VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
Fakulta podnikohospodářská

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2016 Kateřina Bratránková

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Název diplomové práce:

Získávání a výběr zaměstnanců

Autor diplomové práce: Bc. Kateřina Bratránková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Legnerová, Ph.D., MBA

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„*Získávání a výběr zaměstnanců*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 14. prosince 2016 Podpis

Poděkování

Ráda bych tímto chtěla poděkovat paní Ing. Kateřině Legnerové, Ph.D., MBA za vedení této diplomové práce, odborné rady a průběžné konzultace. Také bych ráda poděkovala personálnímu oddělení společnosti MAFRA, a.s., zejména pak Mgr. Ivě Uhlíkové za poskytnuté cenné rady, doporučení a čas, který mi věnovala.

Závěrem bych chtěla poděkovat rodině a příteli za jejich podporu během mého studia.

Název diplomové práce:

Získávání a výběr zaměstnanců

Abstrakt:

Cílem diplomové práce je analyzovat personální činnosti získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti MAFRA, a.s. a navrhnout doporučení vedoucí ke zvýšení jejich efektivnosti. V teoretické části práce je vymezen teoretický základ personální práce, personálních činností získávání a výběru zaměstnanců a profilu moderního recruitera. Součástí praktické části je analýza činností získávání a výběru zaměstnanců, vlastní výzkum realizovaný v podobě dotazníkového šetření a rozhovoru s recruiterkou společnosti. V poslední části jsou na základě provedené analýzy a výzkumu navržena doporučení vedoucí ke zvýšení efektivnosti těchto personálních činností.

Klíčová slova:

Personální práce, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, recruiter

Title of the Master´s Thesis:

Recruitment and selection of employees

Abstract:

The aim of the thesis is to analyze personnel activities of employee recruitment and selection in Mafra, a.s. company and propose recommendations to enhance effectiveness of these activities. The theoretical part defines the theoretical basis of personal work, personal activities of recruitment and selection of employees and the profile of the modern recruiter. The practical part contains analysis of the activities of recruitment and selection of employees, own research conducted in the form of a questionnaire and an interview with company recruiter. In the last section recommendations to increase the effectiveness of personnel activities are designed based on the analysis and research.

Key words:

Human resources, recruitment of employees, selection of employees, recruiter

Obsah

Úvod 1

Teoretická část 3

1 Personální práce a její význam 4

1.1 Vývoj personální práce 4

1.2 Postavení útvaru lidských zdrojů v rámci společnosti 6

1.3 Personální činnosti 7

2 Získávání zaměstnanců 8

2.1 Proces získávání zaměstnanců 8

2.2 Zdroje získávání zaměstnanců 9

2.3 Tradiční metody získávání zaměstnanců 10

2.4 Moderní metody získávání zaměstnanců 14

2.5 Personální marketing 17

3 Výběr zaměstnanců 18

3.1 Proces výběru zaměstnanců 18

3.2 Kritéria výběru zaměstnanců 19

3.3 Tradiční metody výběru zaměstnanců 19

3.4 Moderní metody výběru zaměstnanců 22

4 Profil moderního recruitera 24

Praktická část 26

5 Metodický postup 27

6 Charakteristika společnosti MAFRA, a.s. 28

7 Personální práce ve společnosti MAFRA, a.s. 29

7.1 Organizační struktura společnosti a útvar lidských zdrojů 29

7.2 Personální činnosti 30

7.3 Struktura zaměstnanců 31

8 Analýza získávání zaměstnanců ve společnosti MAFRA, a.s. 33

8.1 Proces získávání zaměstnanců 33

8.2 Zdroje získávání zaměstnanců 34

8.3 Používané metody získávání zaměstnanců 35

8.4 Personální marketing 42

9 Analýza výběru zaměstnanců ve společnosti MAFRA, a.s. 45
9.1 Proces výběru zaměstnanců 45
9.2 Kritéria výběru zaměstnanců 46
9.3 Používané metody výběru zaměstnanců 47
10 Výzkum ve společnosti MAFRA, a.s. 51
10.1 Dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci 51
10.2 Rozhovor s recruiterkou 62
11 Návrhy a doporučení 65
Závěr 67
Zdroje 69
Použitá literatura 69
Elektronické a jiné zdroje 69
Seznam tabulek 72
Seznam obrázků 72
Přílohy 73

Úvod

Lidské zdroje jsou klíčovou součástí každé společnosti. Dalšími důležitými zdroji jsou pro společnost zdroje finanční, materiální a informační. Tyto tři zmíněné zdroje lze ale bez zapojení lidských zdrojů označit za bezcenné, a proto je lidským zdrojům přikládán takový význam.

Schopní a motivovaní zaměstnanci dosahují za daných podmínek optimálního výkonu. Pro danou společnost je nezbytné těmito zaměstnanci disponovat. Personálním činnostem získávání a výběru zaměstnanců je tedy nutné věnovat dostatečné množství pozornosti a času, aby byli získáni a vybráni právě vhodní uchazeči na konkrétní pracovní místo ve společnosti. Zároveň musí být tyto činnosti provázány s ostatními a je důležité na celou personální práci nahlížet komplexně.

Situace na trhu práce prochází v poslední době některými výraznými změnami, které mají dopad na personální činnosti získávání a výběr zaměstnanců. Nejvýraznější změnou je pokles míry nezaměstnanosti a tedy pokles počtu uchazečů o zaměstnání.

Změny nastávají i v dalších oblastech ovlivňující personální práci. Jedná se např. o globalizaci, technologický pokrok, hospodářský vývoj, změny v oblasti demografie, stylu života lidí a to nejen nové generace. Těmto a dalším faktorům je důležité věnovat pozornost a zároveň na ně pružně reagovat. Proto jsou personální činnosti získávání a výběr zaměstnanců stále vyvíjejícím se a aktuálním tématem.

Cílem této diplomové práce je analyzovat personální činnosti získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti MAFRA, a.s. a navrhnout doporučení vedoucí ke zvýšení jejich efektivnosti.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, na teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje čtyři kapitoly, praktická část obsahuje sedm kapitol.

V teoretické části je vymezen teoretický základ personální práce, získávání a výběru zaměstnanců a profilu moderního recruitera, k čemuž jsou využívány tradiční i aktuální publikace, jako jsou odborná skripta a knihy zabývající se těmito tématy. Dále je teoretický základ rozšířen o aktuální internetové české a zahraniční odborné články. Výsledkem je porovnání tradičních a současných moderních postupů a metod v této oblasti.

V úvodu teoretické části je nejprve uveden pohled na personální práci, čímž jsou personální činnosti získávání a výběr zaměstnanců komplexně zasazeny do této oblasti. Následující dvě kapitoly jsou věnovány získávání a výběru zaměstnanců. Zde jsou definovány procesy a jednotlivé tradiční i moderní metody. Na závěr teoretické části je popsán profil moderního recruitera, který je v současnosti odlišný než v předchozích letech.

V praktické části jsou využívány poznatky z teoretické části. Dále je využíváno informací získaných od personálního oddělení společnosti MAFRA, a.s., z interních dokumentů společnosti a z veřejně dostupných informací. Důležitými zdroji jsou dále data získaná z dotazníkového šetření realizovaného mezi zaměstnanci a z rozhovoru s recruiterkou společnosti.

V úvodu praktické části je charakterizována společnost MAFRA, a.s., jedna z největších mediálních společností v České republice. Součástí dalších kapitol je analýza personální práce, získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti. V následující kapitole jsou shrnuty výsledky z kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum byl realizován metodou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Kvalitativní výzkum byl realizován metodou rozhovoru s recruiterkou společnosti. Na základě provedené analýzy a výzkumů jsou v závěru praktické části navržena doporučení vedoucí ke zvýšení efektivity personálních činností získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti MAFRA, a.s.

V diplomové práci je použit citační styl APA, v závěru práce je uveden seznam použité literatury a dalších informačních zdrojů.

Teoretická část

1 Personální práce a její význam

Pro komplexní pochopení personální práce je důležité na úvod uvést samotný vývoj a současné pojetí personální práce, význam lidských zdrojů pro společnost, postavení útvaru lidských zdrojů v rámci společnosti, jeho uspořádání a jednotlivé personální činnosti. To vše poskytne celkové poznání této oblasti, která je důležitou součástí každé společnosti.

Koubek (2009, s. 13) definuje personální práci jako „…*část řízení společnosti, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, společnosti, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž s jeho osobním uspokojením z vykonávané práce, personálního a sociálního rozvoje.*“

1.1 Vývoj personální práce

Od 20. stol. až do současnosti prošla personální práce značným vývojem.

Na tento vývoj měly vliv zejména ekonomické, sociální a kulturní podmínky. V jednotlivých státech, ale i na různých kontinentech vývoj probíhal odlišně, právě v závislosti na různých podmínkách. (Kocianová, 2010)

Obecně lze vývoj personální práce rozdělit do čtyř stádií (Dvořáková et al., 2012):

- personální administrativa,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů,
- řízení intelektuálního kapitálu.

V prvním stádiu zvaném personální administrativa se jedná především o zajištění pouze těch personálních činností, které jsou stanoveny právními předpisy – jde zde tedy o vykonávání administrativní práce a podpory pro manažery ostatních oddělení. Tato fáze končí na začátku 60. let 20. stol. (Dvořáková et al., 2012)

Následující stádium zvané personální řízení je charakteristické aktivní rolí personalistů. Ti se specializují na jednotlivé personální činnosti, zároveň k těmto činnostem přistupují inovativně. Personální řízení je stále zaměřeno na vnitřní organizační řízení. Tato fáze je charakteristická pro období od 60. do 80. let minulého stol. (Dvořáková et al., 2012)

Ve třetím stádiu zvaném řízení lidských zdrojů je personální práce navázaná na strategické cíle společnosti. Útvar lidských zdrojů se tak podílí na vytváření firemní kultury, stylu vedení a strategických cílů. Je zde ale také snaha o soulad zájmů všech zainteresovaných stran – managementu i zaměstnanců. Na lidský zdroj je nahlíženo jako na ten nejcennější. Tato fáze začíná na začátku 80. let 20. stol. (Dvořáková et al., 2012)

Posledním stádiem je stádium zvané řízení intelektuálního kapitálu. Intelektuální kapitál je nehmotné aktivum, které vytváří budoucí hodnotu společnosti.

Patří do něj tyto složky (Bláha, 2013):

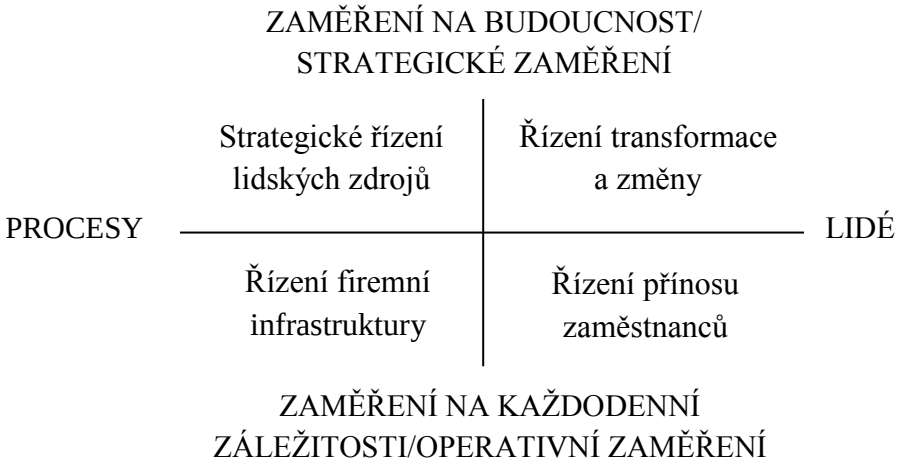
- lidský kapitál – znalosti, dovednosti, potenciál k rozvoji a realizaci inovací,
- společenský kapitál – síť mezilidských vztahů,
- organizační kapitál – institucionalizované poznatky.

K efektivnímu řízení je potřebné intelektuální kapitál měřit, což může být někdy obtížné. Nelze zjistit, zda zaměstnanec využívá svých schopností a motivace naplno.

Vnější pohled na HR – tak nazývá čtvrté stádium Ulrich D., Younger, Brockbank a Ulrich M. (2014). Navíc je zde brán v potaz celkový pohled na všechny zainteresované skupiny společnosti. Tzn. na vnitřní skupiny (např. zaměstnanci, vedení společnosti a další) i na vnější skupiny (např. zákazníci, investoři, ale i konkurence). Bez jejich zahrnutí se dnes nelze obejít. Tento přístup pomůže být o krok napřed oproti konkurenci a zároveň neustále sledovat konkurenční prostředí, které se mění každým okamžikem.

Ulrich (2009) také říká, že personalisté v dnešní době hrají tzv. smíšené role. Personalisté musí být zaměřeni jak na operativní (krátkodobé) činnosti, tak na strategické (dlouhodobé) činnosti. Zároveň musí být zaměřeni jak na procesy, tak na lidi. Z toho vyplývají čtyři základní role personalistů, jak je znázorněno na obrázku č. 1.

Obrázek 1 Role útvaru lidských zdrojů a personální práce



Zdroj Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. s. 45.

Jedná se o tyto role:

- strategický partner – strategické řízení lidských zdrojů,
- administrativní expert – řízení firemní infrastruktury,
- agent změn – řízení transformace a změny,
- bojovník za zaměstnance – řízení přínosu zaměstnanců.

Z obrázku je patrné, že nestačí, aby se personalisté přesunuli od operativního řízení ke strategickému, jak je mnohdy uváděno ve třetím stádiu řízení lidských zdrojů. Naopak je v personální práci důležité obsáhnout obě oblasti. (Ulrich, 2009)

Obecně útvar lidských zdrojů může významně přispívat k růstu hodnoty společnosti, zvyšování výkonnosti a růstu konkurenceschopnosti společnosti. Toho dosáhne optimalizací jednotlivých personálních činností. (Koubek, 2009)

1.2 Postavení útvaru lidských zdrojů v rámci společnosti

Velikost útvaru lidských zdrojů, jeho postavení v rámci organizační struktury a zajištění provádění personálních činností závisí na charakteru a zejména na velikosti společnosti. Vytvoření pozice personalisty vzniká při potřebě každých přibližně 100 až 150 zaměstnanců.

V malé společnosti obvykle zajišťuje některé personální činnosti (např. výběr zaměstnanců, systém odměňování) člen vedení společnosti. Pracovněprávní záležitosti pak zajišťuje např. účetní. Ve střední společnosti bývá útvar lidských zdrojů vytvořen a personální činnosti obvykle zajišťují dva až tři personalisté. Ve velké společnosti je útvar lidských zdrojů rozsáhlý a vnitřně strukturovaný. Obsahuje specialisty na různé oblasti personální práce a ředitel útvaru lidských zdrojů se podílí na strategii a vedení společnosti. (Dvořáková et al., 2012)

Na velikosti a charakteru společnosti také závisí organizační začlenění útvaru lidských zdrojů. Tento útvar může být součástí štábní kultury člena vedení, popř. výkonného ředitele (např. finančního). Dále může být na stejné úrovni jako ostatní funkční organizační útvary (např. jako obchodní útvar). Dle postavení útvaru lidských zdrojů lze zjistit, jaký význam je tomuto útvaru v konkrétní společnosti přikládán. (Dvořáková et al., 2012)

Personální činnosti mohou být zajištěny třemi způsoby (Dvořáková et al., 2012):

- vlastními personalisty,
- outsourcingem,
- delegováním na vedoucí zaměstnance.

Zajištění personálních činností vlastními personalisty závisí na velikosti útvaru lidských zdrojů a specializaci jednotlivých personalistů. Personalisté v tomto případě neprovádějí pouze činnosti směrem dovnitř společnosti, ale také zajišťují výkon činností vně společnost. Komunikují s institucemi provádějící statistiky, s orgány státní správy apod.

