – 15 a s. 18.

[68] KAŇKA, Lukáš a Jiří JEŽEK. Spolupráce podniků, škol a veřejné správy při plánování lidských zdrojů v Plzeňském kraji pro období 2014–2020. 17. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků. 17th International Colloquium on Regionalsciences. ConferenceProceedings. 2014. DOI: 10.5817/cz.muni.p210-6840-2014-37. S. 303-304

3. NĚMECKÉ FIRMY V ČESKÉM PROSTŘEDÍ

S českým trhem jsou přímo či nepřímo spojeny tisíce německých firem, které zde vyrábějí, prodávají své výrobky nebo k nim poskytují služby a často také spojují více těchto aktivit. Vliv německých firem je (i díky privatizaci v 90. letech 20. století) pro Čechy velice patrný, s firmami západního souseda se setkávají prakticky denně, ať už jako zaměstnanci nebo zákazníci. Snaha o udržení si a nalákání dalších firem do České republiky je vynakládána i ze strany Ministerstva zahraničních věcí a Agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest. Pro rok 2016 byly zahraničním firmám přislíbeny pobídky ve výši bezmála 5 miliard korun, z čehož část zamíří i do německých podniků.[69] Němci se po Spojených státech amerických budou podílet na vytvoření největšího počtu nových (téměř 2500) pracovních míst, převážně díky expanzi již exitujících podniků.[70]

Vytvoření pracovních míst ale není dostatečným krokem, úspěšného dokončení procesu je možno dosáhnout jejich následným obsazením pro danou pozici vyhovujícími lidmi. K tomu může (nejen německým) firmám dopomoci promyšlená, správně načasovaná náborová kampaň, kterou lze vytvořit mnoha různými způsoby, s rozličnými komunikačními nástroji a různě velkým rozpočtem. Samozřejmě záleží nejvíce na tom, jakému pracovnímu místu podnik dává vzniknout, v jaké lokalitě se nachází a na koho svým inzerátem míří (z demografického hlediska).

Pro německé firmy, vstupující na český trh, je rozhodující vyhovující podnikatelské prostředí, aby mohly realizovat plánované projekty a z nich plynoucí příjmy a možné vytvoření dalších pracovních pozic – z čehož by profitovaly obě strany, firma i pracovní trh. K optimálním podnikatelským podmínkám pro německé firmy patří také dobrá znalost německého jazyka českých uchazečů. Jazyková vybavenost je ovšem v mnoha případech čím dál horší, přitom pro téměř 75 % podniků s německou či rakouskou majetkovou účastí dostupnost německy hovořících Čechů zhoršila (jazykové vzdělání vyžadují hlavně malé a střední podniky, v nichž představuje neznalost jazyka zásadní

[69] CZECHINVEST. V roce 2015 dojednal CzechInvest investice za 45 miliard korun. [online]. [vid. 2016-02-02]. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/v-roce-2015-dojednal-czechinvest-investice-za-45-miliard-korun

[70] CZECHINVEST. Investice dojednané CzechInvestem v roce 2015 – dle země původu. [online]. [vid. 2016-02-02]. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/data/files/tz-czechinvest-investice-2015-priloha-26-02-2016-5425.pdf

problém).[71] S nízkou jazykovou vybaveností se potýkají též příhraniční regiony. Například při náborové akci v Jižních Čechách došlo k problému, kdy byl dostatečný počet uchazečů o práci (v Německu, zde však lze v případě německých firem v Česku hovořit o „německém prostředí“), kteří ale nebyli jazykově vybaveni a tudíž nebyli v mnoha případech pro nabízenou práci vhodní.[72] Na podporu výuky němčiny vznikají proto projekty Česko-německé obchodní a průmyslové komory nebo Německé ambasády, čímž dávají najevo, že plánují neustále nabírat nové české zaměstnance, nicméně očekávají snahu druhé strany tuto integraci co nejvíce usnadnit. Z pohledu podniků ale snaha o integraci (v tomto případě nově vystudovaných) je například v Plzeňském kraji, regionu s česko-německou hranicí poměrně nízká. Dle studie „Spolupráce podniků, škol a veřejné správy při plánování lidských zdrojů v Plzeňském kraji pro období 2014-2020“, do které se zapojila mimo jiné ČNOPK, mají podniky v plánu tvorbu nových pracovních míst. Studie ale dále uvádí: „Klíčovým faktorem pro plánování lidských zdrojů bude spolupráce mezi vzdělávacími institucemi a podnikatelskými subjekty za podpory veřejné správy. … Zájem o spolupráci projevilo pouhých 13% podniků. Dvě pětiny respondentů jakoukoliv formu spolupráce se středními školami nepředpokládají. … V případě spolupráce s vysokými školami je zájem o spolupráci ještě nižší (11%) a nezájem o tuto formu spolupráce uvedlo 55 % dotazovaných podniků.“[73]

3.1. METODIKA DOTAZOVÁNÍ

K dotazování firem prostřednictvím jejich zástupců byl vytvořen dotazník (viz Příloha 1) pomocí aplikace webu společnosti Google, obsahující 48 otázek (v plném rozsahu, včetně otázek filtračních), jeho název byl: Komunikace německých firem na českém pracovním trhu[74]. Následně byl rozeslán 500 německým firmám na e-mailové adresy, uvedené v databázi Česko-německé obchodní a průmyslové komory

[71] FRANCOVÁ, Pavla. Volná místa v Česku jsou. Podmínka? Němčina. Byznys.lidovky.cz. [online]. 2011 [vid. 2016-02-03]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/volna-mista-v-cesku-jsou-podminka-nemcina-f1r-/moje-penize.aspx?c=A110930_163531_moje-penize_nev

[72] ČRo Radiožurnál (reportér Martin Pokorný), Práce v Německu je pro Jihočechy zajímavá. Jazykové znalosti jim ale často chybí. [online]. [vid. 2016-02-03]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/cb/zpravodajstvi/_zprava/prace-v-nemecku-je-pro-jihocechy-zajimava-jazykove-znalosti-jim-ale-casto-chybi--1339515

[73] KAŇKA, Lukáš a Jiří JEŽEK. Spolupráce podniků, škol a veřejné správy při plánování lidských zdrojů v Plzeňském kraji pro období 2014–2020. 17. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků. 17th International Colloquium on Regionalsciences. ConferenceProceedings. 2014. DOI: 10.5817/cz.muni.p210-6840-2014-37. S. 303-304

[74] V originále Die Kommunikation der deutschen Firmen auf dem tschechischen Arbeitsmarkt.

(ČNOPK). Firemní e-maily, od kterých se ihned vrátila automatická zpráva o nedoručitelnosti zprávy, byly z databáze vyřazeny.

Dotazník tvořilo pět hlavních typů otázek (uzavřené, otevřené i polootevřené):

- Otázky filtrační,
- otázky, týkající se používání komunikačních prostředků na českém pracovním trhu dle množství,
- otázky k existenci oddělení lidských zdrojů v jednotlivých firmách,
- otázky k plánování a realizaci komunikační strategie na pracovním trhu,
- otázky, týkající se hodnocení jednotlivých komunikačních nástrojů.

Bylo vytvořeno pět identických dotazníků, které byly rozeslány firmám, lišící se dle velikosti (dle databáze ČNOPK): 0-9 zaměstnanců, 10-49 zaměstnanců, 50-249 zaměstnanců, 250-999 zaměstnanců a 1000 a více zaměstnanců. Všechny však obsahovaly též dotaz ke skutečné velikosti firmy, aby bylo zamezeno mylnému zařazení firmy do jiné skupiny. Respondenti se u každé z otázek mohli rozhodnout, zda ji zodpoví či nezodpoví. Tato otevřenost byla zvolena kvůli citlivosti některých dat, které zodpovídající vyplňovali (ač se jednalo o anonymní dotazování).

Z 500 dotázaných německých firem jich dotazník zodpovědělo celkem 47, z čehož jeden respondent jej odeslal nevyplněný, další tři nebyli zastoupeni na českém pracovním trhu a byli tedy ze souboru vyřazeni. Konečný počet respondentů tak tvořilo 43 firem.

3.2. STRATEGIE DOTAZOVANÝCH FIREM NA ČESKÉM PRACOVNÍM TRHU

Německé firmy byly dotazovány, zda nějakým způsobem zasahují svým českým pobočkám či partnerským firmám do rozhodování o strategii na jejich domácím pracovním trhu, a pokud ano, tak jakým. U menších podniků většinou zasahují přímo, u větších pak nepřímo nebo vůbec ne. Je to dáno buď tím, zda v české firemní buňce existuje dostatečný počet zaměstnanců, aby mohly být tyto kompetence plně svěřeny do rukou českých kolegů, nebo mají zájem, aby byli zejména do vyššího managementu české pobočky zaměstnáni lidé, kteří odpovídají nejenom představám Čechů, ale i Němců. Jeden z respondentů uvedl, že u nich probíhá přijímací interview nejdříve

v České republice a později se kandidáti představují též v Německu. Další se vyjádřil v tom smyslu, že na nižší pozice si vybírá česká pobočka pracovníky sama, na vyšší - manažerské pozice - jsou dosazováni lidé přímo z Německa. Jiný dotázaný napsal, že nepřímý zásah do výběru zaměstnanců německé centrály je vyhovující z důvodu zachování jisté kontroly, výhoda určité samostatnosti však je žádoucí proto, aby česká pobočka zohlednila místní podmínky. Jestliže do rozhodování o přijímání nových pracovníků německé firmy nezasahují přímo, sledují zejména firemní zájmy, tedy to, aby přijímací strategie harmonizovala s celofiremní politikou (konkrétně byly uvedeny znalost cizího jazyka, celkové vystupování a shoda s firemní filosofií). Mezi výhody této metody řadí dotázaní například nezávislost toho, kdo nového pracovníka vybírá, rychlost výběru (respektive zkrácení celého procesu) oproti složitějšímu systému se zásahem, znalost jazyka a prostředí.

O samotném finálním výběru kandidátů rozhoduje ponejvíce ředitel či vedoucí závodu (CEO, Direktor, …) či šéf jednotlivých oddělení. Samostatné HR oddělení se ve většině dotázaných firem nevyskytuje, pokud ano, pak spíše v podnicích s větším celkovým počtem pracovníků, množství specializovaných zaměstnanců HR se pohybuje mezi jedním a třiceti.

Při výběru nových zaměstnanců jsou prioritními jejich vysoká kvalifikace nebo dosažené vzdělání a zkušenosti z předchozího zaměstnání, k těmto dvěma odpovědím se přiklonila naprostá většina odpovídajících. Jeden z respondentů odpověděl, že primární jsou nízké budoucí mzdové náklady. V další části dotazníku ovšem respondenti z většiny odpověděli, že velkou devizou českého pracovního trhu jsou nižší platové nároky než v Německu, což mírně koliduje s předchozí informací. Tento fakt lze pravděpodobně vysvětlit tím, že Němci požadují v průměru vyšší nástupní plat a tudíž je pro firmy česká pracovní síla cenově výrazněji dostupnější. Pro nikoho z dotázaných nehraje roli věk zájemce o pracovní pozici.

Další část dotazníku se zabývala tím, jaké prostředky volí respondenti k hledání nových pracovníků (respektive ke komunikaci volného pracovního místa), na výběr měli: inzerát v denním tisku, inzerát v novinách či časopise zaměřený na určitý, stránky, sdružující pracovní nabídky (například Jobs.cz), vlastní firemní webové stránky, LinkedIn, Facebook, personální agentury, pracovní úřady a jiné (s možností vypsat, jaké). Nejvíce využívanými jsou personální agentury, následované firemními stránkami

a denním tiskem. Nejméně byly jmenovány Facebook (stránka LinkedIn obdržela též malý počet hlasů) a noviny či časopis, zaměřený na určitý obor. Mezi samostatně vypsanými „nástroji“ pak byly jmenovány soukromé kontakty a internetová stránka Xing[75]. Pokud by měli respondenti zvolit nejoblíbenější nástroj mezi portfoliem nejpoužívanějších, byla by to vlastní firemní stránka a internetové stránky, sdružující pracovní nabídky. Kombinaci prostředků používají většinou dotázaní stejnou v obou zemích, tedy v Německu i v České republice.

Příprava komunikační kampaně pro vyhledávání nových pracovních sil je ve většině případů velice odlišná a nelze mezi respondenty zjistit žádný spojující faktor. Samotná příprava trvá u většiny dotázaných v průměru 11 dní, u některých však až jeden měsíc (v ojedinělých případech pak jeden den nebo až 60 dní, což byla odpověď pouze jednoho dotázaného) – velikost firmy nehraje dle výsledků roli. Po zveřejnění inzerátu, respektive vypsání nového pracovního místa, se první zájemci hlásí v průměru po osmi dnech, jeden z dotázaných poznamenal, že délka čekání na reakci závisí na typu vypsané pozice. Dále byli oslovení dotazováni, kolik lidí se v průměru na nové místo hlásí. Čtyři odpovídající nedokázali přesné číslo jmenovat (s vysvětlením, že se na pozice hlásí velice rozdílný počet zájemců), další se pohybovali mezi žádným a 100, nejvíce mezi 10 a 30 reagujícími. Trvání kampaně se pohybuje v řádu týdnů, většinou od jednoho do dvou měsíců.

K nejužívanějším komunikačním prostředkům patří vlastní firemní internetové stránky a internetové stránky sdružující inzeráty s pracovními nabídkami (jako je portál Jobs.cz). Pomoc pracovních úřadů je respondenty více vyhledávána v Česku než v Německu. Nejvyžadovanějšími jsou u prostředků zásah cílové skupiny a takzvaný „Big Hit“[76]. Výše ceny nástroje není příliš významným faktorem.

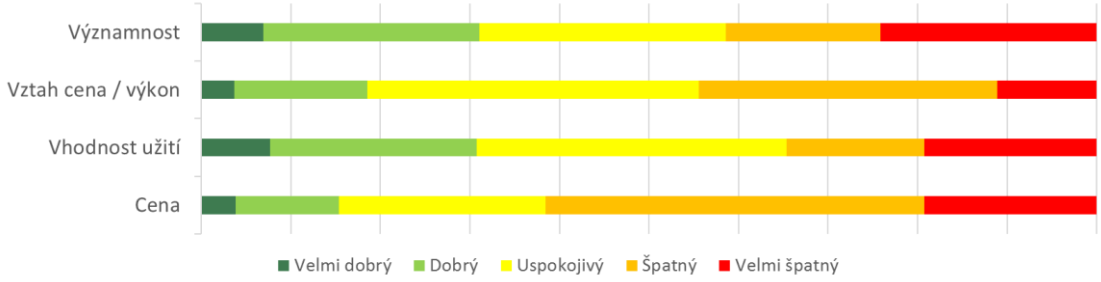
V další části dotazníku měli respondenti možnost ohodnotit jednotlivé komunikační prostředky: denní tisk, noviny či časopis zaměřené na určitý obor, internetové stránky, sdružující pracovní nabídky, vlastní firemní internetové stránky, LinkedIn, Facebook a personální agentury. Otázky tedy přešly z roviny kvantitativní do více kvalitativní oblasti. Dotazovaní hodnotili výše jmenované prostředky na škále od 1 (velmi dobrý) do 5 (velmi špatný). Hodnocenými kategoriemi byly: cena, vhodnost užití daného

[75] Konkurenční web LinkedInu.
[76] Celkový počet oslovených.

prostředku, vztah mezi cenou a výkonem a hodnocení významnosti užití nástroje. Ke každému z nich mohli respondenti napsat jeho největší klad a naopak největší negativum. Jelikož nejsou všichni tázaní seznámeni s každým z nástrojů, bylo množství odpovědí dle této skutečnosti omezeno.

Respondenti hodnotili denní tisk (viz GRAF 1) jako poměrně drahý komunikační prostředek pro realizaci kampaně. Vhodnost užití a významnost byla ohodnocena jako průměrná. Vztah mezi cenou a výkonem není dle dotázaných uspokojující. K největším kladům denního tisku patří oslovené množství lidí, hodí se pro kampaň v dané lokalitě (denní tisk má místní – například krajové nebo městské – přílohy), lze jím zvýšit povědomí a image firmy, jedná se o médium s rychlou reakcí čtenářů. Nižší a střední platová třída jsou těmi, pro které je kampaň skrz noviny nejlépe využitelná. K rychlosti oslovení potenciálních pracovníků se u tisku vyjádřili odpovídající nejednohlasně, někteří jej považovali za médium s časově krátkodobou responsí, jiní naopak za nástroj s rychlou zpětnou reakcí. Zápory tisku jsou především omezený dosah a obvykle vysoká pomíjivost inzerátů, vysoké náklady a jeho zastaralost (ve srovnání s jinými médii), mezi negativy se vyskytl také názor, že je denní tisk „pomalým médiem“ (v kladech byl napsán opak) nebo že se hlásí příliš mnoho kandidátů, neodpovídající vypsaným požadavkům.

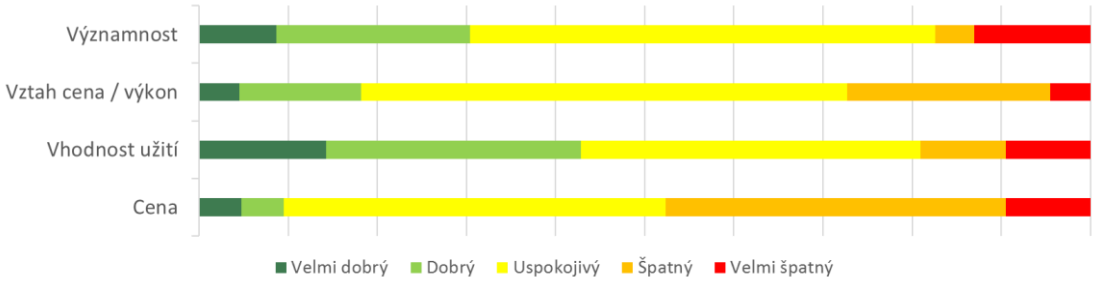
GRAF 1 HODNOCENÍ DENNÍHO TISKU RESPONDENTY VE VYBRANÝCH KATEGORIÍCH



Zdroj: autor, n = 29 respondentů

Noviny či časopis zaměřený na určitý obor (viz GRAF 2) byly v průměru hodnoceny hůře než denní tisk. Mezi největší negativa média patří jeho malý dosah a malé množství reakcí na inzerát a malá cílová skupina. Dle jednoho z odpovídajících se stává, že pokud se o práci někdo ucházel (a šlo o reakci na nabídku v tomto druhu média), měl nízkou kvalifikaci. Stejně jako u denního tisku je i zde cena vysoká. Jediným jmenovaným kladem byl fakt, že díky zaměřenosti média na určitý obor pracovní činnosti lze oslovit zejména lidi v něm pracující.

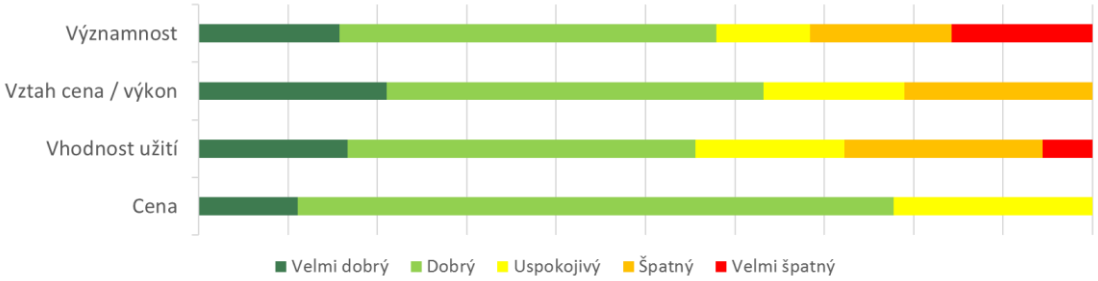
GRAF 4 HODNOCENÍ TISKU ZAMĚŘENÉHO NA URČITÝ OBOR RESPONDENTY VE VYBRANÝCH KATEGORIÍCH



Zdroj: autor, n = 23 respondentů

Internetové stránky (viz GRAF 3), sdružující pracovní nabídky jsou dle respondentů celkem novým médiem, jejich obsluha je poměrně snadná a cena přitom nízká, hodnocení vztahu mezi cenou a výkonem bylo ohodnoceno též pozitivně. Dotázaní dále uvedli, že díky těmto stránkám lze oslovit uchazeče ze širšího zeměpisného okolí. Na druhou stranu jsou velmi často tito uchazeči nezpůsobilí k vykonávání práce v daném oboru, internetové stránky oslovují jen jednu věkovou skupinu (mladé lidi) a inzeráty zde vypsanými lze oslovit jen pracovní sílu s nízkou kvalifikací.

GRAF 7 HODNOCENÍ INTERNETOVÝCH PORTÁLŮ S PRACOVNÍMI NABÍDKAMI RESPONDENTY VE VYBRANÝCH KATEGORIÍ

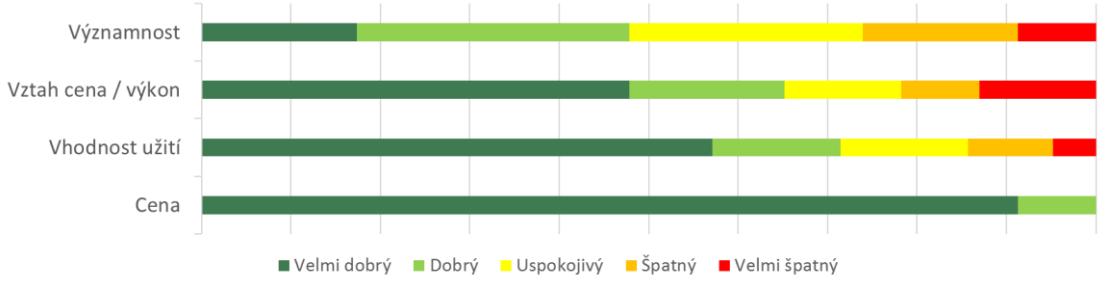


Zdroj: autor, n = 19 respondentů

Nejlépe mezi hodnocenými prostředky (co do udělených známek, tak slovních výroků) skončily firemní internetové stránky (viz GRAF 4). Dle respondentů je zde komunikovaná nabídka práce velice výhodná, a to z pohledu možnosti přizpůsobit obsah i grafickou podobu nabídky kýženému účelu, obsluha média je velice snadná, levná a rychlá, vypsaná nabídka přesně zacílená, stránky mimo informací o pracovní pozici nabízí rovněž v podstatě na stejném místě i informace o podniku. Uvedenými nevýhodami byly závislost počtu oslovených lidí na známosti internetové stránky samotné firmy, respektive na tom, zda jsou samotní zájemci aktivní při hledání

pracovního místa a to, že nikdy touto cestou dotázaná firma nenašla někoho, koho bych nakonec zaměstnala.

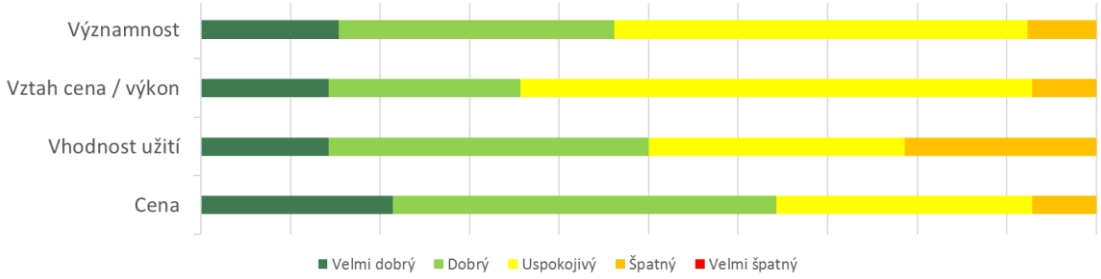
GRAF 13 HODNOCENÍ FIREMNÍCH STRÁNEK RESPONDENTY VE VYBRANÝCH KATEGORIÍCH



Zdroj: autor, n = 23 respondentů

O sociální síti LinkedIn (GRAF 5) si respondenti myslí, že má velký dosah, příznivou cenu a je cílený. Její zásah je však příliš velký a neoslovuje tak především ty, kterým je kampaň určena, dalším negativem je nízké oslovené množství a příliš velké celkové množství informací. Navíc je LinkedIn vhodný spíše pro nabídku vyšších pozic a vyžaduje mnoho času při hledání pracovní síly.