Outsourcing některých personálních činností volí společnost zejména z důvodu uspoření nákladů nebo z důvodu nedostačující kvalifikace na danou činnost. Často outsourcované činnosti jsou získávání specializovaných zaměstnanců, školení nebo průzkumy trhů.

Důležitou roli hrají vedoucí zaměstnanci, kteří také zajišťují některé personální činnosti a bez nichž by se jejich tým neobešel. Mezi časté personální činnosti zajišťované vedoucími zaměstnanci patří plánování a organizace práce, její kontrola, hodnocení a řízení pracovního výkonu, vytváření příznivých podmínek pro práci a stabilizace zaměstnanců. Odpovědnost vedoucích zaměstnanců za spokojenost svých podřízených neustále roste.

Ulrich et al. (2014) také přináší rady, jak vytvořit efektivní útvar lidských zdrojů. Mezi čtyři hlavní kroky patří:

- vytvoření business plánu řízení lidských zdrojů,
- doladění vnitřní organizace útvaru lidských zdrojů,
- poskytování dobrých analýz HR,

- řízení lidských zdrojů uvnitř útvaru lidských zdrojů – jít příkladem.

1.3 Personální činnosti

Personalisté v útvaru lidských zdrojů zajišťují „…*administrativní a odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytují v této oblasti speciální služby vedoucím zaměstnancům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům.*“ (Koubek, 2009, s. 32)

Personální práce obsahuje mnoho personálních činností, které personalisté i vedoucí zaměstnanci zajišťují.

Mezi hlavní personální činnosti patří (Dvořáková et al., 2012):

- analýza práce a vytváření pracovních úkolů,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběr a adaptace,
- interní mobilita,
- organizace práce a pracovní podmínky,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj,
- komunikace a informování zaměstnanců,
- personální informační systém.

Jednotlivé personální činnosti na sebe navazují a jsou vzájemně provázané tak, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků a cílů jak v útvaru lidských zdrojů, tak v celé společnosti.

Právě personální činnosti získávání a výběr zaměstnanců jsou obsahem následujících dvou kapitol.

2 Získávání zaměstnanců

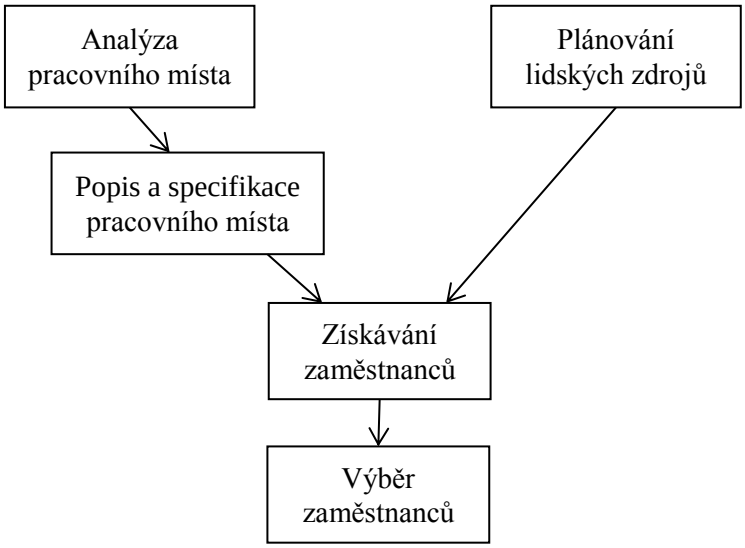
V předcházející kapitole byl popsán význam personální práce pro společnost. Byly zde uvedeny jednotlivé personální činnosti, mezi něž patří také činnost získávání zaměstnanců. Právě získávání zaměstnanců je jednou ze stěžejních částí diplomové práce a této činnosti je věnována tato kapitola. Obsahem kapitoly je popis procesu získávání zaměstnanců, zdrojů, tradičních a moderních metod získávání zaměstnanců a personálního marketingu, který významně ovlivňuje a podporuje tuto činnost.

Koubek (2009, s. 126) definuje získávání zaměstnanců jako činnost „*…která má zajistit, aby volná pracovní místa přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu*.“

2.1 Proces získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců je navázán na personální činnosti plánování lidských zdrojů, analýza pracovního místa a popis a specifikace pracovního místa, jak ukazuje obrázek č. 2. Na získávání zaměstnanců navazuje proces výběr zaměstnanců (viz kapitola 3 Výběr zaměstnanců).

Obrázek 2 Proces získávání zaměstnanců



Zdroj Bláha, J. et al. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. s. 96.

V první fázi získávání zaměstnanců je důležité identifikovat volné pracovní místo. Výstupem analýzy pracovního místa jsou popisy a specifikace pracovního místa. Popisy pracovního místa obsahují informace o konkrétním pracovním místě, např. název, organizační začlenění, vztahy s ostatními pracovními místy, pravomoci a odpovědnosti, povinnosti a úkoly. Specifikace pracovního místa obsahují informace o požadavcích na zaměstnance, např. zkušenosti a praxe, odborné znalosti a dovednosti, osobnostní charakteristiky a požadované vzdělání. (Dvořáková et al., 2012)

Plány lidských zdrojů jsou odvozeny z plánů společnosti. Na základě nich je pak optimalizován počet a struktura zaměstnanců (Dvořáková et al., 2012). Často je také nutné

reagovat na aktuální situaci, kdy jsou nahrazováni odcházející zaměstnanci nebo jsou vytvářena nová pracovní místa. (Armstrong & Taylor, 2015)

Koubek (2009) samotný proces získávání zaměstnanců člení podrobněji. Skládá se z následujících kroků:

- identifikace potřeby získávání zaměstnanců,
- popis a specifikace obsazovaného pracovního místa,
- zvážení alternativ,
- výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa,
- identifikace potenciálních zdrojů uchazečů,
- volba metod získávání zaměstnanců,
- volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,
- formulace nabídky zaměstnání,
- uveřejnění nabídky,
- shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,
- předvýběr uchazečů,
- sestavení seznamu uchazečů, kteří budou součástí dalšího výběru.

Jak je patrné z textu výše, do procesu získávání jsou zapojeny dvě strany. Ne jedné straně stojí společnost, která práci poptává. Na druhé straně stojí potenciální uchazeči, kteří práci nabízejí. Obě strany tvoří trh práce a jejich chování ovlivní celkový výsledek. Proces je oboustranný a recruiter s vedoucími zaměstnanci by měli být na stejné úrovni, jako je kandidát. Hovoří se o tzv. win-win principu, kdy je v zájmu obou stran dosáhnout požadovaného cíle. (Bártíková, 2016)

2.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Volné pracovní místo lze obsadit dvěma způsoby – z vnitřních, nebo z vnějších zdrojů. Upřednostnění prvního či druhého zdroje k obsazení volného pracovního místa záleží na personální politice společnosti. V odborné literatuře je často doporučováno upřednostňovat zdroje vnitřní. Oba způsoby mají své výhody i nevýhody, které budou popsány níže.

Vnitřní zdroje jsou tvořeny současnými zaměstnanci, kteří (Koubek, 2009):

- jsou uspoření v důsledku technického rozvoje,
- jsou ukončení v důsledku organizačních změn, nebo nějaké činnosti,
- jsou připravení vykonávat náročnější práci,
- mají zájem vykonávat jinou práci v rámci společnosti.

Tito zaměstnanci se mohou v rámci společnosti pohybovat třemi směry. Za prvé se jedná o vertikální pohyb směrem nahoru, kdy dochází k povýšení zaměstnance. Na novém místě zaměstnanec vykonává složitější, namáhavější a komplexnější práci, roste jeho odpovědnost. Za druhé se jedná o horizontální pohyb, kdy je zaměstnanec přesunut na jinou pracovní pozici. Na tomto místě zaměstnanec vykonává práci s podobnou složitostí, namáhavostí, komplexností i odpovědností. V třetím případě se může jednat o vertikální pohyb směrem dolů, kdy je zaměstnanec přesunut na nižší pozici. (Měrtlová, 2014)

Mezi výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů patří to, že společnost zná možnosti a rozvojový potenciál svých zaměstnanců, je zvyšována pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanec zná pracovní prostředí a procesy ve společnosti. Náklady na obsazení volného místa z vnitřních zdrojů jsou nižší a celý proces je rychlejší. Mezi nevýhody patří omezený výběr mezi zaměstnanci, neschopnost zaměstnance vnímat věci jinak a přinést nové nápady. Dále např. nutnost investic do vzdělávání a rozvoje a v neposlední řadě potřeba obsazení uvolněného pracovního místa. (Kocianová, 2010)

Mezi vnější zdroje získávání zaměstnanců patří (Koubek, 2009):

- volné pracovní síly na trhu práce,
- zaměstnanci jiných společností,
- absolventi škol,
- studenti,
- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- pracovní zdroje v zahraničí.

Mezi výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů patří široká nabídka uchazečů o zaměstnání. Nový zaměstnanec bývá více respektován (než povýšený zaměstnanec), má větší pracovní nasazení a zároveň do společnosti přinese nový pohled na situaci, který může vést k pozitivním změnám. Mezi nevýhody patří vyšší náklady na obsazení volného místa a celý proces je celkově delší. Nový zaměstnanec nezná pracovní prostředí a procesy ve společnosti, což si vyžaduje další náklady na adaptační proces. Existuje zde také riziko, zda bude nový zaměstnanec dostatečně schopný novou práci vykonávat a zda společnost neopustí ve zkušební době. (Kocianová, 2010)

2.3 Tradiční metody získávání zaměstnanců

Jakým způsobem budou potenciální uchazeči osloveni a přilákáni určují použité metody získávání zaměstnanců.

Použití jednotlivých metod získávání závisí na těchto okolnostech (Šikýř, 2012):

- typ obsazovaného pracovního místa,
- oslovení vnitřních nebo vnějších zdrojů,
- požadavky a podmínky volného pracovního místa,
- aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce,
- zájem potenciálních uchazečů,
- pověst zaměstnavatele,
- potřebný čas a množství peněz.

Mezi tradiční používané metody získávání patří inzerce na internetu (pracovní portály, webové stránky společnosti), inzerce v médiích (tisk, televize, rozhlas), přímé oslovení uchazeče, doporučení kandidáta, nabídky na úřadu práce, služby personálních agentur, spolupráce se vzdělávacími institucemi, veletrhy pracovních příležitostí, dny otevřených dveří, přihlášení uchazeče, inzerce a letáky na místní vývěsce nebo na nástěnkách.

Pokud jsou zaměstnanci získáváni z vnitřních zdrojů, používá se nejčastěji inzerce na intranetu a samotné přihlášení zaměstnance. Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je z tradičních metod nejčastěji používaná inzerce na internetu, v médiích, nabídky na úřadě práce nebo přímé oslovení vytipovaného kandidáta (Šikýř, 2012). Obvykle není používaná pouze jedna metoda získávání, ale tyto metody jsou navzájem kombinované dle aktuální potřeby. Jednotlivé metody jsou níže více specifikovány.

Inzerce na internetu

Nejčastěji využívanou metodou získávání je v současnosti inzerce na internetu (tzv. e-recruitment). Z tradičních metod se jedná o pracovní portály a webové stránky společnosti.

K nejznámějším pracovním portálům patří Jobs.cz, Prace.cz, sPrace.cz nebo JobDNES.cz. Společnost může touto metodou oslovit široký okruh uchazečů. Zároveň je tato metoda vhodná pro téměř jakékoliv pracovní pozice. Výhody spočívají i na straně uchazeče. Ten si na pracovním portále jednoduše navolí lokalitu, obor a popřípadě další podmínky týkající se hledaného pracovního místa, což uchazeči urychlí jeho práci při výběru.

Nevýhodou jsou vyšší náklady, kdy společnost platí za každý vydaný inzerát. V případě vyšších manažerských a specializovaných pozic není tato metoda dnes již tak účinná. Tito kandidáti se dnes zejména pohybují na sociálních sítích (viz podkapitola 2.4 Moderní metody získávání zaměstnanců).

Inzerce na webových stránkách společnosti je levnou a jednoduchou metodou. Uchazeči si zde zároveň mohou najít všechny dostupné informace o společnosti a rozšířit si tak povědomí o společnosti. Okruh oslovených uchazečů není tak veliký, jako v případě inzerce na pracovních portálech.

Inzerce na internetu je rychlou a relativně levnou metodou, kde lze uveřejnit dostatečné množství informací o volné pozici. Naopak nevýhodou je velké množství došlých reakcí, které nejsou vždy relevantní. (Dvořáková et al., 2012)

Inzerce v médiích

Volba typu média závisí na charakteru volné pozice. Prestižní média jsou volena při obsazování pozic s vyšší úrovní a kvalifikací, jako jsou pozice manažerské, technické a specializované. Celostátní média jsou využívána např. v případě obchodních pozic. Lokální média jsou volena při obsazování řadových zaměstnanců a dělníků. (Armstrong, 2007) Mezi nejčastěji používané médium patří tisk, ostatní média jsou více nákladné. K získávání vyšších manažerských a specializovaných pozic přestává být dnes vhodná i tato metoda.

Inzerce v médiích umožňuje oslovení širokého okruhu uchazečů. Nevýhodou jsou vysoké náklady a omezený prostor pro uveřejnění všech důležitých informací (Šikýř, 2012). K analýze efektivnosti nákladů je v tomto případě vhodné sledovat přepočtené náklady na jednu odezvu na inzerát. (Armstrong, 2007)

Přímé oslovení

Přímé oslovení, neboli headhunting vyhlédnutého jedince je další metodou získávání. Napřímo jsou oslovováni zejména odborníci, specialisté a vysocí manažeři. Proto je

důležité sledovat konkurenci a účastnit se konferencí a přednášek v oboru, kde je možno monitorovat případné kandidáty. (Koubek, 2009)

V případě přímého oslovení je důležité detailně zjišťovat kandidátovy potřeby a splnit všechny dohodnuté podmínky. Pokud uchazeč nebude jako zaměstnanec v nové společnosti zcela spokojený, je velmi pravděpodobné, že opět bude reagovat na nabídky jiných společností. Nevýhodou jsou vyšší náklady, protože je nutné kandidátovi nabídnout vyšší odměnu a další kompenzace, které ho přesvědčí ke změně. Výhodou jsou znalosti a zkušenosti odborníků a manažerů, které mohou do společnosti přinést nový pohled na situaci.

Doporučení současného zaměstnance

Doporučení současného zaměstnance je méně formální metodou získávání. Zaměstnanci musí mít povědomí o volných pracovních místech, které by mohli doporučit svému známému. O těch se dozví na webových stránkách společnosti, na intranetu, či na nástěnce ve společnosti. Pro zvýšení zájmu zaměstnanců je často vypsána fixní odměna za doporučení. Mezi výhody patří to, že je tato metoda levná a účinná. Uchazeč již disponuje zprostředkovanými informacemi o společnosti a jejím chodu od svého známého. Je zřejmé, že zaměstnanec doporučí uchazeče s potřebnými kvalitami a poskytne pravdivé reference. Společnost má větší jistotu, že uchazeč disponuje požadovanými znalostmi a dovednostmi. Nevýhodou je nižší počet doporučených uchazečů. (Dvořáková et al., 2012)

Úřad práce

Další možnou metodou získávání zaměstnanců je získávání přes úřad práce. Úřad práce eviduje jak uchazeče o zaměstnání, tak volná pracovní místa a poskytuje celkový přehled o situaci na trhu práce. Spojuje tak nabídku s poptávkou, což je efektivní pro obě strany (Šikýř, 2012). Výhodou je také to, že úřady práce zprostředkovávají tuto službu bezplatně. V některých případech (např. při zaměstnávání osob se změněnou pracovní schopností) má zaměstnavatel navíc možnost dosáhnout na příspěvek. Nevýhodou je omezený výběr uchazečů, na úřadu práce jsou registrováni zejména uchazeči s nižší kvalifikací. Tato metoda je tedy vhodná spíše pro dělnické, popř. méně kvalifikované pozice. (Koubek, 2009)

Personální agentury

Na trhu je mnoho personálních agentur, které se liší jak svými poskytovanými službami, polem působnosti, tak kvalitou a cenou. Nejčastěji se personální agentury specializují na získávání uchazečů, v minimálních případech i na samotný výběr. Primárně by však měl být výběr zaměstnance na straně společnosti.