GRAF 10 HODNOCENÍ LINKEDIN RESPONDENTY VE VYBRANÝCH KATEGORIÍCH

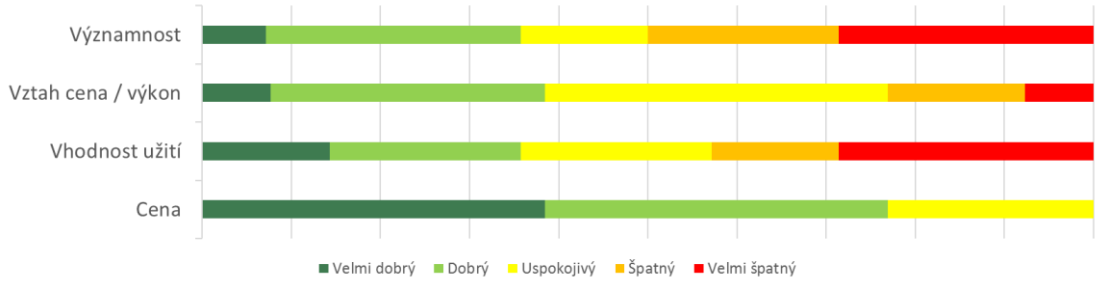


Zdroj: autor, n = 16 respondentů

Facebook (GRAF 6), jakožto druhý zástupce sociálních sítí, byl hodnocen mnohem hůře než LinkedIn, nelze ovšem říci, že by v některém z hodnocených kritérií zcela propadl. Není na něj v podstatě vůbec nahlíženo jako na síť, se kterou je možno nabízet nebo poptávat práci. Většina respondentů uvedla, že portál k nabídce práce vůbec nevyužívá nebo že ho neshledávají dostatečně seriózním pro účel hledání pracovních

sil. Mezi negativa patří oslovení malé cílové skupiny a pouze mladých lidí. Facebook lze údajně použít jen jako dobrou a levnou reklamu pro firmu (značku).

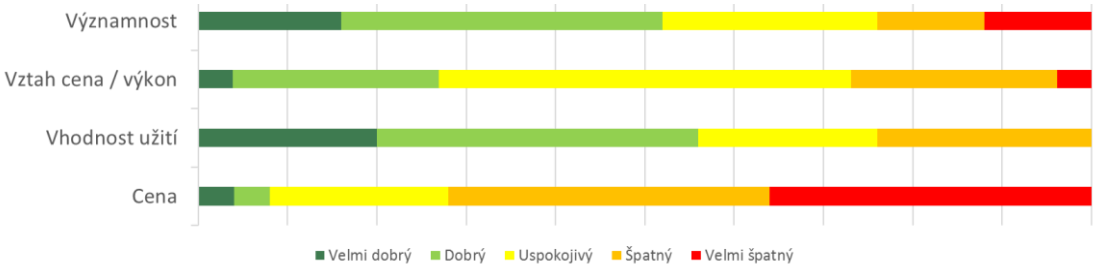
GRAF 16 HODNOCENÍ SOCIÁLNÍ SÍTĚ FACEBOOK RESPONDENTY VE VYBRANÝCH KATEGORIÍCH



Zdroj: autor, n = 14 respondentů

Personální agentury (GRAF 7) mají dle výsledků šetření dobrou pověst. Lze u nich počítat s dobrou přípravou celého procesu hledání nových pracovních sil. Agentura navíc dokáže dobře odhadnout žadatele o práci a je schopná vybrat ty pravé pro další kola pohovorů, prvotním výběrem tím pádem nejsou zatíženi zaměstnanci samotné firmy. Využití jejích služeb také znamená velkou časovou úsporu díky provedenému předvýběru uchazečů do dalšího kola pohovorů. Mezi negativa řadí dotázaní vysokou cenu (cena byla hodnocena jak špatnou známkou, tak jmenována i téměř všemi respondenty v záporech), dále skutečnost, že personální agentury nejsou prostředkem pro velké náborové akce a také jejich nevhodnost pro hledání vysoce specializovaných pozic. Na otázku, zda respondenti vědí o možnosti poskytnutí seznamu doporučených personálních agentur ČNOPK odpověděly dvě třetiny negativně. Většina z nich by však údajně tuto nabídku nevyužila, protože nemá potřebu.

GRAF 19 HODNOCENÍ PERSONÁLNÍCH AGENTUR RESPONDENTY VE VYBRANÝCH KATEGORIÍCH



Zdroj: autor, n = 27 respondentů

4. NÁVRHY ZMĚN VE STRATEGII VYBRANÝCH FIREM PŘI ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ČESKÉ REPUBLICE

Německé firmy se svými pobočkami v České republice mají samozřejmě omezený čas a finance, které mohou věnovat vytváření a především pak obsazování nových pracovních míst. K náboru nových zaměstnanců by ale měly přistupovat velice odpovědně a komunikaci (personálnímu marketingu) by měly věnovat dostatečné množství času. Pracovní inzerát je mnohdy prvním setkáním člověka s firmou (zejména takovou, která nevynakládá finanční zdroje na nákup reklamního prostoru), záleží na formě a zvoleném nosiči inzerátu, zda na potenciálního zaměstnance (či zákazníka) vytvoříme pozitivní dojem.

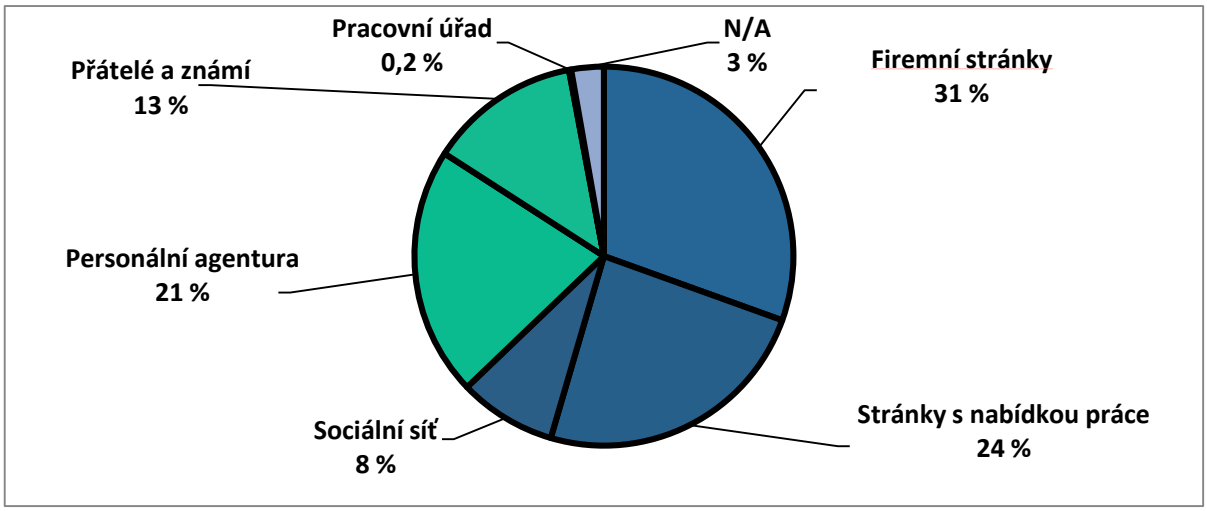
Oddělení lidských zdrojů nebo člověk, pověřený hledáním nových pracovních sil (neexistuje-li ve firmě vůle nebo prostředky k vytvoření samostatného HR oddělení) jsou přímo zodpovědní za komunikaci nového pracovního místa. Při vytváření inzerátu by neměly být opomenuty následující body:

- Komu je inzerát určen: jedná se o člověka, který je mladý nebo starší, je cíleno na člověka s nižším nebo vyšším vzděláním,
- jaké požadavky bude mít firma na kandidáta (informace sdělené v nabídce musí splnit „samofiltrační“ funkci, respektive aby se někteří nevhodní uchazeči vyřadili z okruhu žadatelů sami),
- jak pracovní pozici firma pojmenuje a co sdělí o náplni práce, pracovních podmínkách, aby některé informace nechyběly, nebo naopak nebyly nadbytečné,
- co všechno může firma kandidátovi nabídnout jako protihodnotu (včetně platu a bonusů),
- jaké komunikační prostředky pro zveřejnění inzerátu zvolí,
- které další informace o firmě mohou být komunikovány, aniž by to příliš odvádělo pozornost od hlavního sdělení, na druhou stranu aby případně inzerát učinily atraktivnějším,
- kolik peněz může být vynaloženo na kampaň.

Inzerát by také neměl být komplikovaný, aby sdělení bylo jasné a srozumitelné, měl by mít zároveň atraktivnější formu, aby nějakým způsobem vynikl mezi ostatními.

Při psaní textu i grafické stránky musí být brán zřetel na adresáta sdělení. V případě mladých lidí lze vycházet z průzkumu společnosti Profesia (viz GRAF 8), která zjišťovala, jakým způsobem si čerství absolventi ve věku mezi 15 a 24 roky hledají nové pracovní místo. Jak je patrné z grafu č. 1, modrá plocha ukazuje, že více než 60 % studentů si hledá nebo se chystá hledat práci na internetu. Téměř třetina pak navštíví firemní stránky.

GRAF 22 JAK SI HLEDAJÍ ABSOLVENTI NOVÉ PRACOVNÍ MÍSTO?



Vlastní zpracování podle: PROFESIA. Jak vidí start své kariéry dnešní studenti?. [online]. [vid. 2016-02-02]. Dostupné z: http://www.profesia.cz/cms/newsletter/kveten-2014/jak-vidi-start-sve-kariery-dnesni-studenti/44621

Srovnáme-li tento graf s výsledky dotazníkového šetření mezi firmami, vyplývá z něj, že umístění inzerátu na vlastní podnikové stránky je správným krokem. Takový způsob komunikace je ale příliš závislý na proaktivním jednání lidí, hledajících práci. Zlepšení výsledku dosáhne firma umístěním pracovní nabídky (a například i sdílením obsahu z vlastních stránek, kam se mohou dostat potenciální kandidáti proklikem[77]) na jiná internetová média, jako jsou stránky s nabídkou práce nebo sociální sítě. Přes pětinu komunikace s uchazeči pokryjí personální agentury, na které lze spoléhat jako na kvalitního, ale z mixu jmenovaných médií jednoho z nejdražších zprostředkovatelů. Podíl 13 % zaujali přátelé a známí, u kterých se naskýtá možnost, že práci doporučí

[77] Kliknutí na odkaz, které dostane uživatele na cílovou webovou stránku.

nejen ve vlastní firmě, ale mohou se o ní též dozvědět například z internetu, což znásobuje potenciál webového obsahu a tím také upřednostňuje způsob komunikace věkové kategorie absolventů hlavně na webu („27 % Čechů na internetu prosurfuje deset a více hodin týdně. Týká se to hlavně mladých ve věku 16 až 24 let.“[78]).

Další zveřejnitelnou informací v pracovní nabídce je výše platu. Největší nárůst reakcí byl po zveřejnění platu zaznamenán u kvalifikovaných pracovníků netechnického zaměření (+ 52 %), pomocných zaměstnanců (+ 33 %) a topmanažerů (+ 32 %). Uvedení mzdy naopak není vhodné u administrativních pracovníků, u nichž byl zaznamenán pokles reakcí o 1 %.[79] Je-li uveřejněno platové rozpětí (a ne tedy přesný nástupní plat), má na jedné straně kandidát možnost rozhodnout, zda mu nabídka vyhovuje, na druhé straně si firma připravuje určitý prostor pro vyjednávací pozici.

Další zveřejněné informace se odvíjí od dané pozice, respektive toho, co podle nejrůznějších kritérií potenciální kandidáty zajímá. Velký význam má pro uchazeče o práci „značka“ zaměstnavatele (pro 34 % respondentů dotazníkového šetření Profesia.cz[80]). Firemní značka je vnímána na základě její identity, takzvané „identity prism“[81], popisující jedinečnost firmy. Ta sestává z šesti částí, označujících značku za fýzis – představu firmy v podobě živé bytosti, osobnost – charakteristické (lidské) vlastnosti firmy, kulturu – tu tvoří zaměstnavatel a zaměstnanci, self-image – co znamená pro zaměstnance pracovat pro danou firmu, reflexi – zda nový zaměstnanec pasuje mezi stávající pracovníky, vztahy – budování vztahů v okolí firmy, tedy image podniky navenek. Jsou-li všechny tyto části identity značky v souladu (a jsou-li silné), má firma dobrou výchozí pozici pro vytvoření silné komunikační kampaně na pracovním trhu. Za důležité informace považují uchazeči o práci také platové podmínky a benefity (25 %), údaje o typu pracovního poměru (15 %), náplň práce a pravomoci (14 %), a informace o vzdálenosti pracoviště (12 %).[82] Vše by mělo být psáno jazykem, který je adekvátní vypsané pozici. Užívání hovorových výrazů nebo nesrozumitelných

---

[78] ČSÚ [Český statistický úřad]. Počtem uživatelů internetu jsme přeskočili Evropu. [online]. [vid. 2016-05-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/poctem-uzivatelu-internetu-jsme-preskocili-evropu

[79] KEMÉNYOVÁ, Zuzana. Prozradit v inzerátu plat přiláká více kandidátů. Hospodářské noviny. [online]. [vid. 2016-05-10]. Dostupné z: http://archiv.ihned.cz/c1-64024380-prozradit-v-inzeratu-plat-prilaka-vice-kandidatu

[80] PROFESIA. Jak koncipovat nabídku práce? Co zdůraznit a na co si dát pozor? [online]. [vid. 2016-05-18]. Dostupné z:http://firma.profesia.cz/jak-koncipovat-nabidku-prace-co-zduraznit-na-co-si-dat-pozor/

[81] KAPFERER, Jean-Noël. The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term. 4th ed., New ed. Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN 0749450851. S. 182 – 186.

[82] PROFESIA. Jak koncipovat nabídku práce? Co zdůraznit a na co si dát pozor? [online]. [vid. 2016-05-18]. Dostupné z:http://firma.profesia.cz/jak-koncipovat-nabidku-prace-co-zduraznit-na-co-si-dat-pozor/

frází není vhodné, žoviální slova je možné použít pouze v některých případech, například u inzerátů určených pro studenty nebo kreativce, jež takový styl nabídky může naopak imponovat a přilákat je.

Pro možnost analýzy je nutné porovnat výsledky dotazníkového šetření, vnímání jednotlivých komunikačních nástrojů na pracovním trhu, s reálnou možností tyto nástroje využít.

4.1. DENNÍ TISK A TISK, ZAMĚŘENÝ NA URČITÝ OBOR

V dotazníku byly dennímu tisku a tisku, zaměřenému na určitý obor věnovány samostatné odpovědi, vzhledem k formátu je však lze analyzovat jako celek. Inzerce v těchto médiích má svou nespornou výhodu v možnosti oslovit skupinu lidí, která příslušné noviny čte (jsou-li data k dispozici). Nejčtenějšími třemi placenými deníky (dle čtenosti na vydání) jsou v České republice[83]: Blesk, Mladá fronta DNES a Sport, mezi deníky zdarma je nejčtenějším Metro, z regionálních placených deníků má svou nejširší čtenářskou základnu Deník Severní Čechy, Deník východní Čechy a Deník Střední Čechy a Pražský deník. Například o deníku Mladá fronta DNES jsou dostupné následující informace[84]: má 1 796 000 čtenářů v delším období, 709 000 čtenářů na vydání, denně se prodá 173 000 výtisků, čtenáře tvoří ze 47 % ženy, 53% muži, věkovou základnu tvoří lidé mezi 30 a 59 lety (441 000 čtenářů), 489 000 všech čtenářů Mladé fronty má vzdělání s maturitou nebo vysokoškolské vzdělání, 290 000 čtenářů má čistý měsíční příjem 30 000 Kč a více, 233 000 lidí je ze socioekonomické skupiny C (tvořenou nemanuálními pracovníky s vysokým vzděláním, kvalifikovanými pracovníky, vlastníky firem, kvalifikovanými dělníky a nemanuálními pracovníky)[85], 447 000 (respektive 66 %) čtenářů je ekonomicky aktivních, 108 000 zastává vedoucí pozici v zaměstnání (s podřízenými pracovníky), 133 000 má rozhodovací pravomoci v zaměstnání, 100 000 je podnikateli. Z obdobných statistik, které jsou dostupné i pro další noviny, lze vyhodnotit potenciální podíl cílové skupiny komunikační kampaně, tedy i pracovních inzerátů. Z těchto čísel ovšem již není zřejmé, jak velký podíl čtenářů

[83] MEDIAN a STEM/MARK. MEDIA PROJEKT: 4. čtvrtletí 2015 a 1. čtvrtletí 2016. [online]. [vid. 2016-04-25].
Dostupné z: http://www.median.eu/cs/wp-content/uploads/docs/mp_2016_4_1q_prezentace.pdf
[84] MEDIÁLNÍ SKUPINA MAFRA. Power Kombi – Dnes, Lidové noviny, Metro - čtenáři deníků MF Dnes, Lidové noviny a Metro. [online]. [vid. 2016-04-25].
Dostupné z: http://data.idnes.cz/soubory/mafra_all/A140820_TVE_MFD1412.PDF
[85] Populace je rozdělena dle kombinace sociálního postavení a ekonomické zdatnosti domácnosti, ve které člověk hospodaří do několika skupin, A-E, přičemž A je nejvyšší a E nejnižší.

sleduje zakoupené inzertní plochy[86] a kolik z nich zaměří svou pozornost právě na konkrétní nabídku. Zasažený vzorek nemusí nutně odpovídat cílené skupině. Jednou z možností, jak zvýšit pravděpodobnost zásahu požadovaného kandidáta, je zvýšení počtu dní, po které firma inzeruje, zvýšení počtu deníků a časopisů, ve kterých inzeruje a vyloučení deníků se čtenářskou základnou, odchylující se od cílové skupiny. Všechny tyto možnosti jsou však časově i finančně náročné a nezajišťují zlepšení.

Tisk, zaměřený na určitý obor má určité autoselektivní vlastnosti. Při analýze čtenářské základny lze vycházet z předpokladu, že jeho čtenářskou základnu budou tvořit především lidé z daného oboru. Tyto noviny si také mohou zakoupit lidé, hledající v odvětví práci a informující se tedy jak o samotném prostředí, tak o pracovních nabídkách. Opět ovšem číslo čtenářů inzerce (a konkrétního inzerátu) nelze s jistotou určit. Pokud by firma chtěla docílit většího zásahu své pracovní nabídky, může například umístit sdělení na atraktivnější místo v tiskovině nebo se pokusit graficky odlišit od ostatních. Takovým způsobem sice pravděpodobně docílí většího počtu reakcí, ovšem kvalita kandidátů se může naopak zhoršit.

4.2. INTERNET A SOCIÁLNÍ SÍTĚ

Celkově je penetrace užívání internetu v České republice v současné době téměř 73 %. Věku 16 až 74 let věku je užívání internetu ještě častější, v roce 2015 surfovaly internetem čtyři pětiny této části populace.[87] Tato informace je důležitá pro poptávkovou stranu pracovního trhu, firmy. Ty ji mohou využít k přesunutí části svých peněžních zdrojů z tvrdých médií, jako novin a časopisů, k internetovým portálům, čímž lze oslovit nejen přesnější okruh uživatelů, ale také ušetřit část peněz pro jiné aktivity. Díky analytickým programům a aplikacím lze navíc sledovat reakce a chování uživatelů internetu v reálném čase a se ziskem velice přesných dat. Rozborem nástrojů, využívající web, se zabývají následující podkapitoly.

4.2.1. INTERNETOVÉ PRACOVNÍ PORTÁLY

Stránky, sdružující pracovní nabídky, například již zavedené značky Jobs.cz, Práce.cz, DobráPráce.cz, JobList.cz, Profesia.cz, Monster.cz, HyperPráce.cz, sPráce.cz nebo noví

[86] Nelze vycházet z absolutního čísla prodaných kusů.
[87] ČSÚ [Český statistický úřad]. Počtem uživatelů internetu jsme přeskočili Evropu. [online]. [vid. 2016-05-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/poctem-uzivatelu-internetu-jsme-preskocili-evropu

soutěžící na trhu práce Airjobs.cz a ChciPráci.cz neustále rozvíjejí své aktivity a jsou stále velice populárními, „v prvním čtvrtletí (roku 2015) bylo na pracovním portálu Jobs.cz vystaveno přes 41 000 nových pracovních míst, což je o 14 % meziročně více“ [88]. Většina pracovních portálů má širokou nabídku možnosti inzerce. Zpravidla jsou ty na kratší dobu a se zobrazením menšímu počtu lidí dražší co do počtu zobrazení inzerátu. Portály se svými kombinacemi nabídek odlišují a není jednoduché se mezi nimi zorientovat. Při vytváření kampaně je proto nutné věnovat samotnému výběru portálu dostatek času pro zhodnocení jeho výhod a nevýhod z hlediska firemních potřeb. Odlišnosti lze nalézt především v počtu dní, kdy je inzerát zobrazen, množství zobrazených nabídek najednou, možnost umístění inzerátu jak na klasický web, tak do aplikace, zveřejnění nabídky na další spolupracující portály a další. Za příplatek je také možné zakoupit na některých webech vstup do databáze životopisů lidí, aktivně hledajících práci, či asistenci personální agentury při vyhledávání nejlepších kandidátů. Na všechny nabídky portálů lze aplikovat dvě pravidla. Zaprvé, čím více nabídek chce firma využít, tím je přirozeně cena vyšší. Zadruhé, čím déle (nebo čím komplexnější předplatné služeb) chce firma využívat, tím je cena na den a na inzerát výhodnější, než kdyby si zakoupil každou službu zvlášť.

4.2.2. SOCIÁLNÍ SÍTĚ

Polovina internetových uživatelů využívala v roce 2015 sociální sítě. [89] Mezi ty nejznámější se řadí například Facebook, Twitter, Youtube a LinkedIn. Jak je z výsledků dotazníku patrné, jedinou více méně relevantní sociální sítí pro účely nabídky (a poptávky) práce je LinkedIn. Facebook není pro komunikaci takového druhu obsahu dle dotázaných vhodný, Twitter a Youtube (ani žádaná z dalších sociálních sítí, kromě Xing, která ovšem není v České republice příliš známá) nebyly při možnosti vypsání „jiných“ jmenovány. To je samozřejmé, z hlediska samotného faktu, že LinkedIn je ze své podstaty „sociální sítí profesionálů“ a především portálem pro navazování pracovních kontaktů a sdílení pracovního obsahu. Na druhou stranu není nemožné pracovní obsah sdílet určitým způsobem na ostatních sociálních sítích, nebo si na nich

[88] ČTK [Česká tisková kancelář]. Na Jobs.cz bylo letos vystaveno o sedminu více pracovních pozic. Deník.cz. [online]. [vid. 2016-04-20]. Dostupné z: http://www.denik.cz/ekonomika/na-jobs-cz-bylo-letos-vystaveno-o-sedminu-vice-pracovnich-pozic-20150420.html

[89] ČSÚ [Český statistický úřad]. Počtem uživatelů internetu jsme přeskočili Evropu. [online]. [vid. 2016-04-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/poctem-uzivatelu-internetu-jsme-preskocili-evropu

vyhledat informace, které nejsou na profilech LinkedInu potenciálních pracovních kandidátů uvedeny.

Facebook je největší sociální sítí v České republice, čítající přibližně 4,1 milionu uživatelů[90], nejpočetněji zastoupenými věkovými skupinami jsou: lidé mezi 25 a 34 lety, tvořící 28,4 % české facebookové populace, na druhém místě jsou lidé ve věku 18-24 let s 24,4% podílem, třetí místo tvoří věková skupina 35-44 let s 21 %.[91] [92] Celkem 61,3 % uživatelů Facebooku má viditelné informace na svém profilu, z tohoto podílu 91,5 % své vzdělání, 62,5 % fotografie a 61,3 % oblíbené stránky. Oddělení lidských zdrojů se z těchto jmenovaných nejčastěji zajímá o fotografie, následované oblíbenými stránkami uživatelů.[93] Facebook je využitelný k účelu komunikování volného pracovního místa hned z několika důvodů. Zaprvé je na něm možné vytvořit buď samostatný příspěvek, nebo lze sdílet obsah jiných facebookových nebo internetových stránek. Dle informací webu je tento obsah atraktivnější (a zobrazí se více lidem[94]) pokud je originální a zároveň obsahuje obrázek nebo video. Organický dosah příspěvku je dále možné doplnit takzvanou placenou kampaní (vytvořenou v Power Editoru). Kampaň nemusí být bezpodmínečně drahá, podpořené zobrazení příspěvku několika desítkám tisíců lidí lze zakoupit za několik stovek korun, a může být cílená na přesně vymezený okruh uživatelů (mezi požadovaná kritéria jsou zařazeny: lokalita, věk, pohlaví, jazyk, podrobnější informace – demografické, zájmové a styl chování). Pokud pak personalista využije dalšího z nástrojů Facebooku, aplikací, pomocí nichž mu například posílají zájemci životopis, může svou práci ještě více zefektivnit. Vzhledem k rozšířenosti facebookových profilů mezi lidmi v produktivním věku (dohromady tvořících v České republice přes 80 %, ze všech uživatelů Facebooku) je portál vhodným nástrojem, což vyvrací tvrzení některých respondentů, že je použitelný pouze pro mladší generaci.