Personální agentury mohou nabízet komplexní služby. Častěji se ale orientují na určitou oblast, což jim umožňuje soustředit se na jejich hlavní činnost a poskytované služby jsou tak kvalitnější. Dříve bylo výhodou, že personální agentury měly přehled o aktuální situaci na trhu práce, širokou databázi uchazečů a síť kontaktů. To dnes přestává platit vzhledem k dnešnímu vývoji na trhu práce, kdy je těchto kvalitních kandidátů nedostatek. Další nevýhodou jsou vysoké náklady při obsazení zaměstnance personální agenturou. Personální agentury si za obsazené pracovní místo účtují nejčastěji x-násobek mzdy, popř. fixní částku. (Šikýř, 2012)

Spolupráce se vzdělávacími institucemi
Jedná se o spolupráci s učilišti, středními a vyššími odbornými školami a univerzitami (Kocianová, 2010). Lze takto získat mladé lidi jak na dělnické, tak na specializované pozice, kde studenti začínají jako junioři a postupně se z nich stávají specialisté. Zapojení studentů probíhá v rámci povinné praxe, stáží, popř. v rámci projektu, na který studenti píší závěrečné práce. Výhodou je, že je tato metoda relativně levná. Zaměstnavatel si zároveň od počátku formuje pracovní návyky studenta a často je pak navázaná dlouhodobá spolupráce. Nevýhodou může být nedostatek zkušeností studentů, popř. jejich omezené využití. Další nevýhodou je tzv. sezónnost uchazečů, kdy jsou studenti omezeni možností nástupu. (Šikýř, 2012)

Veletrhy pracovních příležitostí
Veletrhy pracovních příležitostí jsou organizovány ve spolupráci s vysokými školami. Jedná se často o prezentaci velkých a mezinárodních společností, které mohou studentům nabídnout programy týkající se rozvoje kariéry a možnosti dalšího vzdělávání. Dále zde společnosti mohou nabízet např. konzultaci životopisu, pořídit profesionální fotografii, popř. vyhlásit soutěže ve studentských projektech, na základě nichž je poté navázána bližší spolupráce. Součástí bývají také přednášky vystavovatelů a workshopy (Dvořáková et al., 2012). Příkladem jsou pořádané veletrhy na Vysoké škole ekonomické v Praze nebo na Univerzitě Karlově v Praze.

Veletrhy nemusí být spojené pouze s vysokými školami. Existují veletrhy zaměřené pro širokou veřejnost, kde jsou uchazečům nabízeny široké škály nabídek zaměstnání, poradenské služby a přednášky týkající se aktuálních témat. Známými pracovními veletrhy jsou např. Jobs Expo nebo Profesia days. Výhoda veletrhů spočívá také v prezentaci značky společnosti a získání povědomí uchazečů o dané společnosti. Nevýhodou jsou vyšší náklady a mnoho nerelevantních návštěvníků těchto veletrhů.

Dny otevřených dveří
Některé společnosti pořádají dny otevřených dveří, jejichž součástí může být doprovodný program. Zájemci si mohou prohlédnout prostory a běžný chod společnosti. Cílem je otevřít se veřejnosti a přilákat uchazeče o zaměstnání. Výhodou je prezentace značky dané společnosti a nízké náklady na zajištění. Nevýhodou je opět mnoho návštěvníků, které zajímá právě chod společnosti a méně uchazečů o zaměstnání, kteří májí skutečný zájem o zaměstnání ve společnosti.

Přihlášení uchazečů
Další metodou získávání zaměstnanců je samostatné přihlášení uchazečů. Uchazeči se často hlásí zejména do velkých a známých společností. Uchazeči zkusí společnost oslovit, poslat životopis „naslepo“. Této možnosti využívají zejména studenti. Nevýhodou je často nesoulad mezi poptávkou a nabídkou práce. (Koubek, 2009)

Letáky, vývěsky
Letáky a plakáty na vývěskách jsou využitelné zejména na dělnické pozice. Dalším použitím je rozdávání a vyvěšování letáků ve školách a na akcích pořádané danou společností. Výhodou jsou relativně nízké náklady této metody, nevýhodou pak nižší počet oslovených uchazečů. (Kocianová, 2010)

Tradiční metody jsou stále často používány, popř. jsou inovovány, proto jim zde byla věnována pozornost. V současné době jsou díky vývoji situace na trhu práce a novým trendům využívány spíše nové moderní metody získávání zaměstnanců, které jsou součástí další podkapitoly.

2.4 Moderní metody získávání zaměstnanců

Personální práce neustále prochází vývojem, na což má vliv mnoho faktorů – současná globalizace, hospodářský vývoj, demografický vývoj a další okolnosti. Změny se projevují i v oblasti získávání zaměstnanců. Je potřeba na ně reagovat a hledat nové metody získávání zaměstnanců. V současnosti má na získávání zaměstnanců významný vliv nízká nezaměstnanost. Za první čtvrtletí roku 2016 dosahovala obecná míra nezaměstnanosti v České republice 4,3 %. (ČSÚ, 2016)

S tím souvisí nízký počet volných uchazečů na trhu práce. Již neplatí situace, kdy na téměř jakýkoliv vyvěšený inzerát na pracovních portálech zareagovaly desítky uchazečů, v případě administrativních pozic se často jednalo i o stovky uchazečů. Dnes se na vyvěšený inzerát přihlásí jednotky uchazečů, v případě administrativních pozic jsou to desítky. Počet uchazečů je dnes nízký a podíl kvalitních uchazečů ještě nižší. Nestačí tedy vyvěsit tradiční inzerát „nabízíme, požadujeme“, ale inzerát obměnit tak, aby zaujal uchazeče více než inzeráty konkurenčních společností.

Výrazně se také mění hodnoty lidí. Dříve bylo pro lidi důležité zajistit si zaměstnání a stabilní příjem. Dnes lidé upřednostňují zejména spokojenost a to jak s náplní práce či atmosférou v týmu, tak i s nadřízeným a pracovním prostředím. (Bártíková, 2016)

Moderní inzerát

Jak bylo již zmíněno výše, tradiční inzerát „nabízíme, požadujeme“ se pomalu stává minulostí. Je to reakce na to, že je co nejvíce potřeba zaujmout a přilákat každého vhodného kandidáta.

Sestavení moderního inzerátu zabere více snahy a je nutno nad jeho obsahem a zacílením důkladně přemýšlet. Naopak ale přiláká více vhodných a schopných uchazečů než tradiční inzerát, který vystavila konkurenční společnost. Deset tipů, jak sestavit úspěšný pracovní inzerát, nabízí e-book od společnosti PERFORMIA (2015):

1. tip: Nepoužívat cizí slova, nazývat pozice česky.
Použití pouze českého označení názvu pozice i celého obsahu je důležité. Mohlo by se stát, že pokud by kandidát názvu pracovní pozice nerozuměl, ani by inzerát nedočetl do konce. Využití českého jazyka je doporučováno i v případě, že je interní název pracovní pozice v anglickém jazyce, popř. pokud se jedná o pracovní místo do české pobočky mezinárodní společnosti.

2. tip: Být konkrétní. Napsat, jaké výsledky budou od uchazeče vyžadovány.
Inzerát by měl obsahovat popis konkrétních činností, které jsou na pracovním místě vykonávány (místo obecných frází, jako je např. flexibilní práce). Popis činností by měl být jasný a výstižný. Na inzerát se pak přihlásí uchazeči s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi.

3. tip: Dávat pozor na „omezovače“.
Typickými „omezovači“ v inzerátu jsou vzdělání, praxe a věk. Dosažené vzdělání automaticky neznamená, že má uchazeč dostatečné znalosti. V praxi existuje mnoho odborníků, kteří mají dosažené vzdělání v jiné oblasti. Vhodné je do inzerátu uvést, jaké znalosti jsou požadovány. Délka praxe také nezaručí schopného uchazeče. Vhodné je zjišťovat osobní zájem o danou oblast a předchozí úspěchy.

4. tip: Zvolit vhodný obsah inzerátu vzhledem k obsazované pozici.
Každý inzerát by měl být sestavený na míru konkrétní pracovní pozici. Pokud pozice obsahuje zejména rutinní obsah práce, je nutné obsahem inzerátu na tyto kandidáty zacílit. Pokud je ale obsah práce kreativní, obsah inzerátu by měl být přizpůsoben opět tímto směrem.

5. tip: Zohlednit popularitu pozice, která má být obsazena.
Počet došlých reakcí ovlivňuje i popularita pozice. V případě populárních pozic je počet reakcí vysoký. Ke snížení počtu došlých reakcí lze využít omezení a bariér, které nepřilákají uchazeče, jež nemají o pracovní místo výrazný zájem. Naopak u nepopulárních pozic je nutné vyzdvihnout jejich důležitost a významnost a na možné nevýhody neupozorňovat.

6. tip: Správně nastavit podmínky.
Při obsazování pozice, kde je nutná odpovědnost a samostatnost, je důležité tyto skutečnosti uvést do inzerátu a požadovat předchozí zkušenosti a dosažené výsledky. Naopak u jednoduchých pozic je laťka požadavků nastavena níže.

7. tip: Zaujmout kandidáty na technické pozice skvělou technologií.
Kvalitních uchazečů o technické pozice je nedostatek. Přilákat by je ale mohl inzerát, který bude obsahovat specifikaci moderních technologií, s kterými budou pracovat. Musí se ale jednat o moderní technologie.

8. tip: Využít účel společnosti.
Formulovat účel společnosti (proč působí na trhu, pro koho je potřebná) přiláká mnoho kandidátů, kteří budou chtít být součástí. Podílet se na tvorbě chodu společnosti, která je obecně potřebná a důležitá, je pro uchazeče lákavé.

9. tip: Necílit pouze na benefity.
Zveřejnit velké množství benefitů a výhod přiláká zejména ty uchazeče, kteří budou do zaměstnání chodit díky těmto výhodám. Takoví zaměstnanci ale nejsou pro společnost žádoucí. Preferovaní jsou ti uchazeči, které zajímá náplň a obsah práce. Neznamená to ale, že benefity a výhody nemají být součástí inzerátu. I ty jsou součástí motivátorů, které mohou ovlivnit reakce na daný inzerát.

10. tip: Být nápaditý, kreativní, osobitý, ale ne trapný.
Aby uchazeče zaujal právě náš inzerát, musí vystupovat z řady dalších inzerátů, čemuž napomůže použití grafiky, nápaditosti a kreativity. Vše musí být v mezích pochopitelnosti a v kvalitním zpracování.

Z těchto deseti tipů je zřejmé, že moderní inzerát má zcela jinou podobu. Pokud chce společnost zaujmout vydaným inzerátem, měl by recruiter těchto 10 tipů dodržovat.

Dalším vlivem, kterému se musí recruiteři přizpůsobit, je nová generace zvaná generace Y. Změny v chování a v životním stylu oproti předchozím generacím jsou patrné a je zapotřebí jim věnovat pozornost nejen při jejich získávání, ale také v průběhu pracovního poměru. Vliv na to mají zejména moderní technologie, které jsou pro tuto generaci běžnou součástí života. (Kotler, Wong, Sauders & Armstrong, 2007)

Sociální sítě

Dnešní generace tráví na sociálních sítích velkou část svého volného času. Sociální sítě se proto staly novým kanálem pro hledání nových uchazečů. Ty navíc neslouží pouze k získávání zaměstnanců, ale mnoho společností má na sociálních sítích založen také profil, kde rozvíjí personální marketing (viz podkapitola 2.5 Personální marketing).

Relevantní je pro recruitery využívání zejména profesní sítě LinkedIn. V České republice mělo na počátku roku 2016 založený profil přes 600 tisíc uživatelů. Největší počet uživatelů je v oborech výroba, pokročilá technologie, IT a marketing, ve věkovém rozmezí 25 až 33 let. Nejpočetnější skupinou jsou uživatelé, kteří hledají jedno ze svých prvních zaměstnání, následují seniorní pracovníci a manažeři. (Kratochvíl, 2016)

Zejména na tento profil kandidátů se recruiteři na síti LinkedIn orientují a v případě obsazování volných míst tohoto typu je LinkedIn nejpoužívanější metodou. Výhodou je, že profily kandidátů jsou založeny na faktických zkušenostech a znalostech uživatele a popř. doporučeních od bývalých a současných kolegů. Mnoho uživatelů má na této síti profil založený, ale aktivně zaměstnání nehledají. Jedná se o tzv. pasivní kandidáty. Právě ti jsou pro recruitery příležitostí v případě, že se na inzerát nehlásí žádní vhodní uchazeči. Úkolem recruiterů je pak tyto kandidáty hledat, oslovovat a získat na volnou pozici.

Nejvíce uživatelů má sociální síť Facebook. Každý měsíc se na tuto síť přihlásí 4,5 milionu uživatelů, každý den se přihlásí 3,4 milionů uživatelů (Hušková, 2016). Tito uživatelé tráví na síti čas nejen pasivně prohlížením informací, ale informace si sami také aktivně vyhledávají. A ačkoliv primární účel sítě Facebook je jiný, probíhá získávání a personální marketing i na této sociální síti.

Mezi další sociální sítě, které jsou oproti výše dvěma uvedeným sítím zatím v České republice využívány minimálně, patří YouTube, Twitter, Instagram a Snapchat. Inzeráty jsou zde umisťovány např. formou videa nebo obrázku. Také existují další tematicky orientované sociální sítě a portály, kde jsou potenciální kandidáti oslovováni.

Mobilní aplikace

Využívání mobilních aplikací roste s tím, jak roste využívání mobilních telefonů, které se staly součástí každodenního života. To potvrzuje i výzkum agentury TNS, kde bylo zjištěno, že uživatelé iPhonů tráví v průměru na svém mobilním telefonu 3,2 hodiny denně. (Benatzky, 2015)

Použití mobilních aplikací je flexibilní a jednoduché. V České republice je využívání aplikací v oblasti získávání zaměstnanců v počátcích. Mezi nejznámější aplikace patří Práce za rohem a Profesia.cz, Brigády do kapsy nebo QuickJOBS. V zahraničí je používání aplikací rozšířenější. Příkladem mohou být aplikace InstaJob, InterQ, ProsperWorks. (Kosinski, 2016)

Výhodou těchto aplikací je, že si uživatel v aplikaci nastaví lokalitu, obor zaměstnání a dle těchto kritérií jsou uživateli zobrazovány relevantní nabídky. Uživatel tak nemusí každý den sledovat pracovní portály a další kanály, což mu výrazně ušetří čas. (Jobs.cz, 2016)

2.5 Personální marketing

Personální činnost získávání zaměstnanců významně ovlivňuje zaměstnavatelská pověst, kterou lze budovat aktivní tvorbou personálního marketingu.

Dvořáková et al. (2012, s. 539) definuje personální marketing jako „…*dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce vytvářením pozitivního image společnosti a jako soubor opatření zaměřených ke zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců*."

V době, kdy byla světová ekonomická krize na ústupu a ekonomika začínala růst, bylo pro lidi finanční ohodnocení hlavním motivátorem. To ve své knize píše Koubek (2009, s. 157), který tvrdí, že v případě získávání zaměstnanců přiláká uchazeče spíše vyšší mzda a benefity. Zároveň ale dodává, že tento způsob oslovení uchazečů je krátkozraký.