---

[90] ALLIN1SOCIAL. Facebook statistics worldwide. [online]. [vid. 2016-04-20]. Dostupné z: http://www.allin1social.com/facebook-statistics/countries

[91] Dalšími jsou 45-54 let s 9,7 %, 13-17 let s 9 % a věk 55+ se 7,5% podílem.

[92] ALLIN1SOCIAL. Facebook statistics worldwide. [online]. [vid. 2016-04-22]. Dostupné z: http://www.allin1social.com/facebook-statistics/countries/czech-republic?page=1&period=six_months

[93] BÖHMOVÁ, Lucie a Edvard TIJAN. SOCIAL NETWORKS – A TOOL FOR RECRUITMENT FACILITATION. System approaches'15. Vysoká škola ekonomická v Praze. Nakladatelství Oeconomica, 2015. S. 71. [online]. [vid. 2016-03-26]. DOI: 10.18267/pr.2015.pav.2125.12. ISBN 9788024521251. Dostupné z: http://ksa.vse.cz/veda/systemovepristupy/proceedings/papers-2015/paper12/

[94] Informaci o počtu zobrazení příspěvků má firma k dispozici ke každému příspěvku zvlášť i s dalšími zprávami ohledně aktivity uživatelů – například o kliknutí na odkaz, jinou aktivitu, atd.)

LinkedIn se oproti Facebooku prezentuje jako nástroj pro vyhledání toho nejlepšího kandidáta, tedy ne jako prostředek pro oslovení co největšího počtu lidí. Personalisté můžou využít řadu aplikací k zdokonalení vyhledávání. Jedním ze základních je například „Recruiter Lite“, umožňující (podobně jako Power Editor u Facebooku) zúžit potenciální okruh oslovených na minimum, a to díky přesně zadaným kritériím, kterými jsou například: místo bydliště, minulá a současná pracovní pozice, obor pracovní činnosti, počet let v praxi, velikost firmy, jazyk profilu, zájmy v neziskovém sektoru a další. Tato kritéria jsou sice závislá na množství vyplněných údajů jednotlivých uživatelů, lze ovšem pracovat s předpokladem, že uživatel, který má více uvedených informací, je na LinkedIn aktivnější, respektive jej LinkedIn jako možnost získání nového pracovního místa zajímá. Dalším možným zúžením potenciálních kandidátů je vypsání klíčových slov, souvisejících s hledaným pracovníkem. Čím výstižněji klíčové slovo popisuje hledaného člověka, tím přesnější výběr lze očekávat. Personalista je též informován o lidech, kteří si zobrazili firemní stránku na LinkedIn a ví tak, kdo se o ni zajímá. Nespornou výhodou oproti Facebooku jsou možnosti přímého kontaktování vyhlédnutého kandidáta (na výběr má pozvánku ve formě zprávy, placené InMail zprávy, představením se, e-mailem nebo telefonem) a zařazení a uložení jej do určité skupiny dle vlastních pravidel. Pokud firma využije LinkedIn pro komunikaci, měla by si vytvořit vlastní firemní stránku s kvalitním obsahem, upozornit na ni své zaměstnance a přimět je k tomu, aby aktivně přistupovali k vlastním profilům a propagovali firmu a její stránku. Náborář si musí položit otázku, zda si vystačí s neplacenou verzí LinkedIn, která neposkytuje tolik funkcí jako verze placená. Jedním z hlavních kritérií by měla být frekvence využití stránky pro nábor zaměstnanců a porovnání s alternativními náklady (využitými na jiné komunikační kanály).

Dalšími dvěma stránkami, které sice nejsou přímo určeny k hledání zaměstnanců, ale nelze je zcela vyloučit z okruhu možných pomůcek, jsou Youtube a Twitter.[95] Vytvoření kvalitního (a zároveň atraktivního) obsahu na Youtube, který by byl zároveň dobrým komunikátorem pracovní nabídky, je finančně náročnější záležitost, k vytvoření videa je zapotřebí adekvátních filmařských technologií. Pokud ovšem firma disponuje dostatečnými prostředky a její politika (nejen personální) je dlouhodobě

[95] Tyto dvě webové stránky byly vybrány z důvodu jejich velice rozdílnému typu obsahu. Doporučení je možné aplikovat i na média podobného typu.

stabilní, může vytvořit prezentační video, ve kterém představí firmu, politiku a obor, ve kterém dochází k vytváření nových pozic. Tento film musí být krátký, výstižný a umístěný do prostoru mezi příliš obecné nebo příliš konkrétní informace, aby z něj bylo jasné, jaká myšlenka má být sdělena, na druhou stranu aby neodkazoval přímo na konkrétní pracovní místo a podnik ho tak mohl použít i v budoucnosti[96]. Jednou z hlavních předností Twitteru jsou označení jednotlivých slov či slovních spojení takzvaným hashtagem[97] (funkci již přejal i Facebook), díky nimž mohou jednotliví uživatelé přiřadit slovo k určitému tématu a později se jednoduše dostat kliknutím na daný výraz k celé skupině tweetovaných zpráv, obsahujících identický hashtag. Twitter ovšem nemá tak velkou uživatelskou základnu jako například Facebook, momentálně disponuje přibližně 300 000 českými profily[98].

Jak vyplynulo z dotazníku, sociální sítě (kromě LinkedIn) vnímají respondenti spíše jako marketingový nástroj k zvýšení povědomí o značce a atraktivity firmy. S nástroji, které Facebook poskytuje, je ovšem možné takové aktivity propojit též s činností vyhledávání nových zaměstnanců, správně vytvořený příspěvek navíc nepřinese jen množství kandidátů, ale též podpoří celkové povědomí o značce u uživatelů, kteří se o daný segment trhu zajímají. LinkedIn navíc pracuje s jistou aktivitou zaregistrovaných uživatelů. Díky Facebooku, Youtube a Twitteru je personalista schopen protlačit nabídku práce i k neaktivním jednotkám na druhé straně trhu práce.

Jedním z možných problémů při vytváření placených kampaní (například na síti Facebook nebo Youtube) znamenají aplikace integrované do samotných prohlížečů, blokující reklamu. V takovém případě je na místě vytvářet primárně obsah, který je šiřitelný přirozenou cestou a na finanční podpoře je závislý jen doplňkově.

4.2.3. FIREMNÍ WEB

Firemní internetová stránka je nejčastěji jmenovaným (respektive nejoblíbenějším) prostředkem dotazovaných. Mezi největší devizy firemního webu patří bezesporu jednotná a přesně přizpůsobitelná podoba ostatnímu obsahu. Dotazovanými uvedená cenová výhodnost je ovšem ve srovnání s dalšími prostředky diskutabilní. Pokud firma

[96] V zájmu finančních úspor i zachování stability vnímané firemní politiky.
[97] Hastag je označení symbolu mřížky, „#“.
[98] JOBSPIN. How many users of social networks is in the Czech Republic and worldwide?. [online]. [vid 2016-04-21] Dostupné z: http://www.jobspin.cz/czech-tips/stats-users-social-networks-czech-republic

chce, aby vypadala nabídka skutečně atraktivně (například i po grafické stránce), musí zaměstnat řadu dalších lidí k jejímu vytvoření. Jiné komunikační kanály mohou být ve srovnání s tímto způsobem levnější nebo zdarma. Portály pro zveřejnění pracovní nabídky jako Jobs.cz mají v sortimentu služeb i možnost zveřejnění inzerátu s firemní grafikou. Podnikové stránky by v každém případě měly mít pevné místo v portfoliu užívaných nástrojů, komunikace volných pracovních míst na vlastních stránkách (pokud existují) by měla vznikat vždy jako první a obsah ostatních médií by se jí měl přizpůsobit a sloužit k navedení uživatele na firemní web. V případě, že stránky jsou jediným komunikátorem pracovní nabídky, měly by poté: zaujmout návštěvníka (nejlépe po grafické stránce), komunikovat myšlenku, představit firmu (například formou představení stávajících zaměstnanců, s nimiž se může potenciální kandidát ztotožnit), představit mu hodnoty firmy a důvod, proč by měl být právě on tím, kterého hledají. V opačném případě (nejsou-li jediným zvoleným prostředkem) nemusí být do jejich vytvoření investováno více než nezbytné množství prostředků a měly by spíše sloužit pro doplnění dalších informací ohledně vypsané pozice.

4.2. MOBILNÍ APLIKACE

Jedním z dalších uživatelských prostředků jsou mobilní aplikace, které v dotazníku nefigurovaly ve výběru používaných nástrojů, žádný z respondentů je ovšem nejmenoval ve výčtu „jiné“. Aplikace mohou přitom sloužit dvěma účelům. Jedním z nich je účet, propojující počítač a mobilní telefon, díky čemuž může být personalista informován o aktuálním stavu poptávky (potenciálních zaměstnanců) a své nabídky na daném portále, například LinkedIn nebo Jobs.cz. Celkem 37 % osob ve výzkumu Českého statistického úřadu uvedlo, že se k síti připojuje přes mobilní telefon. Internet v mobilu používá 77 % lidí ve věku 16-24 let, 68 % lidí ve věku 25-34 let, 49 % lidí ve věku 35-44 let a 28 % lidí ve věku 45-54 let.[99] To dává prostor pro rozvoj komunikace s kandidátem (i zákazníkem) pomocí mobilních aplikací, zároveň však také nutnost přizpůsobit obsah webu mobilním zařízením. Je velice pravděpodobné, že vývoj mobilních aplikací i pro účely vyhledávání nových pracovních sil zaznamená další pokrok. Dojde k rozvoji funkcí, možnosti propojení s dalšími platformami a usnadnění

[99] MALEČKOVÁ, Romana. Češi a internet. [prezentace]. ČSÚ [Český statistický úřad]. 2015. [online]. [vid. 2016-05-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/poctem-uzivatelu-internetu-jsme-preskocili-evropu

přístupu do databází životopisů a firem, což z aplikací vytvoří nenahraditelný nástroj pro zvýšení časové a procesní efektivity v oblasti řízení lidských zdrojů.

4.3. PERSONÁLNÍ AGENTURA

Personální agentury jsou využitelné zejména pro firmy, které nechtějí nebo nemohou provozovat vlastní personální oddělení. Pro menší firmy s nižším počtem zaměstnanců je to způsob, jak ušetřit nemalou část nákladů, pokud vyhledává nové zaměstnance spíše zřídka a pokud se nechce spoléhat na nekvalifikovanost vlastních zaměstnanců v oboru personalistika. Personální agentura se může též ujmout celé náborové kampaně.

Při výběru agentury by firma neměla opomenout následující body:[100]

- Licence. „Každá personální agentura musí mít licenci ministerstvem práce a sociálních věcí. Kvalitní agentura by také měla být členem Asociace provozovatelů personálních služeb (APPS).“[101]

- Reference. O personální agentuře by si měla firma zjistit co nejvíce informací veřejnou i soukromou cestou, a to jak o jejích minulých projektech, tak o celkové pověsti agentury na trhu. Pokud si pronajímatel služeb agentury může zjistit reference i k samotným zaměstnancům personální agentury (jejich kvalifikovanosti), může předejít nežádoucím následkům.

- Specializace. Personální agentura by měla mít zkušenosti s hledáním zaměstnanců v oboru, v němž firma působí, aby vybrala skutečně vhodné kandidáty.

- Podmínky spolupráce a cena. Podstatným krokem je též smlouva mezi oběma stranami. Vysoká cena nemusí vždy znamenat vysokou kvalitu a naopak. „Některé agentury nabídnou vrácení zálohy nebo vyhledání nového pracovníka zdarma, pokud se zaměstnanec neosvědčí. Některé agentury dokonce požadují celou platbu až zpětně.“ Ve smlouvě musí být rovněž transparentně stanoveny všechny podmínky postupu výkonu práce, uzavírání dalších smluv i podmínky odstoupení od smlouvy.

[100] ŠLAPALOVÁ ČEMPELOVÁ, Zuzana. Personální agentura ano či ne? KarieraWeb.cz. 2012. [online]. [vid. 2016-04-15]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c1-54408390-personalni-agentura-ano-ci-ne
[101] Tamtéž.