Dnes se hodnoty mezi lidmi změnily, čímž se zde otevřel prostor pro tvorbu personálního marketingu. Klíčovým úkolem personálního marketingu je vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti. Personální marketing by měl probíhat směrem dovnitř i vně společnost. Jeho tvorba směrem dovnitř společnosti zajistí motivované a loajální zaměstnance. Směrem vně společnost pak zájem uchazečů pracovat v dané společnosti a podílet se na tvorbě jejích hodnot. (Kmošek, 2016)

Kmošek (2016) ve svém videu uvádí tyto možnosti, jak personální marketing tvořit:

- respektovat zájmy a potřeby zaměstnanců,
- navázat přátelské vztahy mezi zaměstnanci,
- uvolnit atmosféru uvnitř organizace,
- rozvíjet vnitřní kulturu společnosti,
- zvýšit angažovanost zaměstnanců,
- pečovat o pracovní podmínky,
- prezentovat společnost.

Dříve prezentace společnosti probíhala na webových stránkách společnosti. Dnes se tyto aktivity přesunuly na sociální sítě, kde je hlavní těžiště tvorby personálního marketingu a kde společnosti komunikují s lidmi a prezentují svoji značku. Typickými příklady statusů na těchto sítích jsou promovidea, fotografie z firemních akcí, ze zákulisí, z procesu výroby produktů, novinky, příběhy na pokračování, ale i samotné inzeráty volných pozic. To zajistí, že se lidé budou na sociální sítě společnosti vracet a budou se o ni zajímat. Bártíková (2016) zároveň dodává, že tvorba personálního marketingu má smysl pouze tehdy, pokud to, co je prezentováno navenek, je uvnitř společnosti skutečně realizováno.

Tvorba značky, neboli employer branding, znamená více než je personální marketing. V případě tvorby značky společnost komunikuje svoji vizi, poslání, smysl práce a směřování společnosti. Dalším důležitým sdělením je, v čem je společnost jiná oproti konkurenci. Pokud chce firma budovat svoji značku, musí mít výše určené body stanovené a tyto body komunikovat dovnitř i směrem vně společnost. (Menšík, 2015)

3 Výběr zaměstnanců

V předcházející kapitole byla popsána personální činnost získávání zaměstnanců, na niž plynule navazuje výběr zaměstnanců. Tato činnost je další stěžejní částí této diplomové práce. Obsahem této kapitoly je popis procesu výběru zaměstnanců, kritérií, tradičních a moderních metod výběru zaměstnanců.

Výběr zaměstnanců je jednou z klíčových personálních činností, protože určuje a ovlivňuje budoucí složení týmu a oddělení a v celkovém pohledu i fungování celé společnosti.

Koubek (2009, s. 166) definuje výběr zaměstnanců jako činnost „*…která má zajistit výběr uchazeče, jež bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů a organizační kultury, bude akceptovat hodnoty společnosti, je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál*.“

3.1 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců je bezprostředně navázán na personální činnost získávání zaměstnanců. Této činnosti je nutné věnovat dostatek času a pozornosti, protože závěrečný výběr ovlivní kvalitu a výsledky odvedené práce nejen oddělení, ale celé společnosti.

Proces výběru začíná okamžikem, kdy se uchazeč o zaměstnání přihlásí do výběrového řízení. Proces končí v okamžiku, kdy je vybrán výsledný kandidát a zároveň tento kandidát s nabídkou souhlasí, resp. když nastoupí na dané pracovní místo.

Před samotným krokem výběru uchazeče je nutné mít definovaná kritéria a metody výběru. Díky zvoleným kritériím bude předejito subjektivnímu posuzování recruitera a vedoucího zaměstnance. Aby byl o uchazeči získán dostatek relevantních informací, je důležitá správná volba metod výběru. I v případě, že jsou kritéria jasně definovaná a jsou vhodně zvoleny metody výběru, není stoprocentní úspěšnost správného výběru zajištěna. (Koubek, 2010)

Koubek (2010) proces výběru člení do těchto kroků:

- zkoumání dotazníků, životopisů a jiných dokumentů,
- předběžný rozhovor, který doplní některé skutečnosti obsažené v dokumentech,
- testování uchazečů,
- výběrový rozhovor,
- posuzování referencí,
- lékařské vyšetření,
- rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče,
- informování uchazečů o výsledcích výběrového řízení.

Jednotlivé fáze procesu výběru nemusí vždy na sebe takto striktně navazovat. Pokud to situace nevyžaduje, lze v určitých případech některé kroky vynechat. Záleží na typu obsazované pozice, charakteru a zvyklostech konkrétní společnosti. (Koubek, 2010)

3.2 Kritéria výběru zaměstnanců

Před zahájením procesu výběru je důležité mít nejprve zvolena kritéria, podle kterých bude výběr realizován. Vybrán bude ten uchazeč, který těmto kritériím nejlépe odpovídá.

Koubek (2009) kritéria výběru zaměstnanců dělí do tří oblastí:

- celoorganizační kritéria,
- útvarová, resp. týmová kritéria,
- kritéria pracovního místa.

Dle celoorganizačních kritérií by se měl uchazeč plynule a úspěšně zařadit do společnosti. Zároveň by měl přejímat hodnoty a kulturu společnosti a k tvorbě těchto hodnot přispívat. (Koubek, 2009)

Dle týmových kritérií by měl mít uchazeč takové vlastnosti, aby se mohl plynule zařadit do konkrétního útvaru, popř. týmu. Odváděný výsledek pak bude mít větší hodnotu pro obě strany. (Koubek, 2009)

Kritéria pracovního místa se týkají požadavků na pracovní schopnosti a další vlastnosti uchazeče. V minulosti a v některých společnostech i v současnosti je uchazeč vybírán pouze na základě těchto kritérií. Dnes jsou tato kritéria také důležitá, ale na významnosti nabývají i dvě kritéria uvedená výše. (Koubek, 2009)

Šikýř (2012) kritéria dále ještě dělí na dvě oblasti:

- zvolená na základě vlastních potřeb společnosti,
- dle zvláštních právních předpisů.

Kritéria dle zvláštních právních předpisů musí uchazeč splňovat vždy. Z hlediska ostatních kritérií je vybírán uchazeč, který je dle nich nejvhodnější.

3.3 Tradiční metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců je důležité mít předem jasně definované, aby bylo předejito subjektivnímu posuzování hodnotitelů a zároveň aby bylo zajištěno dostatečné množství relevantních informací.

Metody výběru by měly splňovat dvě základní charakteristiky, kterými jsou validita a spolehlivost. Validita metody znamená, do jaké míry metoda předpovídá úspěšný výkon práce. Spolehlivost metody znamená, do jaké míry metoda vykazuje u stejné osoby a za stejných podmínek shodné výsledky v proměnlivém čase. (Koubek, 2009)

Mezi nejčastěji používané metody patří hodnocení životopisu, výběrový rozhovor, testování uchazečů (testy inteligence, testy osobnosti, testy schopností), assessment centra nebo zkoumání referencí.

Obvykle není používaná pouze jedna metoda výběru, ale tyto metody jsou navzájem kombinované a doplňované dle aktuální potřeby. Jednotlivé metody jsou níže specifikovány.

Hodnocení životopisu, profilu uchazeče

Hodnocení životopisu nebo profilu uchazeče na sociální síti patří mezi nejčastěji používané metody výběru zaměstnanců. Životopis poskytuje o uchazeči prvotní informace. Na základě nich se recruiter dále rozhoduje, zda uchazeč splňuje předpoklady pro danou pracovní pozici.

Při hodnocení životopisu je nejčastěji sledováno (Dvořáková et al., 2012):

- jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů,
- jaké důvody vedly ke změně v různých funkcích,
- zda uchazeč ukončil zahájené studium,
- zda chybějí pro určité úseky ve vzdělávání a zaměstnání důkazy o jiných aktivitách,
- zda je možné ve změně sledovat kontinuitu, cílevědomost a další.

Všechny otázky, které recruitera napadají při analyzování životopisu, je vhodné si poznamenávat a na tyto informace se uchazeče následně dotázat. Tato metoda bývá doplňována dalšími metodami, nejčastěji na hodnocení životopisu navazuje výběrový rozhovor. (Šikýř, 2012)

Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor patří spolu s hodnocením životopisu k nejčastěji používané metodě výběru zaměstnanců. Na výběrový rozhovor je oproti hodnocení životopisu kladen větší důraz a je považován za klíčovou metodu výběru. (Koubek, 2009)

Koubek (2009) uvádí čtyři základní cíle výběrového rozhovoru:

- získat hlubší informace o uchazeči,
- posoudit osobnost uchazeče,
- poskytnout uchazeči informace o společnosti a o práci,
- vytvořit přátelské vztahy mezi společností a uchazečem.

Podoby rozhovorů se liší dle různých charakteristik. Podle počtu účastníků rozhovoru lze rozlišit tyto typy (Koubek, 2009):

- rozhovor 1+1,
- rozhovor před panelem posuzovatelů,
- postupný rozhovor,
- skupinový rozhovor.

Rozhovor 1+1, který je nazýván také jako individuální rozhovor, se účastní zástupce společnosti a uchazeč. Zástupcem společnosti nejčastěji bývá přímý nadřízený. U tohoto typu rozhovoru je prostor k navázání přátelské atmosféry mezi účastníky. Nevýhodou může být subjektivní pohled přímého nadřízeného, a proto je tento typ pozice doporučován zejména u méně kvalifikovaných pozic. (Koubek, 2009)

Druhým typem je rozhovor před panelem posuzovatelů. Panel posuzovatelů tvoří recruiter a přímý nadřízený, dalšími účastníky mohou být budoucí kolega, vyšší nadřízený, psycholog nebo externí expert. Díky vyššímu počtu hodnotitelů je více zamezeno

subjektivnímu posuzování. Pro uchazeče je tento typ rozhovoru psychicky náročnější a je proto doporučován na vedoucí a náročnější pozice. (Kocianová, 2010)

Postupný rozhovor je typem rozhovoru 1+1, který se opakuje několikrát za sebou. Zpravidla je nejprve přítomný recruiter, v druhém kole pak přímý nadřízený. Tím je snížen možný subjektivní pohled jedné osoby. Naopak je tento typ rozhovoru časově náročnější pro uchazeče, který se musí do společnosti opakovaně dostavit. (Koubek, 2009)

Skupinový rozhovor je typický tím, že na jedné straně je jeden nebo více pozorovatelů, na druhé straně je skupina uchazečů. Tato podoba rozhovoru šetří společnosti čas. Další výhodou je, že je posuzovatelům umožněno posoudit reakce jednotlivých uchazečů i to, jak se chovají v týmu. Nevýhodou je, že pro posuzovatele je tento typ náročnější z hlediska pozorování více uchazečů. (Koubek, 2009)

Podle obsahu a průběhu rozhovoru lze rozlišit tyto typy (Koubek, 2009):

- strukturovaný rozhovor,
- nestrukturovaný rozhovor,
- polostrukturovaný rozhovor.

Strukturovaný rozhovor má předem jasně určený cíl, postup a časový rámec. Všichni uchazeči dostávají stejné otázky, takže je tento typ rozhovoru spravedlivý a efektivní. Nevýhodou je, že nelze dostatečně poznat osobnost uchazeče. Na tento typ rozhovoru se musí recruiter důkladně připravit. (Koubek, 2009)

Nestrukturovaný rozhovor nemá pevně určený cíl, postup ani časový rámec. Cíle jsou určeny pouze okrajově a jsou utvářeny během samotného rozhovoru. Výhodou takového rozhovoru je, že lze lépe posoudit osobnost uchazeče. Nevýhodou je snadný sklon k subjektivnímu posuzování uchazeče a rozdílné podmínky každého uchazeče. Tento typ rozhovoru není často využíván a doporučován. (Koubek, 2009)

Polostrukturovaný rozhovor eliminuje nevýhody výše uvedených typů a naopak zachovává jejich výhody. Je však náročný nejen časově na přípravu, ale také na samotné hodnotitele, kteří by měli být proškoleni. (Koubek, 2009)

Assessment centra

Assessment centra jsou další metodou výběru zaměstnanců. Jedná se o skupinovou metodu výběru. Této metody se obvykle účastní skupina hodnotitelů a skupina uchazečů. Hodnotitelé se skládají z recruiterů, vedoucího zaměstnance, popř. dalších zaměstnanců, psychologů a externích odborníků. Přítomno bývá pět až deset uchazečů. Assessment centra trvají půl dne až den, jsou tedy velice časově náročná. (Machálková, 2013)

Při této metodě jsou využívána jak skupinové, tak individuální úkoly. Uchazeči jsou při těchto úkolech pozorováni a zkoumají se především sociální a komunikační dovednosti a charakteristiky osobností. V závěru je sepsána hromadná zpráva o každém uchazeči (Dvořáková, 2012). Assessment centra jsou poměrně nákladnou metodou výběru zaměstnanců. Využívány jsou zejména ve velkých společnostech na vyšší manažerská místa, popř. při výběru absolventů škol. (Armstrong & Taylor, 2015)

Assessment centra mohou být využívány i pro současné zaměstnance a to v případě, kdy je zájem obsadit manažerskou pozici z interních zdrojů. Cílem je rozpoznání a potvrzení klíčových vlastností a dovedností zaměstnance pro danou pozici.

Testy pracovní způsobilosti
Pomocí testů pracovní způsobilosti je zkoumáno, zda uchazeč splňuje podmínky na dané pracovní místo. Těchto testů existuje mnoho a je důležité zvážit, zda je použitý test spolehlivý a validní. (Koubek, 2009)

Obvykle jsou testy děleny v rámci těchto oblastí (Koubek, 2009):

- testy inteligence,
- testy schopností,
- testy znalostí a dovedností,
- testy osobnosti.

Testy pracovní způsobilosti jsou využívány jako pomocný a doplňkový nástroj výběru. K vyhodnocení testu je vhodné přizvat zkušeného odborníka či psychologa. (Šikýř, 2012)

Zkoumání referencí
Metoda zkoumání referencí je využívána na nejužší okruh kandidátů. Kontaktní osoby, na které se lze obrátit, poskytuje uchazeč. Nejčastěji to bývá bývalý kolega, popř. bývalý vedoucí zaměstnanec. Jelikož se jedná o citlivé informace, měl by být uchazeč z etického hlediska o této skutečnosti vždy předem informován. Poskytnuté informace bývají ale subjektivního charakteru a je nutné vzít tuto skutečnost v úvahu. (Měrtlová, 2014)

Osobní dotazník
Osobní dotazník poskytuje základní informace o uchazeči, zejména o jeho bývalém zaměstnání, o zkušenostech, znalostech a vzdělání. Nevýhodou je, že osobní dotazník bývá často rozsáhlý a odpovědi stereotypní. (Dvořáková et al., 2012)

3.4 Moderní metody výběru zaměstnanců

Stejně, jako vznikají nové metody získávání zaměstnanců, inovují se a vyvíjejí se i metody výběru zaměstnanců. Rozvoj metod výběru ale není tak výrazný, jako v případě metod získávání zaměstnanců, kde je tato činnosti kreativnější.

Videodotazníky
Videodotazníky slouží jako předvýběr uchazečů a v některých společnostech je tato metoda výběru již standardně využívána. Videodotazník nenahrazuje výběrový rozhovor, ale této metodě předchází. Na základě videodotazníků je k výběrovému rozhovoru pozván již užší okruh uchazečů.

Výhodou této metody je, že recruiter uchazečům rozešle předem připravené otázky. Uchazeči nahrají své odpovědi v místě a čase, který jim vyhovuje. Ke každé otázce lze stanovit čas, který je potřebný na její zodpovězení. Videodotazník nelze spustit znovu, takže uchazeč má pouze jeden pokus. Na rozdíl od zkoumání životopisu jsou na videu vidět konkrétní reakce, takže recruiter uchazeče lépe pozná. Proto se recruiter může

na základě videodotazníků lépe rozhodnout, koho k výběrovému rozhovoru pozvat. Tato metoda tedy šetří čas oběma stranám. (LMC, 2016)

Online rozhovory

Online rozhovor by měl probíhat téměř stejnou formou jako výběrový rozhovor. Největší rozdíl je, že uchazečům i recruiterům šetří čas a náklady. Stále platí, že výsledné rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče by mělo proběhnout po osobním setkání. Online rozhovor lze tak použít např. v rámci postupného rozhovoru, kde první kolo proběhne online s recruiterem, druhé kolo v rámci osobního setkání s přímým nadřízeným.

Recruiter se musí na online rozhovor lépe připravit, zejména z pohledu technického vybavení. V případě technického problému je důležité mít připravené náhradní řešení. Dále by měl mít recruiter zajištěného zapisovatele, aby uchazeč nemusel sledovat, jak si recruiter píše během rozhovoru poznámky. Recruiter by měl po celou dobu rozhovoru udržovat oční kontakt, což navodí příjemnější atmosféru. (Aprofes, 2014)

Gamifikace

Gamifikace znamená využití herních prvků při výběru zaměstnanců. Tato metoda je hravá, zábavná a soutěživá, při níž jsou přirozeně odkrývány dovednosti, klíčové kompetence a charakterové rysy uchazeče. Zároveň tím společnost ukazuje, že je moderní a otevřená novým trendům. (Meister, 2015)

Stejně jako v případě assessment center lze využít tuto metodu pro výběr z externích i interních zdrojů. Gamifikace je ale oproti assessment centru zábavnější, a to nejen pro uchazeče o zaměstnání. V případě využití gamifikace pro interní zdroje jsou pak zaměstnanci více angažovaní, produktivní a spokojení.

Použití gamifikace při výběru zaměstnanců zároveň vylepšuje značku společnosti. Gamifikace přiláká více uchazečů, kteří se budou chtít gamifikovaného výběru zúčastnit a odnést si tak jiný zážitek. (Mentlíková, 2016)

Herní prvky nemusí být využité jenom aktivně, ale lze použití i samotné počítačové hry, pomocí nichž jsou testovány schopnosti uchazečů. (Vrba, 2012)

Prostředí výběru zaměstnanců

Velkou roli při výběru zaměstnanců hraje i prostředí, kde se výběrový rozhovor odehrává. V současné době je žádoucí mít příjemné a přátelské prostředí, kde se uchazeči budou cítit uvolněně. Uchazeče o volbě společnosti totiž může přesvědčit i první dojem ze společnosti a z prostředí, kde by v budoucnosti měli trávit přes jednu třetinu svého denního času. Opět je nutné doplnit, že nelze prezentovat kandidátovi příjemné prostředí v rámci výběrového rozhovoru, pokud toto prostředí není v celé společnosti.

4 Profil moderního recruitera

V kapitolách 2 a 3 byly popsány personální činnosti získávání a výběr zaměstnanců. Dalším důležitým článkem, který se podílí jak na procesu získávání a výběru zaměstnanců, ale i na tvorbě personálního marketingu a budování značky, je recruiter. Z předcházejících kapitol je patrné, že profil recruitera je dnes výrazně odlišný, než tomu bylo v minulosti. Popis profilu moderního recruitera je obsahem této kapitoly.

V minulosti byly k získávání zaměstnanců využívány zejména pracovní portály, na které recruiter zadal inzerát. Na inzerát přišel dostatek životopisů a úkolem recruitera pak bylo analyzovat životopisy, resp. se v nich zorientovat a důkladně se věnovat relevantním životopisům. Dále byli uchazeči pozváni na výběrový rozhovor, byl vybrán nejvhodnější uchazeč, kterému byla poskytnuta nabídka zaměstnání. (Kadlec, 2015)

Také dnes se lze setkat s recruitery, kteří jsou převážně pasivní. Mezi jejich nejčastěji využívanou metodu patří právě inzerce na pracovních portálech, popř. na sociálních sítích, kde ale aktivně nevyhledávají. V případě inzerátu se jedná o tradiční podobu „nabízíme, požadujeme“.

Styl práce moderního recruitera je odlišný. Využití moderních metod získávání a výběru zaměstnanců ale také není obecným návodem na to, jak získat dostatečné množství kvalitních uchazečů.

K zjištění toho, kde kandidáty oslovovat a kde inzerovat, napomůže definování cílové skupiny. Cílovou skupinu spojují stejné, nebo velice podobné charakteristické rysy, podle kterých se lze orientovat. Na základě těchto definovaných zájmů lze získat informace, kde se cílová skupina nejčastěji pohybuje. To recruiterovi pomůže určit, kde kandidáty hledat a oslovovat a kde umisťovat inzerci. (Hladká)

Recruiter musí použít odlišný přístup k uchazečům nejen mezioborově, ale také podle věkové kategorie. Přístup k získávání a výběru zaměstnanců je pro generaci Y a nastávající generaci Z odlišný, než tomu bylo u předchozích generací. Pro nové generace je typické, že ačkoliv nehledají nové zaměstnání, jsou otevřeny novým příležitostem a změnám. Recruiter v tomto případě musí být aktivní a nové zaměstnance sám vyhledávat a oslovovat napřímo. (Fallon Taylor, 2016)

V případě aktivního vyhledávání uchazečů se mluví o tzv. Talent Sourcing. Kvalitní recruiter disponuje detailními znalostmi o sociálních sítích, diskusních skupinách a blozích, které prohledává a oslovuje potenciální kandidáty. Zároveň si zde vytváří síť a databázi kontaktů, které by mohl kdykoliv v budoucnosti oslovit – jedná se o networking (Serendi, 2016). Kvalitní a zkušený recruiter má dnes na profesní síti LinkedIn 500+ kontaktů. Recruiter využívá i vlastních kontaktů, mezi kterými distribuuje nabídku a přes své přátele pracovní nabídky šíří dál.

Pokud recruiter oslovuje kandidáta napřímo, měl by dodržovat několik zásad. Nejprve by si měl kandidátův profil důkladně prostudovat a zaznamenat, co konkrétně ho zaujalo. Dále kde vidí kandidátův potenciál a možnosti ke zlepšování a růstu jeho kariéry (Bártíková, 2016). V případě oslovení a komunikace by se mělo jednat o otevřenou a příjemnou

komunikaci. Recruiter má být konkrétní a ke každému kandidátovi přistupovat individuálně. Rozdílně by měl také komunikovat s každou jedinečnou cílovou skupinou. To zabere mnoho času, ale individuální přístup je mnohem účinnější než v případě stereotypního oslovování.

Pokud se jedná o pozici, která neoslovuje mnoho kandidátů, musí se recruiter zamyslet nad tím, jak nabídku vylepšit a inovovat. Další schopností recruitera je schopnost obchodovat, tedy prodat volné pozice.

Změna stylu nastala i v případě osobního rozhovoru. Pokud chce společnost a recruiter na kandidáty zapůsobit, musí být atmosféra otevřená a přátelská. Osobní rozhovory se uskutečňují v příjemném prostředí, popř. i na neutrálních místech, jako je např. kavárna. Recruiter kandidátovi pokládá jasné otázky a jeho cílem je především zjišťování potřeb kandidáta a naslouchání.

Recruiter se také podílí na tvorbě personálního marketingu. Na svých soukromých profilech na síti LinkedIn a Facebook sdílí novinky a záznamy z firemních akcí, promovidea společnosti, ale i nabídky volných pracovních pozic. Tím vším pomáhá vytvářet značku společnosti.

Analýza velkého množství dat je další důležitou dovedností. Na sociálních sítích je mnoho profilů, které je nutné třídit a filtrovat. Analýzou dat je možné najít ty uchazeče, kteří jsou vhodní na volnou pozici a zároveň jsou tito uchazeči otevřeni nové změně. Digitální nástroje ale stále plně nenahradí lidský instinkt potřebný k rozhodnutí o výběru vhodných kandidátů. Využívání moderních technologií k získávání a výběru zaměstnanců napomáhá a je pro recruitera strategickou výhodou. (Fallon Taylor, 2016)

Charakteristika profilu moderního recruitera uzavírá teoretickou část této práce. Poznatky z teoretické části jsou podkladem k vypracování praktické části a splnění cíle definovaného v úvodu práce.

Praktická část

5 Metodický postup

V teoretické části této diplomové práce byl definován a shrnut teoretický základ personální práce, získávání a výběru zaměstnanců a profilu moderního recruitera. Na základě této části je vypracována praktická část. Personální činnosti jsou analyzovány ve společnosti MAFRA, a.s., kde je také zároveň provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a rozhovor s recruiterkou společnosti.

Praktická část obsahuje tři stěžejní oblasti. V první stěžejní části je provedena analýza získávání a výběru zaměstnanců. V další části jsou pak popsány dva výzkumy, přičemž součástí prvního výzkumu je jeho vyhodnocení tohoto výzkumu, druhý výzkum je popsán. Poslední část obsahuje návrhy a doporučení, které povedou ke zvýšení efektivity nastavených procesů ve společnosti. Tyto návrhy a doporučení jsou výsledkem porovnání provedené analýzy, zkoumaných výsledků z dotazníkového šetření a rozhovoru s recruiterkou společnosti.

První výzkum je kvantitativního charakteru a je realizován metodou dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření je uskutečněno mezi zaměstnanci společnosti MAFRA, a.s., kteří do této společnosti nastoupili v období od 1. ledna 2016 do 31. srpna 2016. Dotazník je rozdělen na dvě části. První z nich obsahuje otázky týkající se procesů získávání a výběru zaměstnanců. Druhá část obsahuje informace týkající se základních údajů o respondentech. Otázky byly tvořeny formou uzavřených i otevřených odpovědí.

Druhý výzkum je kvalitativního charakteru a je realizován metodou rozhovoru. Ve společnosti MAFRA, a.s. je na pozici HR recruiter jedna zaměstnankyně, s níž byl rozhovor uskutečněn. Rozhovor obsahuje obecné i konkrétně zacílené otázky týkající se získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Otázky byly tvořeny pouze formou otevřených odpovědí.

Následující kapitola obsahuje představení a charakteristiku společnosti MAFRA, a.s.

6 Charakteristika společnosti MAFRA, a.s.

Společnost MAFRA, a.s. vznikla 31. ledna 1992 zápisem do obchodního rejstříku. Od roku 1994 byla většinovým vlastníkem německá společnost. V roce 2013 se společnost MAFRA, a.s. stala součástí koncernu AGROFERT, a.s., jež je zároveň jediným akcionářem společnosti. Základní kapitál společnosti MAFRA, a.s. je tvořen jedním kusem kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 1 800 000 000 Kč. (Stanovy společnosti, 2016)

Právní forma mediální skupiny MAFRA je akciová společnost. Nejvyšším orgánem je valná hromada, tedy AGROFERT, a.s. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které tvoří čtyři členové. Kontrolní funkci společnosti zajišťuje dozorčí rada, kterou tvoří tři členové. (Stanovy společnosti MAFRA, a.s., 2016)

Mediální skupina MAFRA působí na trhu v celé České republice. Sídlo společnosti se nachází v Praze 5, Karla Engliše 519/11. Pobočky společnosti jsou zastoupeny ve všech krajích republiky. Společnost se převážně zabývá mediální činností v oblasti tisku, televize, internetového zpravodajství a služeb a tiskem. Ke dni 31. srpna 2016 bylo ve společnosti 1 427 zaměstnanců (včetně žen na mateřské dovolené, žen a mužů na rodičovské dovolené a dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr). (Interní materiály společnosti)

Mediální skupina MAFRA patří mezi nejsilnější mediální společnosti v České republice. V portfoliu společnosti lze nalézt všechny dostupné mediatypy – tisk, online, TV a rozhlas. Díky své široké škále nabízených produktů má společnost MAFRA, a.s. mnoho zákazníků a uživatelů. Tištěné tituly této společnosti pravidelně pročítá 2,5 milionu čtenářů, internetové projekty navštíví 2,8 milionu uživatelů týdně. (MAFRA, a.s., 2016)

Mezi nejznámější tištěné produkty patří deníky Mladá fronta DNES a Lidové noviny, dále zpravodajsko-společenský týdeník Téma, bezplatné tituly Metro a týdeník 5+2. Mezi nejznámější online produkty patří iDNES.cz a Lidovky.cz, dále bulvární portál Expres.cz, internetová televize Playtvak.cz, komunitní web eMimino.cz, web o běhání RUNGO.cz a dětský portál Alík. Součástí portfolia je také virtuální operátor MOBIL.cz. a vydavatelství MAFRA Slovakia. Součástí koncernu AGROFERT, a.s. je také hudební televizní Stanice Óčko, Rádio Impuls a RockZone 105,9. (MAFRA, a.s., 2016)

Součástí mediální skupiny jsou také tiskárny MAFRAPRINT v Praze a v Olomouci. První tiskárny byly vybudovány již v roce 1994. V roce 2001 byla výroba přesunuta do nových tiskáren, kde jsou dnes nejmodernější technologie a tiskové stroje. Tiskárny slouží k tisku vlastních produktů, jsou zde ale také realizované externí zakázky – tisk letáků, inzertních a dalších noviny. (MAFRA, a.s., 2016)

Všechny informace a data o společnosti získané z veřejně dostupných zdrojů i interních materiálů poskytnuté společností jsou platné ke dni 31. srpna 2016.

7 Personální práce ve společnosti MAFRA, a.s.

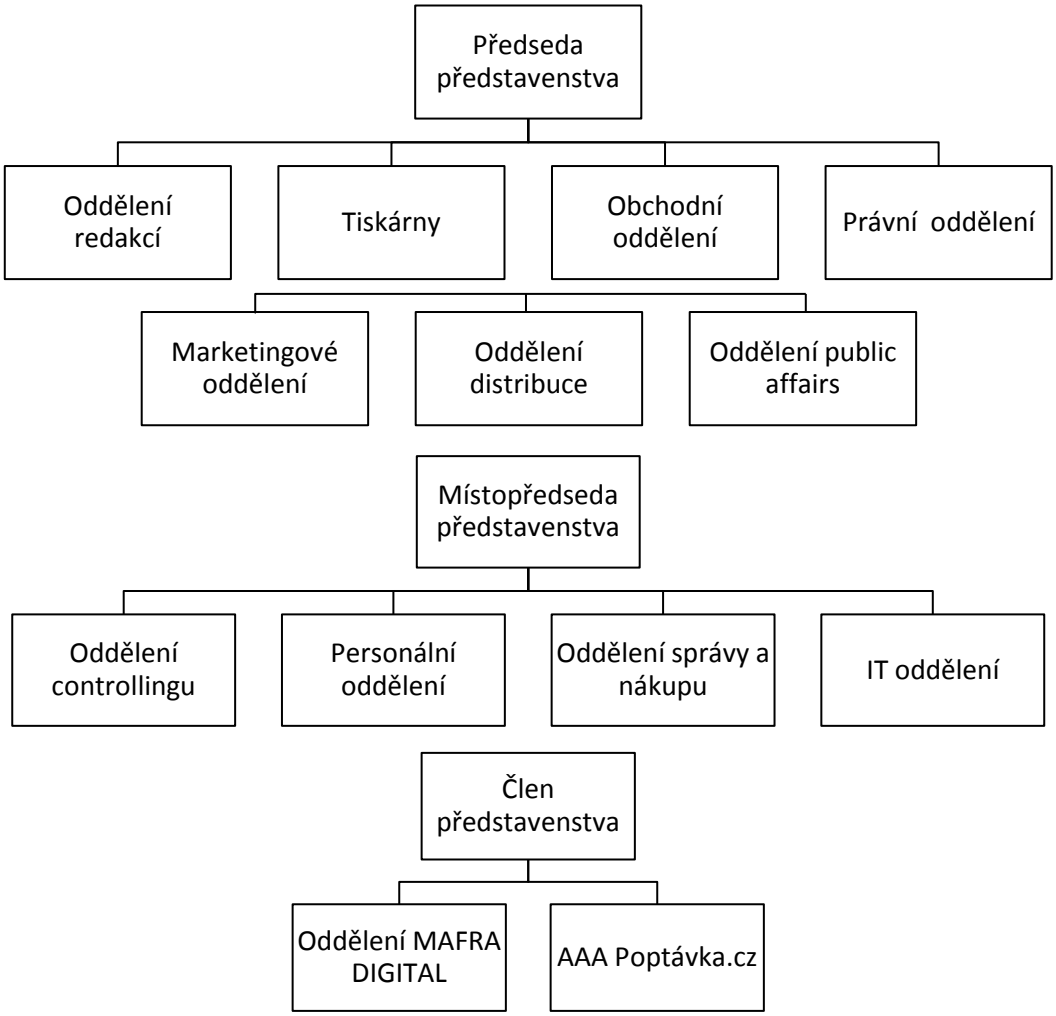
Tato kapitola obsahuje informace o organizační struktuře společnosti a útvaru lidských zdrojů a o struktuře a počtu zaměstnanců. Tyto charakteristiky určují to, jakým způsobem je ve společnostech organizována personální práce, konkrétně i získávání a výběr zaměstnanců.