Jednou z možností při orientaci na trhu personálních agentur je též využití databáze ČNOPK, čímž lze ušetřit čas při samostatném hledání té nejvhodnější pro firemní zájem. ČNOPK pak může zájemcům na požádání zaslat nejen tuto žádost, ale je schopná rovněž podat relevantní informace o českém podnikatelském prostředí. Nejen pro nově vstupující firmy na český trh je taková pomoc nenahraditelná, nepostradatelná a zdarma.

4.4. ODDĚLENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vlastní oddělení lidských zdrojů nebo samostatný personalista patří kvůli mzdovým nákladům mezi dražší formy náboru nových zaměstnanců. Pro podniky, které však mají dostatečné finanční prostředky, se vyplatí založit samostatné HR oddělení, které se stará jak o nábor nových pracovníků, tak především o stávající pracovní sílu, její rozvoj, stabilitu lidských zdrojů a další. Funkci personalisty s výše uvedenými nástroji (například internetovými stránkami a aplikacemi) pak do jisté míry může zastávat jiný pracovník, mající náplní činnosti blízko ke komunikaci s lidmi uvnitř i vně firmy, ale i člen managementu, který často (dle výsledků dotazníkového šetření) rozhoduje o finálním přijetí či nepřijetí daného kandidáta a je i jedním z hlavních představitelů firmy, tudíž se podílí a zodpovídá za její chod a tím pádem za zaměstnaneckou strukturu.

Lidské zdroje lze také řídit ze zahraniční, v našem případě z Německa. Většina z dotázaných odpověděla, že nejpodstatnější je pro ně, aby přijímací strategie harmonizovala s celofiremní politikou. To lze zajistit například přímým i nepřímým zásahem do výběrových řízení, pro úsporu nákladů pak zaškolením českého personálu do celkové strategie a popis optimálních kandidátů, kteří by měli být v budoucnu vybíráni. Jednotná strategie není důležitá pouze uvnitř firmy, vnímání firemní značky (především pokud podnik vystupuje pod jednou značkou doma i v zahraničí) pak je nutné podpořit stabilní a jednotnou personální politikou.

Oddělení lidských zdrojů především přispívá ke koordinaci celkové personální politiky a rozhodování o využití jednotlivých náborových nástrojů. Ve výčtu prostředků v přijímacím řízení pracovníků jej však nelze opomenout, neboť v určité fázi přímo zasahuje do samotného výběru kandidátů a vytváří tak komunikační kanál mezi firmou a uchazečem.

4.5. DALŠÍ MOŽNOSTI

Volné pracovní místo lze vypsat na Úřadu práce České republiky, respektive v jeho místních pobočkách. Ty poskytují zdarma mnoho informací o pracovním trhu, na úřadech jsou evidovány stovky tisíc nezaměstnaných s nejrůznějšími profily (odlišující se svou kvalifikací, vzděláním, věkem, místem bydliště a dalšími), kteří čekají na pracovní příležitost. Při splnění určitých podmínek pak lze obdržet státní příspěvek na nově zaměstnaného, například tzv. Překlenovací příspěvek nebo Příspěvek na zapracování.[102] Mezi negativa se řadí neatraktivní grafická podoba nabídky práce, nicméně při minimálních nákladech, které musí podnik vynaložit na její vytvoření, může tento nedostatek pominout. Jedná se též o atraktivní prostředek co do poměru ceny a množství informací, které jsou ve sdělení uvedeny. Rizikem je zaniknutí mezi množstvím ostatních, na první pohled obtížně odlišitelných nabídek.

Jedním z tradičních přístupů výběru nových pracovníků je i nábor příbuzných nebo známých stávajících zaměstnanců. Tuto formu lze zahrnout mezi komunikaci pracovního místa, ačkoliv při ní není využito jednotného přístupu předvýběru uchazečů, jako u jiných nástrojů, které oslovují všechny kandidáty stejnou formou. Nedostatečný jednotný přístup je ale možné minimalizovat proškolením zaměstnanců v oblasti lidských zdrojů, sdělením základní firemní strategie a informací, které musí nebo naopak nesmí být (například tajné interní informace) při kontaktování předány, proškolením v oblasti oslovování kandidátů a popis ideálního uchazeče, což zúží počet oslovených. Negativy v oslovování prostřednictvím vlastních zaměstnanců jsou nesprávný předvýběr kandidátů (ačkoliv se jej firma proškolením zaměstnanců snaží minimalizovat), riziko osobních vztahů, kdy z přátelství či ze známosti náš zaměstnanec některé záporné vlastnosti přehlíží nebo je bagatelizuje a naopak vyvyšuje pozitiva, a malá aktivita zaměstnanců a tudíž malý počet přivedených uchazečů. Mezi pozitiva lze zařadit poměrně levnou formou komunikace, a to navzdory tomu, že zaměstnance například motivujeme odměnou v případě výběru jejich známého. Náklady na odměně budou pravděpodobně nižší než náklady vynaložené na jiný komunikační nástroj.[103] Dalším pozitivem je předchozí osobní znalost kandidáta firemním zaměstnancem,

[102] ZÁKON č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti. Sbírka zákonů. 13. 5. 2004. § 104.
[103] Při odměňování ovšem nesmí dojít k přemotivování zaměstnanců a jejich honbě za přivýdělkem. Je vhodné například pouze oznámit, že je pomoc spojena s odměnou, avšak nestanovovat její konkrétní výši.

která, při odhlédnutí od výše zmínění bagatelizace negativ, může znamenat oslovení skutečně vynikajících lidí, kteří by jinou formou osloveni nebyli.

4.6. VÝZVY

Nejobtížnější je sestavit inzerát pro velice špatně obsazovaná pracovní místa, mezi které patří lidé s technickým vzděláním. Řemeslníci, technici, mechanici, obchodníci a pracovníci informačních technologií jsou nedostatkovou pracovní silou na českém trhu práce. Montážní dělníci nebo skladníci začínají být rovněž na trhu práce postrádáni, ačkoliv se jedná o pracovní sílu bez nutnosti kvalifikace či vzdělání. „Zaměstnavatelé předpokládají, že nedostatek vhodných talentů sníží jejich schopnost vyhovět zákazníkům, a zároveň že se sníží jejich produktivita a konkurenceschopnost. Nedostatek kandidátů s vhodným profilem na všechny typy pozic bude znamenat významnou brzdu pro rozvoj českých firem a zpomalí další pokles nezaměstnanosti.“[104] Lze předpokládat, že mezi firmami bude docházet k boji o nedostatkové pracovníky (s příslušnou kvalifikací). K tomu, aby firma dosáhla nejen obsazení místa, ale rovněž získání skutečně vyhovujícího kandidáta, bude muset vynakládat čím dál větší prostředky, za předpokladu, že se v dohledné době popsaná situace na trhu práce nezmění. Řešením by mohla být změna přístupu k celkovému náboru a zapojení marketingového myšlení do řízení lidských zdrojů[105], tedy oslovení správných kandidátů správnými prostředky, a to ve správný čas (co nejrychleji, respektive dříve než konkurent) na správném místě (v místě, kde potenciální pracovník nebude vystaven rušivým – a jeho pozornost odtahujícím – elementům), při vynaložení co nejnižších prostředků, avšak za předpokladu nešetření za každou cenu, což by mohlo ovlivnit kvalitu sdělení. „Stejně důležitý jako produktový marketing bude v příštích letech personální marketing, kdy budou firmy neustále sledovat a analyzovat své konkurenty na trhu práce a budou zavádět taková opatření, abyste se stali preferovaným zaměstnavatelem.

[104] MANPOWERGROUP. Nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací 2015. [Tisková zpráva]. [online]. [vid. 2016-04-15]. Dostupné z: https://www.manpowergroup.cz/images/Nedostatek_lid%C3%AD_s_pot%C5%99ebnou_kvalifikac%C3%AD_2015_TZ.pdf

[105] Tamtéž.

Firmy:“ [106]

- budou muset změnit svůj přístup ke svým zaměstnancům a klást mnohem větší důraz na jejich rozvoj, motivaci a efektivní organizaci,
- mohou spolupracovat se školami či otevírat vlastní formy vzdělání (trainee programy), čímž si nejen vychovají absolventy, ale zároveň je mohou motivovat k lepším výsledkům ve škole (například nabídkou budoucího pevného pracovního místa pro nejúspěšnější absolventy),
- by měly umožňovat zaměstnancům flexibilní formy práce, jako např. částečné úvazky nebo práci z domova, čímž lidem s momentálním nedostatkem času dá najevo, že o ně stojí a cení si jejich pracovního nasazení,
- zhodnotí zkušenosti lidí v předdůchodovém a důchodovém věku tak, že z nich udělají interní trenéry, kouče nebo auditory.

Dle výzkumu společnosti ManpowerGroup nabízí 31 % zaměstnavatelů v České republice různé formy alternativních forem práce, 27 % zaměstnavatelů nemá v současnosti žádnou strategii pro řešení nedostatku talentů, 24 % zaměstnavatelů se zaměřuje na rozvoj stávajících zaměstnanců a nástupnictví (vytváření interních zdrojů budoucích talentů), 18 % zaměstnavatelů hledá nové zdroje talentů, 13 % zaměstnavatelů zkouší nové formy náboru.[107]

Personalista musí při vytváření inzerátu myslet na možnosti, jak nalákat co největší počet těch pravých uchazečů a zároveň jak se odlišit od konkurence. Jednou z možností je využití informací o důvodech odchodu z původní pracovní pozice lidí. Tím, že jim firma nabídne podmínky, které u konkurence nenašli, jí může přinést konkurenční výhodu. Dle výzkumu společnosti mBlue odchází nejvíce pracovníků ze zaměstnání kvůli nemožnosti kariéry a růstu, 49 % dotázaných (nejzastoupenějšími obory jsou v tomto podílu IT, obchod a marketing). Třetině zaměstnanců nevyhovuje nízká kvalita vedení firmy a její rozvoj. Dále, 20 % dotázaných odchází ze zaměstnání kvůli reorganizaci nebo nadbytečnosti, 14 % kvůli špatné firemní kultuře a podmínkám práce, 12 % kvůli mzdám a benefitům, desetina dotázaných z osobních důvodů.[108] Jestliže

[106] Tamtéž.
[107] Tamtéž.
[108] HRNEWS. Proč zaměstnanci odcházejí z vaší firmy?. [online]. [vid. 2016-06-17]. Dostupné z: http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/proc-zamestnanci-odchazeji-z-vasi-firmy-id-2347345

personalista dojde k rozhodnutí, že jeho firma může nabídnout prostor pro seberealizaci nebo vyzdvihnout v inzerátu nadstandardní benefity či kvalitní firemní kulturu, pak by měla tyto faktory zohlednit a zahrnout je do obsahu své pracovní nabídky.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo najít chybná rozhodnutí při výběru českých pracovníků německými firmami, respektive nalezení nedostatků v předcházející komunikaci pracovního místa a oslovování lidí na českém pracovním trhu a následný návrh řešení pro jejich odstranění.

Práce byla rozdělena do dvou částí, které byly dále rozděleny do dvou kapitol. Při zpracování části první, teoretické, jsem vycházel z odborné literatury, popisující především základní principy managementu lidských zdrojů, tak trh s luxusními značkami, dále pak z vědomostí, získaných za šest let mého studia na Vysoké škole ekonomické v Praze. Praktická část byla zpracována především na základě získaných dat mezi německými firmami zastoupenými na českém trhu za doby studia na německé Universität Passau a jejich následné analýze pro potřeby zhodnocení jejich komunikace na českém pracovním trhu.

Lidský kapitál jsou znalosti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti jedince. Rozšiřujícím pojmem je „sociální kapitál“, obsahující též subjektivní složku jedince, která je ovlivněna jeho rodinným, kulturním, sociálním, osobně-vztahovým a celkově společenským prostředím. V současné době je pro země OECD a udržení jejich konkurenceschopnosti nezbytné investovat do lidského kapitálu a jeho rozvoje. Pro země střední a východní Evropy je navíc důležité snížit co možná nejvíce náskok ostatních vyspělých zemí v investicích do lidského kapitálu a jeho využití.

Firmy získávají nové pracovní síly za pomoci čtyři nástrojů: inzerování, internetu a externích vyhledávacích a zprostředkovatelských služeb. Po vyřazení nevhodných kandidátů přichází na řadu pohovory osobní nebo ve formě pohovorových panelů nebo výběrové komise.