7.1 Organizační struktura společnosti a útvar lidských zdrojů

Organizační struktura společnosti MAFRA, a.s. je vzhledem k velkému počtu zaměstnanců značně rozsáhlá. Ve společnosti jsou definovány čtyři úrovně organizační struktury – představenstvo, úsek, oddělení a tým. (interní materiály společnosti)

Jednotlivé úrovně mají vymezenou oblast působnosti a odpovědnosti. Tři členové představenstva (předseda, místopředseda a člen) řídí přidělené úseky, jak znázorňuje obrázek č. 3.

Obrázek 3 Organizační struktura (2 úrovně) společnosti MAFRA, a.s.

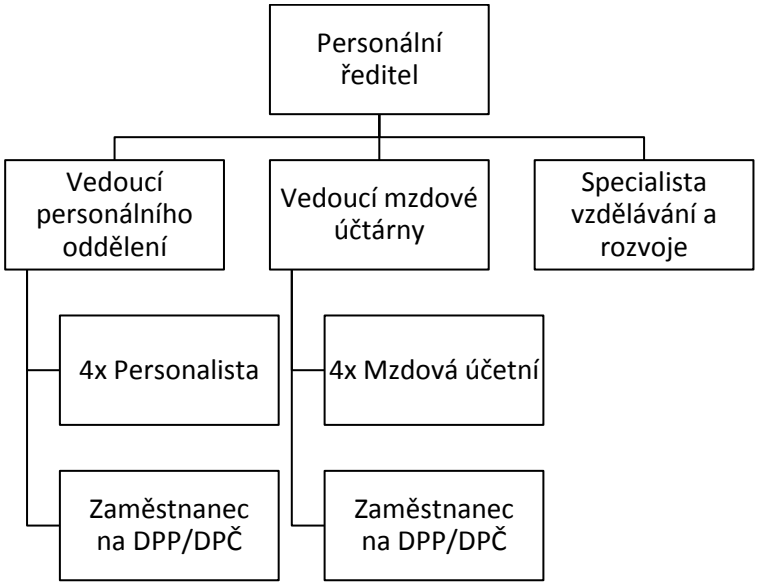


Zdroj Autorka práce, zpracováno na základě interních materiálů společnosti

Útvar lidských zdrojů je přímo podřízen místopředsedovi představenstva a v organizační struktuře je na stejné úrovni, jako jsou ostatní oddělení. Personální ředitelka se podílí na širším vedení společnosti. Útvaru lidských zdrojů je tak přikládán stejně důležitý význam, jako ostatním oddělením.

Samotný útvar lidských zdrojů je také rozsáhlý, což je také dáno velkým počtem zaměstnanců společnosti. Strukturu útvaru lidských zdrojů znázorňuje obrázek č. 4.

Obrázek 4 Organizační struktura útvaru lidských zdrojů společnosti MAFRA, a.s.



Zdroj Autorka práce, zpracováno na základě interních materiálů společnosti

Útvar lidských zdrojů je ve společnosti členěn do tří oddělení – personální oddělení, mzdová účtárna a oddělení vzdělávání a rozvoje. Celkem je v útvaru lidských zdrojů 12 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 2 zaměstnanci na dohodu o provedení práce, popř. na dohodu o pracovní činnosti.

Dle poučky o počtu personalistů na počet zaměstnanců by měl být 1 personalista na 100 až 150 zaměstnanců. V tomto případě by na 1 427 zaměstnanců mělo být 9,5 až 14,3 personalisty. Lze konstatovat, že počet zaměstnanců v útvaru lidských zdrojů je optimální.

7.2 Personální činnosti

Personální činnosti ve společnosti zajišťují především personalisté a mzdové účetní, v některých případech také ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci.

Personální ředitelka je zodpovědná za vedení personální a mzdové agendy, za vzdělávání a rozvoj, za stanovení a dodržování personálních předpisů a personálních směrnic.

Vedoucí personálního oddělení je zodpovědná za celou personální agendu. V tomto oddělení jsou jednotliví personalisté specializováni – součástí týmu je recruiter, HR specialista a dva HR generalisté. Personální oddělení zajišťuje tyto personální činnosti:

- získávání a výběr kvalifikovaných zaměstnanců,

- personální administrativa, přijímání a propouštění zaměstnanců, změny pracovních poměrů,
- vedení personálních složek a evidence údajů o zaměstnancích,
- zajišťování vstupních a povinných periodických školení zaměstnanců,
- spolupráce s úřadem práce a dalšími institucemi,
- poradenská činnost pro manažery.

Vedoucí mzdové účtárny je zodpovědná za celou mzdovou agendu. Ve mzdové účtárně mají zaměstnanci agendu rozdělenou dle jednotlivých oddělení. Mzdová účtárna zajišťuje tyto personální činnosti:

- výpočet a výplata mezd,
- odvody sociálního a zdravotního pojištění,
- výpočet a odvod daní z příjmu, včetně ročního zúčtování,
- spolupráce s pojišťovnami a dalšími institucemi,
- návrhy odměňování zaměstnanců,
- poradenská činnost pro manažery.

Specialistka vzdělávání a rozvoje je zodpovědná za celou tuto agendu a zajišťuje následující personální činnosti:

- zpracování systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
- zajišťování vzdělávacích akcí,
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj,
- komunikace a informování zaměstnanců,
- benefitní systém.

Na zajišťování personálních činností se ve společnosti podílí také vedoucí zaměstnanci. Za některé personální činnosti jsou vedoucí zaměstnanci zodpovědní zcela, za některé částečně ve spolupráci se zaměstnanci útvaru lidských zdrojů. Jedná se o tyto personální činnosti:

- analýza práce a vytváření pracovních úkolů,
- řízení pracovního výkonu,
- hodnocení zaměstnanců,
- plánování lidských zdrojů,
- výběr zaměstnanců,
- interní mobilita.

Personální činnost bezpečnost a ochrana zdraví při práci je pro společnost zajišťována outsourcingem.

7.3 Struktura zaměstnanců

Mediální skupina MAFRA má zastoupení ve všech krajích v České republice. Zároveň ve svém portfoliu zahrnuje všechny mediatypy a součástí společnosti jsou zároveň dvě tiskárny. Struktura zaměstnanců je tak značně rozsáhlá jak do počtu zaměstnanců, tak do počtu různých pozic.

Ve společnosti pracuje 1 427 zaměstnanců. Celkem je ve společnosti rozlišováno pět kategorií, jak je znázorněno v tabulce č. 1. Jedná se o ředitele, THP zaměstnance, dělníky a zaměstnance na dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce.

Tabulka 1 Struktura zaměstnanců dle kategorie k 31. 8. 2016

Kategorie	Počet zaměstnanců
Ředitelé	22 zaměstnanců
THP zaměstnanci	1 074 zaměstnanců
Dělníci	200 zaměstnanců
DPČ	14 zaměstnanců
DPP	117 zaměstnanců

Zdroj Autorka práce, zpracováno na základě interních materiálů společnosti

Dle pohlaví pracuje ve společnosti více mužů než žen, což je dáno zejména dvěma tiskárnami, kde pracují převážně muži. Konkrétně ve společnosti pracuje 614 žen a 813 mužů, jak ukazuje tabulka č. 2.

Tabulka 2 Struktura zaměstnanců dle pohlaví k 31. 8. 2016

Pohlaví	Počet zaměstnanců
Ženy	614 zaměstnankyň
Muži	813 zaměstnanců

Zdroj Autorka práce, zpracováno na základě interních materiálů společnosti

Dalším členěním je rozdělení zaměstnanců dle věku. Ve společnosti je sledováno 10 intervalů věkového rozpětí (zde však bez MD, RD), jak ukazuje tabulka č. 3.

Tabulka 3 Struktura zaměstnanců dle věkového rozpětí k 31. 8. 2016

Věkové rozpětí	Počet zaměstnanců
< 18 let	2 zaměstnanci
18 až 22 let	36 zaměstnanců
23 až 27 let	161 zaměstnanců
28 až 32 let	213 zaměstnanců
33 až 37 let	219 zaměstnanců
38 až 42 let	273 zaměstnanců
43 až 47 let	178 zaměstnanců
48 až 52 let	115 zaměstnanců
53 až 60 let	107 zaměstnanců
> 60 let	32 zaměstnanců

Zdroj Autorka práce, zpracováno na základě interních materiálů společnosti

Nízký a vysoký věk je ve společnosti zastoupen méně. Ve společnosti k 31. srpnu 2016 pracovali dva mladiství, kteří byli zaměstnáni na dohodu o provedení práce na prázdninové měsíce. Ostatní věkové kategorie jsou však téměř rovnoměrně vyrovnány. Nejvíce pracuje ve společnosti zaměstnanců ve věkovém rozpětí 38 až 42 let.

8 Analýza získávání zaměstnanců ve společnosti MAFRA, a.s.

Na základě poznatků z teoretické části z kapitoly 2 Získávání zaměstnanců je provedena analýza této personální činnosti ve společnosti MAFRA, a.s. Součástí této kapitoly je popis procesu získávání zaměstnanců, používané zdroje a metody získávání, které jsou vždy charakterizovány vzhledem ke konkrétní kategorii pozice. Proces získávání podporuje personální marketing, který je také součástí této kapitoly.

Jednotlivé specifikace získávání zaměstnanců jsou analyzovány v rámci pěti kategorií. Jedná se o tyto kategorie:

- střední management,
- nižší management,
- THP zaměstnanci bez managementu,
- dělníci,
- zaměstnanci na DPP, DPČ.

Rozdělení zaměstnanců do jednotlivých kategorií je provedeno z toho důvodu, že v rámci těchto kategorií jsou v procesu získávání zaměstnanců ve společnosti MAFRA, a.s. značné odlišnosti. Kategorie top management není součástí tohoto souboru, protože získávání top managementu není v kompetenci útvaru lidských zdrojů.

8.1 Proces získávání zaměstnanců

Ve společnosti MAFRA, a.s. není zavedena žádná dokumentace, která by definovala postupy procesu získávání zaměstnanců. Platí zde obecná pravidla, která jsou dodržována.

Za proces získávání zaměstnanců je zodpovědná recruiterka společně s příslušnými vedoucími zaměstnanci. Recruiterka má ve své kompetenci všechny obsazované pozice – jak pozice v Praze, tak i ve všech regionech České republiky. Celý proces je tedy řízen z centrály společnosti.

Proces získávání zaměstnanců začíná identifikací potřeby získání zaměstnance. Důležitou roli zde hrají vedoucí zaměstnanci, kteří tuto informaci spolu s popisy a specifikacemi pracovního místa předávají recruiterce. K tomuto účelu recruiterka preferuje sjednání osobní schůzky, což ji umožní lépe pochopit náplň práce dané pozice a může získat detailní informace o tom, kdo se konkrétně hledá, očekávaný termín obsazení volné pozice a mzdové rozpětí dostupné pro danou pozici. V případě, že je pracovní místo v průběhu roku obsazováno opakovaně, je tato část procesu krátká, protože recruiterka tyto informace má již k dispozici.

Úkolem recruiterky je přeformulovat získané informace do takové podoby inzerátu, aby měl každý uchazeč jasný přehled o dané pozici a pochopil, co bude jeho náplní práce a co je od něj očekáváno.

Další částí získávání zaměstnanců je volba zdrojů a volba metod získávání.

8.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Volba zdrojů získávání zaměstnanců záleží na typu obsazované pozice. Recruiterka s vedoucím zaměstnancem analyzují možnost využití vnitřních zdrojů, zejména v případě zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Ve velké většině případů jsou ale pozice ve společnosti obsazovány z vnějších zdrojů.

Zdroje získávání zaměstnanců – střední management

V případě získávání zaměstnanců na pozice středního managementu jsou využívány zejména vnější zdroje. Výhodou je, že nově přijatý zaměstnanec dokáže celý úsek zanalyzovat bez předchozího zaujetí. Zároveň disponuje jinými znalostmi a zkušenostmi, které může do této společnosti přinést. Nový zaměstnanec tak může odhalit do té doby neoptimálně nastavená pravidla a procesy a celý úsek zefektivnit. Zároveň je pro nového zaměstnance snazší udržet si v týmu autoritu.

Zdroje získávání zaměstnanců – nižší management

K získávání zaměstnanců na pozice nižšího managementu je snahou využívat vnitřní zdroje. Střední management pravidelně sleduje práci svých podřízených. V případě, že odhalí potenciál některého ze svých podřízených, který je zároveň připravený vykonávat náročnější práci, dostane daný zaměstnanec příležitost růstu. Výhodou je, že zaměstnanec zná prostředí, procesy a zároveň náplň práce nižší pozice, což mu usnadní práci s jeho podřízenými. Proces získávání, výběru a zapracování je tak výrazně kratší a méně nákladný. V případě, že nelze využít vnitřních zdrojů, je využíváno zdrojů vnějších.

Zdroje získávání zaměstnanců – THP zaměstnanci bez managementu

V případě získávání THP zaměstnanců jsou využívány jak vnitřní, tak vnější zdroje. Upřednostňovány jsou vnitřní zdroje, protože současný zaměstnanec zná prostředí a nastavené procesy ve společnosti. Jedná se zejména o možnost přechodu z DPP, DPČ na hlavní pracovní poměr. Další možností je využití vnitřních zdrojů z důvodu uspoření zaměstnance v důsledku organizačních změn, kdy je snahou zajistit zaměstnanci další spolupráci v rámci společnosti.

Častěji jsou ve společnosti pozice obsazovány z vnějších zdrojů. Tito uchazeči mají jiné zkušenosti, kterými mohou obohatit současný tým. Rizikem je, že pokud nebude nový zaměstnanec zcela spokojen, bude si hledat jiné zaměstnání a v průběhu zkušební doby spolupráci se společností ukončí.

Zdroje získávání zaměstnanců – dělníci

Zejména vnější zdroje jsou využívány v případě získávání zaměstnanců na dělnické pozice. Vnitřní zdroje jsou využívány v případě, že ve společnosti učni a studenti vykonávají odbornou praxi a po jejím ukončení do společnosti nastoupí. Dále také v případě přechodu z DPP, DPČ na hlavní pracovní poměr.

Zdroje získávání zaměstnanců – zaměstnanci na DPP, DPČ

V případě získávání zaměstnanců na DPP, DPČ je primárně využíváno pouze vnějších zdrojů. Vnitřních zdrojů lze využít v případě, že by měl sám zaměstnanec na DPP, DPČ zájem působit v jiném úseku společnosti a zároveň by vyhovoval stanoveným podmínkám.

8.3 Používané metody získávání zaměstnanců

Také volba metod získávání zaměstnanců záleží na typu obsazované pozice. Je na uvážení a zkušenostech recruiterky, jakou metodu, popř. kombinaci metod získávání zvolí. Žádoucí je zaujmout a oslovit co nejvíce relevantních uchazečů.

Recruiterka společnosti aktivně sleduje nejnovější trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Těmito radami od odborníků a profesionálů v tomto oboru se inspiruje a zároveň je ve své práci realizuje.

Nejprve si recruiterka definuje cílovou skupinu – jaké znaky a charakteristiky spojují lidi, mezi kterými je kandidát hledán. To ji napomůže určit to, kde a jakým způsobem uveřejní inzerci, popř. kde potenciální uchazeče přímo osloví a jak s nimi bude následně komunikovat.

Inzeráty společnosti nedisponují tradiční strukturou „nabízíme, požadujeme“, ale jsou moderní a každý je tvořen na míru cílové skupině.

Úvod inzerátu je pokaždé jiný v závislosti na pozici, která je obsazovaná. Součástí úvodu bývá krátké představení společnosti MAFRA, a.s., popř. představení obsazované pozice. Dále může úvod obsahovat základní vlastnosti uchazeče, které jsou pokládané formou otázek, zda uchazeč těmito vlastnostmi disponuje. Snahou úvodního textu je zaujmout a upoutat pozornost uchazečů.

V dalším oddíle jsou shrnuty základní úkoly, pravomoci a odpovědnosti, které jsou součástí pracovního místa. Jednotlivé body jsou jasně a stručně popsány, aby si uchazeč dokázal přesně představit, jaké činnosti bude vykonávat. Další část obsahuje informace o tom, jaké jsou požadované nároky na budoucího kolegu. Opět jsou body jasně a stručně popsány, aby si uchazeč dokázal odpovědět, zda je právě na toto místo vhodným kandidátem.

Třetí část obsahuje informace o tom, na co se může kandidát ve společnosti těšit, co mu společnost může nabídnout.

Na závěr inzerátu bývá uvedeno, jak vypadá tým, který hledá nového kolegu či kolegyni a výzva k zaslání životopisu uchazeče na uvedený kontakt recruiterky.

Není pravidlem, že každý inzerát má přesně stejnou strukturu. Každý inzerát začíná a končí jinou formou, je psaný více či méně formálně v závislosti na tom, jaký kandidát má být osloven. Cílem recruiterky je, aby inzeráty nepůsobily stereotypně a každý inzerát byl odlišný.

Ukázka moderního inzerátu společnosti je znázorněna na obrázku č. 5.

Obrázek 5 Moderní inzerát společnosti

Account Manager

Rozjetý mediální vlak MAFRAExpres, jeden z nejrychlejších na českém trhu, "zapíná těšení" na nové cestující, kteří s námi budou utvářet svět internetové reklamy.

Jste týmový hráč? Jsou pro Vás peníze až na prvním místě?
Pokud ano, sice nezastavujeme, ale právě Vám trochu přibrzdíme :-) Tak vstupte s důvěrou! :-)

PLÁN CESTY (aneb Co Vás čeká a nemine?)

- seznámení s pravidly jízdy a ostatními cestujícími (seznámení s týmem a klienty),
- usazení na vlastní místo u okýnka (usednutí na vlastní pracovní místo),
- aktivní vyhledávání nových zajímavých stanic a míst pro zastavení (rozuměj klientů :-),
- udržování aktuálních stanic a jejich rozšiřování (budování vztahů u stávajících klientů),
- pravidelný monitoring konkurenčních vlaků (neboli konkurence),
- kooperace s ostatními cestujícími (spolupráce s ostatními kolegy),
- podávání zpráv z průběhu cesty hlavnímu průvodčímu (neboli meetingy s nadřízeným).

PODMÍNKY K ZÍSKÁNÍ MÍSTENKY (aneb Co musíte umět?)

- zkušenosti z předchozích obdobných jízd (Vaše obchodní zkušenosti opravdu oceníme),
- vášeň pro rychlovlaky (nadšení pro média, reklamu a online svět),
- silné odhodlání vypravit se s námi na cestu (vnitřní motivaci jít za svým cílem),
- ambice dorazit až do cílové stanice (prostě a jednoduše uzavřít obchod :-).

CO VÁS VE VLAKU ČEKÁ? (aneb nejsme žádná "lokálka")

- zajímavé a motivující podmínky cesty (finance, peníze, mzda),
- atraktivní nástupiště na Praze 5 – v blízkosti metra Anděl (tady je pro Vás připravená kolečková židle),
- moderní a pohodlné vybavení našich kupé (stylové pracovní prostředí),
- podání ruky od strojvedoucího a ostatních (respekt k Vám a Vaší práci),
- přátelský a mladý tým cestujících (skvělí kolegové),
- taška dárkových balíčků na cestu navíc (benefity i v tomto kupé),
- MAFRAExpres vzdělávací akademie (podpoříme Váš vývoj a vzdělávání),
- nepostradatelný jídelní vůz a mnoho dalšího (budete se mít kde najíst).

Máte chuť si sbalit pár nejdůležitějších věcí a vyrazit?

Tak neváhejte a zasílejte své žádosti o místenky ve formě svých CV v českém jazyce a těšte se na brzké oslovení naší stevardkou.

Kontaktní informace:

Iva Uhlíková
Iva.Uhlikova@mafra.cz, tel. 225 063 120

Zdroj Interní materiály společnosti MAFRA, a.s.

Snahou recruiterky je také tvořit inzeráty formou fotografií a obrázků, jejichž součástí jsou zaměstnanci společnosti. Tyto inzeráty umisťované na sociálních sítích mají zcela jinou formu, než inzeráty umisťované na webových stránkách společnosti a na pracovních portálech. Inzeráty na uchazeče více zapůsobí a upoutají jejich pozornost. K fotografii je přiložen krátký komentář, na jakou pozici je nový kolega sháněn a kontakt na recruiterku.

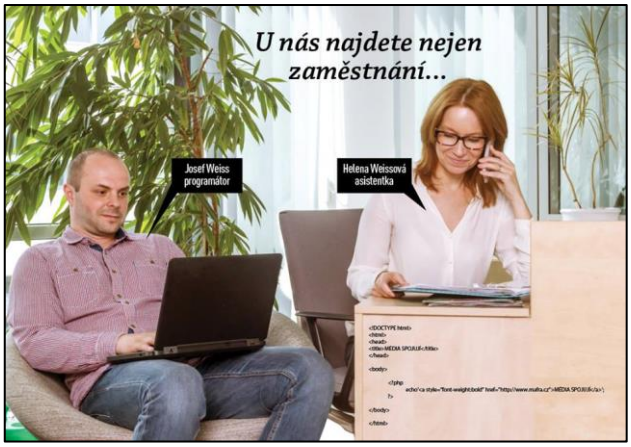
Inzeráty tvořené formou fotografií, jejíž součástí jsou zaměstnanci společnosti, znázorňují obrázky č. 6 a č. 7. Z obsahu těchto obrázků je na první pohled patrné, že záměrem recruiterky je v obou případech oslovit pokaždé jinou cílovou skupinu a zároveň s každou cílovou skupinou odlišně pracovat a komunikovat, jak bylo zmíněno v úvodu této podkapitoly.

Obrázek 6 Grafické zpracování moderního inzerátu 1

Zdroj https://www.facebook.com/medialniskupinamafra/photos/

Na obrázku č. 6 je hledán kolega do obchodního týmu, který má být dynamický, komunikativní, odolný vůči stresu a má mít chuť a nadšení do práce. Inzerát je vytvořen zábavnou a pohodovou formu, kterou nastiňují kolegové z týmu.

Obrázek 7 Grafické zpracování moderního inzerátu 2



Zdroj https://www.facebook.com/medialniskupinamafra/photos/

Na obrázku č. 7 je hledán kolega do IT oddělení, který pro svou práci potřebuje klid, umí pracovat samostatně a s jasně zadanými informacemi. Inzerát je vytvořen jednoduchou formou v příjemném pracovním prostředí. Součástí inzerátu je HTML kód, který přímo cílí na konkrétní uchazeče.

Základní přehled používaných metod získávání zaměstnanců v rámci jednotlivých kategorií je znázorněn v tabulce č. 4.

Tabulka 4 Používané metody získávání zaměstnanců

Metody získávání	Střední management	Nižší management	THP zaměstnanci bez man.	Dělníci	Zaměstnanci na DPP, DPČ
Webové stránky	✓	✓	✓	✓	✓
Pracovní portály	✓	✓	✓	✓	✓
Doporučení	✓	✓	✓	✓	✓
Přímé oslovení	✓	✓	✓	×	×
LinkedIn	✓	✓	✓	×	×
Personální agentury	✓	✓	✓	×	×
Inzerce v médiích	×	✓	✓	✓	×
Facebook	×	×	✓	×	✓
Veletrhy pracovních příležitostí	×	×	✓	✓	✓
Vzdělávací instituce	×	×	×	✓	×
Úřad práce	×	×	×	✓	×
Letáky, vývěsky	×	×	×	✓	×
Dny otevřených dveří	×	×	×	×	×
Jiné sociální sítě	×	×	×	×	×
Mobilní aplikace	×	×	×	×	×

Zdroj Autorka práce

Webové stránky společnosti, pracovní portály a doporučení zaměstnancem společnosti jsou využívanými metodami bez ohledu na kategorii obsazované pozice. Tyto metody jsou využívány proto, že se jedná o levné nebo relativně spolehlivé metody a lze takto oslovit širokou škálu uchazečů. Využití úřadu práce a rozdávání letáků je používáno v případě obsazování dělnických pozic. Ve společnosti nejsou pořádány dny otevřených dveří a za účelem získávání zaměstnanců nejsou využívány jiné sociální sítě ani mobilní aplikace.

Používané metody získávání zaměstnanců – střední management

V případě získávání zaměstnanců na pozice středního managementu jsou nejpoužívanějšími metodami profesní síť LinkedIn a přímé oslovení vyhlédnutých kandidátů, tedy headhunting. Podpůrnými metodami jsou pracovní portály, personální agentury a webové stránky společnosti.

Společnost má na profesní síti LinkedIn zaplacenou verzi určenou pro společnosti, konkrétně službu Recruiter. Službu Recruiter lze přirovnat k personálnímu náborovému systému, který recruiterům umožňuje mnoho výhod v rámci získávání a výběru kandidátů oproti základnímu profilu běžného uživatele. Mezi výhody patří vyhledávání pomocí nastavitelných kritérií, přidávání komentářů, poznámek a dokumentů k jednotlivým profilům kandidátů, možnost nastavení upozornění, kdy kandidáta oslovit a mnohé další. Recruiterka zároveň může prohlížet všechny profily na síti, aniž by se to daný uchazeč dozvěděl. Dále lze v rámci této služby využívat Job sloty, tedy pracovní příležitosti (lze přirovnat k pracovnímu inzerátu), které společnost právě nabízí. Tyto Job sloty jsou zobrazovány a nabízeny konkrétně nastavené cílové skupině, což zvyšuje možnosti oslovení a získání dalších kandidátů.

Headhunting využívá recruiterka zejména na síti LinkedIn, ale možné kandidáty vyhledává i v širokém okolí svých zdrojů. Recruiterka podrobně zjišťuje kandidátovy potřeby pomocí jasně zacílených otázek a zastává zde „obchodní“ roli. Recruiterka musí kandidáta oslovit, zaujmout, sjednat si s ním schůzku a přesvědčit ho, co mu společnost může nabídnout a jaké příležitosti ho čekají v rámci nového místa. Tuto roli zastává recruiterka nejen v případě headhuntingu, ale při každé metodě získávání.

Dříve byly na získávání zaměstnanců na tyto pozice využívány především personální agentury. Dnes je to však recruiterka společnosti, která aktivně vyhledává a oslovuje kandidáty, neboť to je pro společnost výrazně levnější metoda. Personální agentury jsou využívané v případě, kdy recruiterka nezískala vhodného kandidáta nebo v případě obsazování „tajné“ pozice.

Používané metody získávání zaměstnanců – nižší management

Jak již bylo zmíněno výše, snahou středního managementu je odhalit zaměstnance s potenciálem vykonávat pozici nižšího managementu. Dalšími využívanými metodami získávání jsou LinkedIn a pracovní portály. Podpůrnými metodami získávání jsou personální agentury, webové stránky společnosti a doporučení zaměstnanci společnosti.

Recruiterka využívá možnosti vyhledávání uchazečů na síti LinkedIn stejně jako v případě obsazování pozic středního managementu, zároveň vyhledává potenciální kandidáty i mimo tuto síť. Dále společnost inzeruje na pracovním portálu JobDNES.cz, který je součástí portfolia MAFRA, a.s. Využívaným pracovním portálem pro tyto pozice je také Jobs.cz, kde má společnost předplacenou inzerci a službu odkrývání životopisů. Recruiterka si může prohlížet profily kandidátů založených na tomto pracovním portálu a v případě, že ji profil zaujme, může si za zpoplatněnou částku odkrýt kontakty na kandidáta a oslovit ho.

Používané metody získávání zaměstnanců – THP zaměstnanci bez managementu

Možností, jak získat uchazeče v této kategorii, je mnoho. Nejčastěji využívané metody jsou pracovní portály, LinkedIn, přímé oslovení, webové stránky společnosti, doporučení zaměstnancem společnosti a inzerce v novinách. V případě specializovaných pozic, kdy recruiterka nedisponuje dostatkem kvalitních uchazečů, jsou využívány personální agentury.

Společnost na svých webových stránkách inzeruje všechny volné pozice. Ty lze nalézt v sekci kariéra, kde jsou inzeráty rozděleny dle oboru (www.jobdnes.cz/hledani-prace/cat/mafra-as). Výhodou je, že si uchazeč může zároveň dohledat informace o společnosti a jejích produktech, které jsou na webových stránkách prezentovány.

Další využívanou metodou jsou pracovní portály JobDNES.cz, Jobs.cz a Prace.cz. Právě na pracovních portálech lze získat dostatek uchazečů. Neplatí však již skutečnost, že pracovní portály zajistí dostatek reakcí na všechny nabízené pozice. Recruiterka společnosti v posledních letech zaznamenala celkový úbytek reakcí, zejména na IT a obchodních pozicích.

Profesní síť LinkedIn je také využívána v případě získávání těchto zaměstnanců. Recruiterka preferuje aktivní vyhledávání uchazečů na této síti před využíváním pracovních portálů zejména v případě obsazování IT, obchodních a marketingových pozic. Aktivní vyhledávání na síti LinkedIn je však časově náročné.

Personální oddělení se zároveň snaží do procesu získávání zapojit stávající zaměstnance. Každý zaměstnanec má možnost doporučit svého známého nebo bývalého kolegu. Z tohoto důvodu personální oddělení vytvořilo projekt „Ulov si svého kolegu“. V případě, že zaměstnanec doporučí kandidáta, který bude vybrán a ve společnosti bude působit déle jak 6 měsíců, obdrží zaměstnanec motivační odměnu ve výši 5 000 Kč. To neplatí pro útvar lidských zdrojů a vedoucí zaměstnance. Grafické znázornění projektu „Ulov si svého kolegu“ ukazuje obrázek č. 8.

Obrázek 8 Projekt „Ulov si svého kolegu“

Zdroj Interní materiály společnosti MAFRA, a.s.

Další metodou, kterou recruiterka může využít, je inzerce v médiích. Ve společnosti se využívá inzerce v tištěných titulech společnosti MAFRA, a.s. Nejčastěji využívanými tisky jsou Mladá fronta DNES, týdeník 5+2 a Metro. Výhodou prvních dvou tištěných titulů je, že vychází v regionálních mutacích a lze tak přímo zacílit na konkrétní kraj, kde jsou uchazeči získáváni.

Recruiterka společnosti se snaží využívat služby personálních agentur až v případě, kdy uchazeče nelze získat jinými metodami. Nevýhodou personálních agentur je, že již nedisponují tak rozsáhlou databází uchazečů, dále často nezkušenost konzultantů personálních agentur a vyšší finanční náročnost této metody. Společnost využívá zejména specializované personální agentury, např. personální agenturu CoolPeople specializovanou na oblast IT nebo personální agenturu Online People.

Společnost se účastní některých veletrhů pracovních příležitostí, čímž zároveň podporuje tvorbu personálního marketingu společnosti. V roce 2016 se společnost zúčastnila veletrhů Jobs Expo a Profesia Days. Na veletrzích lze oslovit zejména uchazeče na pozice nižší kvalifikace a na dělnické pozice.