Řízení lidských zdrojů je komplexní organizovanou činností, kdy musí být brány v úvahu jak pracovníkovy schopnosti a dovednosti, tak potřeby firmy jakožto celku, jež zahrnují její současné i budoucí strategické plány. Mezinárodní řízení lidských zdrojů je specifické především potřebou firem získávat a organizovat pracovní sílu i na jiných než domácích trzích, kde se kvůli kulturním a sociálním odlišnostem vyskytují rozmanité podoby firem a osob. Jsou-li rozdíly malé, může se firma přiklonit

k centrálnímu modelu řízení, pokud jsou větší, pak je vhodnější strategii diferencovat. Personalista by měl být psychologem, ekonomem, stratégem, sociologem, vůdcem, upřímnou a věrohodnou osobou. K tomu, aby mohli manažeři oddělení lidských zdrojů vykonávat svou činnost efektivně a směřovali své aktivity k určitému bodu, si musí stanovit určité cíle své politiky. Brockbank a Ulrich definují pět nových modelů manažerů: obhájce zaměstnanců, osobu rozvíjející lidský kapitál, funkční expert, strategický partner a lídr.

Marketing HR oddělení je funkční uvnitř firmy (směrem ke svým zaměstnancům) a směrem ven (k trhu práce), kdy firma pomocí nejrůznějších marketingových kanálů informuje a přesvědčuje pracovní sílu o svých přednostech.

Český a německý trh jsou díky historii, geografické blízkosti a politické spolupráci velice provázané. Druhá kapitola se proto zabývá důležitostí vzájemných vztahů, vlivem Spolkové republiky Německo na země Visegrádské čtyřky a zejména českou republiku. Poukazuje na důležité milníky v diplomatických a obchodních vztazích po roce 1989. Mezi nejdůležitější dokumenty patří „Smlouva o dobrém sousedství“, obsahující zejména základní ustanovení (a ujasnění) o vztazích mezi oběma zeměmi, „Česko-Německá Deklarace o vzájemných vztazích a jejich budoucím rozvoji z 21. ledna 1997“, díky níž vzniklo „Česko-německé diskusní fórum“ a „Společné prohlášení o strategickému dialogu mezi Ministerstvem zahraničních věcí Spolkové republiky Německo a Ministerstvem zahraničních věcí České republiky jako novém rámci pro česko-německé vztahy“ z roku 2015, vytvářející rámec pro koordinaci politik na evropské i bilaterální úrovni a umožňující dialog mezi vládami, menšími i většími územními celky a organizacemi. U všech smluv byly také vyjmenovány jejich hlavní body, dotýkající se svým obsahem větší či menší měrou pracovního trhu České republiky. Organizacemi, které se zasloužily a zasluhují o užší spolupráci mezi oběma zeměmi, jsou například Česko-německý fond budoucnosti nebo Česko-německá obchodní a průmyslová komora. Kromě roku 1989 byly (zejména z pohledu České republiky) významnými milníky i roky 1993, kdy se Československo rozpadlo na dvě samostatné republiky, které v zahraniční politice pokračovaly samostatně. Dalšími byly roky 1999, kdy Česká republika vstoupila do NATO, a 2004, který znamenal východní rozšíření Evropské unie – včetně České republiky.

Nezaměstnanost se v České republice i ve Spolkové republice Německo drží na velmi nízké úrovni. I tak se český pracovní trh potýká s problémy. V současnosti převládá převis nabídky práce nad poptávkou po pracovnících v CZ-ISCO třídách úředníci, pomocní a nekvalifikovaní pracovníci a kvalifikovaní dělníci v zemědělství. Nejvíce uchazečů o práci je ve věkových skupinách 55-59 let a 35-39 let. Je otázkou, zda a jakým způsobem se tato volná pracovní síla uplatní. Trh práce nabízí tisíce volných pracovních pozic, nejvíce jich je v oblastech pro kvalifikované pracovníky v zemědělství, lesnictví a rybářství, řemeslníky a opraváře, obsluhu strojů a zařízení a montéry. Dle Palíškové jsou nejzávažnějšími problémy Českého trhu práce nízká zaměstnanost některých skupin obyvatelstva, vysoká nezaměstnanost pracovníků s nízkou kvalifikací nebo se zaměřením, které neodpovídá potřebám trhu práce, nedostatek pracovních sil v některých oborech, zejména technických, velké regionální rozdíly a existence sociálně vyloučených lokalit a nízká mobilita pracovníků. Na vládách, příslušných ministerstvech a organizacích je, aby nesrovnalosti pracovního trhu daly díky dostupným nástrojům (například investičním pobídkám) do pořádku. V současné době se o to snaží koordinovanou politikou zaměstnanosti. Klíčovým úkolem strategické proaktivní politiky zaměstnanosti České republiky je snižování nezaměstnanosti, programy k tomu určenými jsou „Evropa 2020“ a Národní program reforem České republiky, jejichž hlavním cílem je do roku 2020 dosáhnout 75% míry zaměstnanosti ve věkové kategorii 20 - 64 let, snížení míry nezaměstnanosti u mladých osob 15 - 24 let o třetinu oproti roku 2010 a snížení míry nezaměstnanosti osob s nízkou kvalifikací o čtvrtinu oproti roku 2010.

Při vstupu na pracovní trhy jsou pro firmy levným a dostupným zdrojem při vyhledávání informací internetové databáze a stránky s informacemi o podnikání v zahraničí. Pro české firmy v Německu je to například portály euraxess.cz nebo portal.mpsv.cz.

Pro účely práce byl vytvořen dotazník za pomoci aplikace webu společnosti Google, obsahující celkem 48 otázek. Obsahoval otázky, zabývající se používáním komunikačních prostředků na českém pracovním trhu, otázky ohledně fungování oddělení lidských zdrojů ve firmách, otázky, týkající se plánování a realizace komunikační strategie na německém a českém pracovním trhu a možnost ohodnocení vybraných komunikačních nástrojů. Dotazník byl následně rozeslán 500 německým firmám, z nichž jej zodpovědělo 47. Po očištění dat byl konečný počet vzorku firem 43.

Dotázané německé firmy, vstupující na český trh, mají velice diferencovaný přístup ke komunikaci pracovních nabídek. Signifikantní odlišnosti ale nebyly na zkoumaném vzorku firem pozorovány při zohlednění jejich velikosti nebo užití odlišných komunikačních nástrojů. Společným rysem všech respondentů, ať už do výběru zasahují přímo nebo nepřímo, je snaha o výběr takových pracovníků, kteří se hodí do kolektivu stávajících pracovníků a souzní s celofiremní politikou. Nejžádanějšími pracovníky jsou ti s vysokou kvalifikací nebo vysokým dosaženým vzděláním a zkušenostmi z předchozího zaměstnání. Platové podmínky přitom velkou roli nehrají, ačkoliv je nízká platová náročnost českého trhu hodnocena pozitivně. Nejvyužívanějšími kanály pro komunikace volného pracovního místa jsou personální agentury, firemními stránky a denní tisk. Na opačném pólu nalezneme Facebook, LinkedIn a noviny či časopisy, zaměřené na určitý obor. Podstatnou požadovanou vlastností kanálů, které dotázané firmy upřednostňují, je jejich schopnost zásahu cílové skupiny a celkový počet oslovených.

Z výzkumu firmy Profesia vyplývá, že komunikace pracovní nabídky před vlastní internetové stránky má své opodstatnění směrem k mladší generaci lidí. Zveřejnění na vlastním webu je ovšem příliš závislé na proaktivním hledání uchazečů, a pokud zadavatel požaduje atraktivní grafickou formu nabídky, pak i poměrně nákladné. Rozšíření nabídky i mimo firemní web proto zajistí její umístění do jiných (nejen internetových) médií. Nabídka by měla obsahovat informaci o výši platu v inzerátech určených pro kvalifikované pracovníky netechnického zaměření a pomocné zaměstnance, díky čemuž lze očekávat nejmarkantnější nárůst reakcí. U administrativních pracovníků zveřejnění mzdy naopak počet reakcí sníží.

Z médií mimo internet byly analyzovány denní tisk a tisk, zaměřený na určitý obor, u nichž je nespornou výhodou možnost využití dostupných statistik o čtenosti a demografické, geografické a sociální struktuře čtenářů. Statistiky však neobsahují čísla o čtenosti inzerce, která ani nelze přesně určit. Přesná data je možné díky analytickým programům a aplikacím získat u internetových médií. K internetovým kanálům pro komunikaci pracovní nabídky patří portály, určené přímo pro umístění inzerce práce (například Jobs.cz nebo Práce.cz). Ty poskytují rozsáhlou škálu služeb, při jejichž kombinaci a dalším využití zpravidla dochází k úspoře průměrných nákladů na den. Zvyšující se počet uživatelů sociálních sítí jako Facebook, LinkedIn, Twitter a Youtube významně rozšiřuje počet nástrojů pro umístění pracovní nabídky. Ačkoliv

Facebook není dle dotázaných vhodným prostředkem, jedná se o největší sociální síť v České republice, která je využitelná již dnes a nejen směrem k mladší generaci. Nejpočetněji zastoupenou věkovou skupinou jsou na Facebooku lidé mezi 25 a 34 lety. Předností LinkedInu je zaměření samotné stránky na pracovní trh, jejímž prostřednictvím je možné kontaktovat i majitele profilů neaktivně vyhledávající nové pracovní uplatnění. Přes Twitter je nejvhodnější nabídku pouze krátce sdílet a označit klíčová slova hashtagem. Youtube se druhem svého obsahu odlišuje od všech ostatních sociálních sítí výlučně filmovým obsahem. Audiovizuální stránka je velice atraktivní, ale také nákladově náročná na vytvoření. Rozvoj dalších technologií dává za vznik například aplikacím pro mobilní telefony, které se neustále rozvíjejí a mohou se stát užitečnou pomůckou pro plánování komunikační kampaně i jiné činnosti personalisty.

Mezi další dva zdroje potencionálních kandidátů patří Úřady práce a zaměstnanci firem. Úřady práce poskytují zdarma mnoho informací o pracovním trhu a jsou využitelné pro umístění pracovní nabídky s mnoha informacemi, ale bez atraktivní grafické podoby. Stávající pracovníci jsou levným zdrojem pro prvotní výběr kandidátů mezi jejich známými a příbuznými.

Přípravu, realizaci komunikační kampaně a nábor nových pracovníků může firma zadat buď personální agentuře, tento způsob je využitelný především pro firmy, které nechtějí nebo nemohou provozovat vlastní personální oddělení, nebo vlastnímu oddělení lidských zdrojů.

Německé firmy, a nejen ty, vstupující na český pracovní trh by se měly zaměřit na diverzifikaci použitých nástrojů pro komunikaci pracovního místa, aby docílily co největšího rozšíření inzerátu a zajistily si vyšší pravděpodobnost zásahu cílové skupiny. Portfolio prostředků musí zohledňovat jejich efektivitu co do kýženého výsledku a frekvenci jejich užívání cílovou skupinou. Díky komunikaci přes netradiční média na pracovním trhu, jako jsou Twitter nebo Youtube, se lze odlišit od konkurence a získat velkou výhodu.

ZDROJE

ODBORNÁ LITERATURA, ODBORNÉ STUDIE, DOKUMENTY

1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

2. BÖHMOVÁ, Lucie a Edvard TIJAN. Social Networks – A Tool for Recruitment Facilitation. System approaches'15. Vysoká škola ekonomická v Praze. Nakladatelství Oeconomica, 2015. [online]. [vid. 2016-03-26]. DOI: 10.18267/pr.2015.pav.2125.12. ISBN 9788024521251. Dostupné z: http://ksa.vse.cz/veda/systemovepristupy/proceedings/papers-2015/paper12/

3. BROCKBANK, Wayne, Dave ULRICH a Richard W. BEATTY. HR professional development: creating the future creators at the University of Michigan Business School. Human Resource Management. 1999, vol. 38, issue 2. S. 111-117. DOI: 10.4135/9781452276090.n108.

4. BRUNCLÍK, Miloš a Zbyněk KLÍČ (eds.). Z periferie do centra Evropy: 20 let vývoje vztahu ČR k EU. Praha. CEVRO Institut. 2009. ISBN 978-80-87125-07-6.

5. CALDWELL, Raymond, Robert FLOOD, Nancy MARION a L. JUSSIM. Rhetoric, facts and self-fulfilling prophecies: exploring practitioners' perceptions of progress in implementing HRM. Industrial Relations Journal. 2004, vol. 35, issue 3. S. 196-215. DOI: 10.1111/j.1468-2338.2004.00309.x. S. 200.

6. CEDEFOP. Budoucí potřeby znalostí a dovedností v Evropě: výhled do roku 2020. Praha. Dům zahraničních služeb MŠMT pro Centrum Euroguidance. 2009. ISBN 978-80-87335-02-4.

7. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
8. EDERER, Peer, Philipp SCHULLER a Stephan WILLMS. The European Human Capital Index: The Challenge of Central and Eastern Europe. Lisbon Council Policy Brief, Vol. 2, No. 3. 2007. ISSN 2031-0943.

9. EDERER, Peer. Innovation at Work: The European Human Capital Index. Lisbon Council Policy Brief, Vol. 1, No. 2. 2006. ISSN 2031-0943.

10. HANDL, Vladimír. Německý multilateralismus a vztahy k státům visegrádské skupiny. Mezinárodní vztahy. 2003. Vol. 38, no. 1.

11. HANDL, Vladimír. Současné česko-německé vztahy: konstanty a proměnné. Mezinárodní vztahy. 1993. Vol. 28, no. 4.

12. KAŇKA, Lukáš a Jiří JEŽEK. Spolupráce podniků, škol a veřejné správy při plánování lidských zdrojů v Plzeňském kraji pro období 2014–2020. 17. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků. 17th International Colloquium on Regionalsciences. ConferenceProceedings. 2014. DOI: 10.5817/cz.muni.p210-6840-2014-37

13. KAPFERER, Jean-Noël. The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term. 4th ed., New ed. Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN 0749450851. S. 182 – 186.

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

15. KŘÍŽKOVÁ, A., A. M. PENNER a T. PETERSEN. The Legacy of Equality and the Weakness of Law: Within-job Gender Wage Inequality in the Czech Republic. European Sociological Review. 2010, 26(1), 83-95. DOI: 10.1093/esr/jcp007. ISSN 0266-7215. S. 92. Dostupné také z: http://esr.oxfordjournals.org/cgi/doi/10.1093/esr/jcp007,

16. PALÍŠKOVÁ, Marcela. Trh práce v Evropské unii: historický vývoj, aktuální trendy a perspektivy. Vyd. 1. V Praze. C.H. Beck. 2014. xxiii, 203 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4002-700.

17. STACHOVÁ, Aloisie. Personální management. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita, 1997. ISBN 80-85879-79-4.

18. STATISTISCHES BUNDESAMT. Außenhandel: Rangfolge der Handelspartner im Außenhandel der Bundesrepublik Deutschland 2013. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, 2014.

19. ULRICH, David a Wayne BROCKBANK. The HR value proposition. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. c2005. ISBN 1591397073.

20. ZÁKON č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti. Sbírka zákonů. 13. 5. 2004. § 104.

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. ALLIN1SOCIAL. Facebook statistics worldwide. [online]. [vid. 2016-04-20]. Dostupné z: http://www.allin1social.com/facebook-statistics/countries

2. ALLIN1SOCIAL. Facebook statistics worldwide. [online]. [vid. 2016-04-22]. Dostupné z: http://www.allin1social.com/facebook-statistics/countries/czech-republic?page=1&period=six_months

3. BUSINESSINFO.CZ. Německo: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu. [online]. [vid. 2016-06-09]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-19046.html#sec10

4. ČESKO. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Aktivizační opatření k řešení nepříznivé situace na trhu práce. [online]. [vid. 2016-05-08]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/strateg_zam_2020/aktivizacni_opatreni.pdf

5. ČESKO. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2015. 2014. [online]. [vid. 2016-05-08]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2015p1/anal2015p1.pdf

6. ČESKO. Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. Generální konzulát České republiky v Mnichově. Krátce o bilaterálních vztazích. [online]. [vid. 2016-04-10] Dostupné z: http://www.mzv.cz/munich/cz/bilateralni_vztahy/kratky_prehled_o_bilateralnich_vztazich_1/index.html

7. ČESKO. Úřad vlády České republiky. Národní program reforem České republiky. 2015. [online]. [vid. 2016-05-08]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/aktualne/NPR-2015_CS.pdf

8. ČSÚ [Český statistický úřad]. Počtem uživatelů internetu jsme přeskočili Evropu. [online]. [vid. 2016-05-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/poctem-uzivatelu-internetu-jsme-preskocili-evropu

9. ČTK [Česká tisková kancelář]. Na Jobs.cz bylo letos vystaveno o sedminu více pracovních pozic. Deník.cz. [online]. [vid. 2016-04-20]. Dostupné z: http://www.denik.cz/ekonomika/na-jobs-cz-bylo-letos-vystaveno-o-sedminu-vice-pracovnich-pozic-20150420.html

10. EURAXESS. Czech Republic. Work and Working conditions. [online]. [vid. 2016-06-09]. Dostupné z: http://www.euraxess.cz/euraxess-services/incoming-researchers/work-and-working-conditions/

11. EURES. Integrovaný portál MPSV. Česká republika životní a pracovní podmínky. [online]. [vid. 2016-06-09]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/eures/podminky/cesko

12. EUROPEAN COMMISSION. Eurostat: Your key to European statistics. Internet and cloud services - statistics on the use by individuals. Half of Europeans used the internet on the go and a fifth saved files on internet storage space in 2014. [online]. [vid. 2015-01-27] Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Internet_and_cloud_services_-_statistics_on_the_use_by_individuals

13. EUROPEAN COMMISSION. Eurostat: Your key to European statistics. Total fertility rate [online]. [vid. 2015-01-12]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdde220&plugin=1

14. EUROPEAN COMMISSION. Eurostat: Your key to European statistics. Unemployment rate - annual data. [online]. [vid. 2016-05-06]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tipsun20&plugin

15. EUROPEAN COMMISSION. Eurostat: Your key to European statistics. Unemployment rate by sex and age groups – monthly average [online]. [vid. 2015-12-02]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_m&lang=en

16. HRNEWS. Proč zaměstnanci odcházejí z vaší firmy?. [online]. [vid. 2016-06-17]. Dostupné z: http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/proc-zamestnanci-odchazeji-z-vasi-firmy-id-2347345

17. JOBSPIN. How many users of social networks is in the Czech Republic and worldwide?. [online]. [vid 2016-04-21] Dostupné z: http://www.jobspin.cz/czech-tips/stats-users-social-networks-czech-republic

18. KEMÉNYOVÁ, Zuzana. Prozradit v inzerátu plat přiláká více kandidátů. Hospodářské noviny. [online]. [vid. 2016-05-10]. Dostupné z: http://archiv.ihned.cz/c1-64024380-prozradit-v-inzeratu-plat-prilaka-vice-kandidatu

19. MALEČKOVÁ, Romana. Češi a internet. [prezentace]. ČSÚ [Český statistický úřad]. 2015. [online]. [vid. 2016-05-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/poctem-uzivatelu-internetu-jsme-preskocili-evropu

20. MANPOWERGROUP. Nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací 2015. [Tisková zpráva]. [online]. [vid. 2016-04-15]. Dostupné z: https://www.manpowergroup.cz/images/Nedostatek_lid%C3%AD_s_pot%C5%99ebnou_kvalifikac%C3%AD_2015_TZ.pdf

21. MEDIÁLNÍ SKUPINA MAFRA. Power Kombi – Dnes, Lidové noviny, Metro - čtenáři deníků MF Dnes, Lidové noviny a Metro. [online]. [vid. 2016-04-25]. Dostupné z: http://data.idnes.cz/soubory/mafra_all/A140820_TVE_MFD1412.PDF

22. MEDIAN a STEM/MARK. MEDIA PROJEKT: 4. čtvrtletí 2015 a 1. čtvrtletí 2016. [online]. [vid. 2016-04-25]. Dostupné z: http://www.median.eu/cs/wp-content/uploads/docs/mp_2016_4_1q_prezentace.pdf

23. PROFESIA. Jak koncipovat nabídku práce? Co zdůraznit a na co si dát pozor? [online]. [vid. 2016-05-18]. Dostupné z:http://firma.profesia.cz/jak-koncipovat-nabidku-prace-co-zduraznit-na-co-si-dat-pozor/

24. PROFESIA. Jak koncipovat nabídku práce? Co zdůraznit a na co si dát pozor? [online]. [vid. 2016-05-18]. Dostupné z:http://firma.profesia.cz/jak-koncipovat-nabidku-prace-co-zduraznit-na-co-si-dat-pozor/

25. PROFESIA. Jak vidí start své kariéry dnešní studenti?. [online]. [vid. 2016-02-02]. Dostupné z: http://www.profesia.cz/cms/newsletter/kveten-2014/jak-vidi-start-sve-kariery-dnesni-studenti/44621

26. SEDLÁČKOVÁ, Iva. Co může absolvent zaměstnavateli nabídnout. Jdi pracovat! průvodce bludištěm trhu práce. S. 8. Dostupné také z: http://www.jdipracovat.cz/getmedia/c619eb20-4918-4b37-8435-7a812e04f264/jdipracovat_2013-02.pdf.aspx

27. Spolková republika Německo a Česká a Slovenská Federativní Republika. Smlouva mezi Spolkovou republikou Německo a Českou a Slovenskou Federativní Republikou o dobrém sousedství a přátelské spolupráci. 1992. [online]. [vid. 2016-04-10]. Dostupné z: http://www.prag.diplo.de/Vertretung/prag/cs/03/Deutsch__tscheschische__Beziehungen/seite__vetrag__gute__nachbarschaft__cz.html

28. Spolková republika Německo a Česká republika. Česko-Německá Deklarace o vzájemných vztazích a jejich budoucím rozvoji z 21. ledna 1997. 1997. [online]. [vid. 2016-04-10] Dostupné z: http://www.prag.diplo.de/Vertretung/prag/cs/03/Deutsch__tscheschische__Beziehungen/seite__deutsch__tschechische__erklaerung__cz.html

29. Spolková republika Německo a Česká republika. Společné prohlášení ke strategickému dialogu mezi Ministerstvem zahraničních věcí České republiky a Ministerstvem zahraničních věcí Spolkové republiky Německo jako novém rámci pro česko-německé vztahy. [online]. [vid. 2016-04-11]. Dostupné z: http://www.prag.diplo.de/contentblob/4562604/Daten/5624388/download_GemeinsameErklaerung_SD_cz.pdf

30. ŠLAPALOVÁ ČEMPELOVÁ, Zuzana. Personální agentura ano či ne? KarieraWeb.cz. 2012. [online]. [vid. 2016-04-15]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c1-54408390-personalni-agentura-ano-ci-ne

31. Velvyslanectví Spolkové republiky Německo v Praze. Přeshraničí regionální spolupráce. [online]. [vid. 2016-04-11]. Dostupné z: http://www.prag.diplo.de/Vertretung/prag/cs/03/Grenzueberschreitende__regionale__Zusammenarbeit/__Grenzueberschreitende__regionale__zusammenarbeit__cz.html

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1 MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI V ČR A SRN V % – V LETECH 2004 - 2015 28

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1 HODNOCENÍ DENNÍHO TISKU RESPONDENTY VE VYBRANÝCH KATEGORIÍCH 38
GRAF 2 HODNOCENÍ TISKU ZAMĚŘENÉHO NA URČITÝ OBOR RESPONDENTY VE VYBRANÝCH KATEGORIÍCH 39
GRAF 3 HODNOCENÍ INTERNETOVÝCH PORTÁLŮ S PRACOVNÍMI NABÍDKAMI RESPONDENTY VE VYBRANÝCH KATEGORIÍ 39
GRAF 4 HODNOCENÍ LINKEDIN RESPONDENTY VE VYBRANÝCH KATEGORIÍCH 40
GRAF 5 HODNOCENÍ FIREMNÍCH STRÁNEK RESPONDENTY VE VYBRANÝCH KATEGORIÍCH 40
GRAF 6 HODNOCENÍ SOCIÁLNÍ SÍTĚ FACEBOOK RESPONDENTY VE VYBRANÝCH KATEGORIÍCH 41
GRAF 7 HODNOCENÍ PERSONÁLNÍCH AGENTUR RESPONDENTY VE VYBRANÝCH KATEGORIÍCH 41
GRAF 8 JAK SI HLEDAJÍ ABSOLVENTI NOVÉ PRACOVNÍ MÍSTO? 43

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník „Komunikace německých firem na českém pracovním trhu“ rozeslaný německým firmám