Používané metody získávání zaměstnanců – dělníci

K získávání zaměstnanců na dělnické pozice jsou využívány především pracovní portály, webové stránky společnosti, inzerce v médiích, doporučení zaměstnancem, spolupráce s úřady práce a se vzdělávacími institucemi.

Nejčastěji používanou metodou je inzerce na pracovním portálu Prace.cz a Jobs.cz, všechny pozice jsou také uveřejněné na webových stránkách společnosti. Pokud se nehlásí dostatek kandidátů, je také využívaná inzerce v tištěných titulech společnosti MAFRA, a.s. V některých případech bývá navázána spolupráce s úřady práce.

Další využívanou metodou je spolupráce se vzdělávacími institucemi. Společnost využívá spolupráce se středními polygrafickými a strojními školami. Výhodou je, že si společnost vychová učně již od začátku spolupráce a po dokončení školy spolupráce pokračuje v rámci hlavního pracovního poměru.

Používané metody získávání zaměstnanců – zaměstnanci na DPP, DPČ

V případě získávání zaměstnanců na DPP, DPČ jsou inzeráty umisťovány na intranet společnosti, aby zaměstnanci měli možnost doporučit své děti a známé.

Dále jsou inzeráty vyvěšovány na webových stránkách společnosti a zároveň jsou zadávány na pracovní portál Jobs.cz, které umožňují zdarma zveřejnit jednu krátkodobou brigádu denně.

Společnost nabízí zejména studentům vysokých škol možnost získat často první pracovní zkušenosti. Proto recruiter také využívá pracovní skupiny na sociální síti Facebook, kde se studenti často pohybují.

8.4 Personální marketing

Společnost MAFRA, a.s. tvoří personální marketing směrem dovnitř společnosti i směrem vně společnost, čímž se podílí na zlepšování zaměstnavatelské pověsti. Aktivně se společnost podílí na tvorbě personálního marketingu od začátku roku 2016. Jeho obsah tvoří personální oddělení, marketing a public affairs.

Ještě v nedávné minulosti společnost vytvářela obsah pouze na svých webových stránkách. Dnes má společnost založenou skupinu na sociální síti Facebook, v současnosti jsou vytvářeny kariérní stránky na profesní síti LinkedIn. Na této síti aktivně tvoří obsah také recruiterka na svém profilu. Dále má společnost profil založený také na sociální síti Twitter. Cílem personálního marketingu je přilákat uchazeče, kteří by v této společnosti chtěli pracovat. Společnost zároveň pro své zaměstnance pořádá mnohé akce a informační sdělení, čímž se snaží zaměstnance motivovat ke spokojenosti a vyšším výkonům.

Webové stránky společnosti (www.mafra.cz) jsou moderně zpracované, celkově je vzhled laděn do korporátních barev. Úvodní stránka není na první pohled příliš přehledná. Její součástí je krátké video o společnosti, aktuální přehled projektů jednotlivých titulů a představení některých produktů společnosti. Jednotlivé záložky jsou již na první pohled přehledné a logicky zpracované. Poskytují základní informace o společnosti, jejím vedení (zde jsou i fotografie členů představenstva a ředitelů jednotlivých úseků) a dále informace o produktech, které jsou vždy blíže specifikovány. Součástí stránek je také seznam se základními kontakty. Na záložce kariéra jsou dostupné všechny inzerované pozice, zároveň oddíl věnovaný studentům a absolventům, tipy, proč pracovat ve společnosti MAFRA, a.s. a rady HR pro uchazeče, jak ukazuje obrázek č. 9.

Obrázek 9 Webové stránky společnosti, záložka Kariéra

Zdroj http://www.jobdnes.cz/hledani-prace/cat/mafra-as

Společnost má na sociální síti Facebook založený profil Mediální skupina MAFRA (www.facebook.com/medialniskupinamafra), na jejímž obsahu se aktivně podílí od začátku roku 2016. Je snahou personalistů umístit na profil alespoň tři až čtyři příspěvky týdně, z nichž každý je jinak obsahově zaměřený. Často jsou přidávány příspěvky týkající se zákulisního dění, aktivit pořádaných pro zaměstnance, nové projekty

spouštěné v jednotlivých médiích, informace o akcích, kterých je mediální skupina MAFRA hlavním partnerem a zveřejňovány jsou také úspěchy jednotlivých zaměstnanců. Jeden z příspěvků je zobrazen na obrázku č. 10.

Obrázek 10 Příspěvek na sociální síti Facebook

Zdroj https://www.facebook.com/medialniskupinamafra/photos/

Společnost by také mohla využít tématiky své hlavní činnosti, kterou je příprava a tisk novin a vytvořit např. seriál na pokračování, který by zajistil opakovanou návratnost uživatelů (více viz kapitola 11 Návrhy a doporučení).

Společnost má na profesní síti LinkedIn zaplacenou službu Kariérních stránek, které jsou v době psaní této práce tvořeny personálním oddělením. Součástí kariérních stránek budou informace o společnosti, vytvářené novinky, nabízené pozice, reference zaměstnanců a mnohé další. Oproti sociální síti Facebook bude obsah na síti LinkedIn formálnější a zaměřený především na profesní prezentaci firmy.

Aktivně je vytvářen obsah i na sociální síti Twitter (twitter.com/press_mafra), kde také zveřejňuje informace o nových projektech spouštěných v jednotlivých médiích a informace o akcích, kterých je mediální skupina MAFRA hlavním partnerem.

Společnost na svých webových stránkách ani na sociálních sítích nikde neuvádí, jaké má hodnoty, vizi a strategické cíle. Nijak se tak nepodílí na tvorbě zaměstnavatelské značky a bylo by žádoucí tyto informace alespoň na webové stránky doplnit. Uchazeči pak nemají možnost posoudit, zda se ztotožňují s postoji společnosti. Součástí stránek zároveň není popsaná historie vzniku a příběh, který by provázel působení společnosti na trhu až do současnosti. Historie vzniku je popsána pouze v případě tiskáren v Praze a v Olomouci.

Pro nově příchozí zaměstnance pořádá společnost každý měsíc „Uvítací den“. Snahou personalistů a dalších kolegů (například z právního a IT oddělení) je seznámit nové zaměstnance s kulturou a nastavenými procesy a principy ve společnosti.

Od září roku 2016 začala společnost pro své zaměstnance vydávat newsletter mediální skupiny MAFRA – MAFRANews. Součástí každého čísla zpravodaje je rozhovor se zaměstnancem, který dosáhl ať již pracovního nebo volnočasového úspěchu. Dalšími

tématy jsou informace o připravovaných akcích a novinkách, shrnutí proběhlých akcí nebo poděkování zaměstnancům, kteří ve společnosti daný měsíc oslaví kulaté výročí spolupráce. Ukázka newsletteru je na obrázku č. 11.

Obrázek 11 Ukázka newsletteru MAFRANews

Zdroj Interní materiály společnosti MAFRA, a.s.

Dále společnost pro své zaměstnance pořádá akce ať již většího, či menšího rozsahu. V polovině září 2016 připravila společnost pro zaměstnance a jejich příbuzné odpolední MAFRAFest, jehož hlavními hvězdami byli Anna K., Paľo Habera a jeho skupina Team. Jednou za čtvrt roku mají zaměstnanci možnost zúčastnit se exkurze v pražské tiskárně a podívat se tak na práci svých kolegů a shlédnout výrobu novin. Snahou společnosti je pečovat o své zaměstnance, a proto jim je např. nabízena možnost účastnit se workshopů se zdravotní tématikou, jako je měření hodnot cholesterolu v krvi, možnost darování krve a mnohé další akce.

9 Analýza výběru zaměstnanců ve společnosti MAFRA, a.s.

V předchozí kapitole byla provedena analýza získávání zaměstnanců, na kterou plynule navazuje výběr zaměstnanců. Analýza výběru zaměstnanců je provedena ve společnosti MAFRA, a.s. na základě poznatků z teoretické části z kapitoly 3 Výběr zaměstnanců. V této kapitole je popsán proces výběru, používaná kritéria a metody výběru.

Jednotlivé specifikace výběru zaměstnanců jsou opět analyzovány v rámci pěti kategorií:

- střední management,
- nižší management,
- THP zaměstnanci bez managementu,
- dělníci,
- zaměstnanci na DPP, DPČ.

V rámci těchto kategorií jsou v procesu výběru zaměstnanců ve společnosti MAFRA, a.s. opět značné odlišnosti. Kategorie top management není součástí tohoto souboru, protože výběr top managementu není v kompetenci útvaru lidských zdrojů.

9.1 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců plynule navazuje na proces získávání zaměstnanců. Výběr zaměstnanců začíná v okamžiku, kdy recruiterka disponuje dostatečným množstvím relevantních přihlášených nebo oslovených kandidátů na danou pozici.

V případě výběru zaměstnanců ve společnosti také není zavedena žádná dokumentace, která by definovala postupy procesu výběru zaměstnanců. Obecná pravidla výběru jsou však dodržována, aby nedocházelo k subjektivnímu posuzování a výběru kandidátů.

Za proces výběru zaměstnanců je zodpovědná recruiterka spolu s příslušnými vedoucími zaměstnanci. Závěrečný výběr uchazečů závisí vždy na vedoucím zaměstnanci, který své rozhodnutí konzultuje s recruiterkou. V případě, že recruiterka vybraného kandidáta nedoporučí a vedoucí zaměstnanec tuto volbu přesto uskuteční, přechází riziko nevhodného výběru na stranu vedoucího zaměstnance.

V závislosti na obsazované pozici se osobní rozhovor uskutečňuje na centrále společnosti, v prostorách tiskáren, nebo v jednotlivých krajských pobočkách společnosti. V některých případech recruiterka volí neutrální místo, jako je např. kavárna.

Není v časových možnostech recruiterky zajišťovat proces výběru všech volných pozic v celé republice. Zejména v jednotlivých krajích tak značná část zodpovědnosti přechází na vedoucí zaměstnance. Ti proto byli od recruiterky proškoleni o tom, jak vypadá aktuální situace na trhu práce, jak vybírat uchazeče, jaké metody a postupy použít a jaké náležitosti neopomenout. V současnosti jsou tito vedoucí zaměstnanci plně kompetentní k této personální činnosti a recruiterka se dle časových možností účastní závěrečného výběru.

Celý proces výběru probíhá na základě předem zvolených kritérií výběru. Další částí výběru zaměstnanců je pak volba metod výběru.

9.2 Kritéria výběru zaměstnanců

Stanovení kritérií výběru zaměstnanců záleží vždy na konkrétním typu obsazované pozice. Za definování kritérií výběru je zodpovědný vedoucí zaměstnanec.

Kritéria výběru zaměstnanců – střední management

Definování kritérií výběru zaměstnanců na pozice středního managementu je nejnáročnější a v tomto případě je definicím věnován dostatek času. Zároveň jsou tato kritéria rozsáhlá a komplexní. Uchazeč musí mít zejména zkušenosti a přirozené vlastnosti typické pro vedení lidí, musí umět s lidmi pracovat, udržet si stávající zaměstnance a zároveň si umět vybrat nové. Důležité je, aby byl schopný plně převzít zodpovědnost a zároveň byl odolný vůči stresu. Celkově by měl být zaměřený na strategii společnosti, měl by se podílet na tvorbě hodnot a kultuře společnosti. Jak je ale zmíněno již výše, hodnoty společnosti nejsou veřejně nikde dostupné a uchazeč tak nemá možnost předem hodnoty analyzovat.

Kritéria výběru zaměstnanců – nižší management

V případě výběru zaměstnanců na pozici nižšího managementu je vybírán uchazeč, který musí disponovat především potenciálem pro práci s lidmi a vedením menšího týmu. Často se jedná o uchazeče, který s manažerskou prací nemá příliš zkušeností a v případě potenciálu je mu ve společnosti dána příležitost. Uchazeč by měl být zaměřený na taktické řízení a být součástí kultury společnosti.

Kritéria výběru zaměstnanců – THP zaměstnanci bez managementu

V případě definování kritérií výběru zaměstnanců na pozice THP je tato činnost méně komplexní, než v případě definování kritérií na manažerské pozice. Uchazeč by měl být zaměřený zejména na výkon, tedy na operativní činnosti. Důležité jsou však také zkušenosti a schopnosti. Zároveň by měl uchazeč přejímat hodnoty společnosti a plynule se zařadit. Rozsah stanovených kritérií ale opět závisí na konkrétní pozici, protože pod kategorií THP se skrývá mnoho rozdílných pozic. U každé pozice je nutné preferovat jiná kritéria, aby byl vybrán vhodný uchazeč na konkrétní místo.

Kritéria výběru zaměstnanců – dělníci

V případě definování kritérií výběru zaměstnanců na dělnické pozice je stěžejním kritériem výkon, tedy operativní zaměření. Vzhledem k tomu, že je v tiskárnách zaveden směnný provoz, je dalším kritériem časová flexibilita a také ochota pracovat ve ztíženém pracovním prostředí. Dalším kritériem je vyučení v polygrafickém, strojním či elektrotechnickém oboru, nebo zkušenosti a praxe v oboru.

Kritéria výběru zaměstnanců – zaměstnanci na DPP, DPČ

Nejjednodušší definování kritérií výběru je v případě zaměstnanců na DPP, DPČ, kteří nemají tak rozsáhlou náplň práce a zodpovědnost jako zaměstnanci v předešlých kategoriích. I tak musí být ale kritéria předem jasně definovaná. Nejčastěji se jedná o časovou flexibilitu a chuť získávat nové zkušenosti ve velké mediální společnosti.

9.3 Používané metody výběru zaměstnanců

Volba metod výběru zaměstnanců záleží opět na typu obsazované pozice. Žádoucí je vybrat nejvhodnějšího kandidáta a zároveň ho přesvědčit k nástupu do společnosti.

Dnes je důležitou součástí výběru samotné prostředí společnosti. Je žádoucí, aby se uchazeč od samotného příchodu do společnosti cítil příjemně. Součástí každého procesu výběru je osobní rozhovor, takže má uchazeč možnost zhlédnout prostory společnosti.

Recruiterka spolu s vedoucími zaměstnanci si jsou vědomi toho, že stejně jako oni si vybírají mezi jednotlivými uchazeči, také uchazeči si dnes vybírají mezi jednotlivými společnostmi. Vždy se proto snaží získat co nejvíce informací o uchazeči, ale zároveň se mu snaží co nejvíce informací o společnosti a o konkrétní pozici poskytnout. Atmosféra je u rozhovoru přátelská a otevřená. V případě navázání spolupráce je v zájmu obou zúčastněných stran vzájemná spokojenost.

Základní přehled používaných metod výběru zaměstnanců v rámci jednotlivých kategorií je znázorněn v tabulce č. 5.

Tabulka 5 Používané metody výběru zaměstnanců

Metody výběru	Střední management	Nižší management	THP zaměstnanci bez man.	Dělníci	Zaměstnanci na DPP, DPČ
Hodnocení životopisu, profilu	✓	✓	✓	✓	✓
Výběrový rozhovor – postupný	✓	✓	✓	×	×
Výběrový rozhovor – 1 kolo (panel posuzovatelů)	×	×	✓	✓	✓
Výběrový rozhovor – 1 kolo (1+1)	×	×	×	×	✓
Testy znalostí a dovedností	×	✓	✓	×	✓
Testy osobnosti	✓	✓	✓	×	×
Testy schopností	✓	✓	×	×	×
Zkoumání referencí	✓	✓	✓	×	×
Assessment centra	×	×	×	×	×
Videodotazník	×	×	×	×	×
Online rozhovory	×	×	×	×	×
Gamifikace	×	×	×	×	×

Zdroj Autorka práce

Z tabulky č. 5 vyplývá, že hodnocení životopisu, popř. profilu kandidáta je základní metodou výběru. Dále je pak základní metodou výběru jedna z forem výběrového rozhovoru, a to ve všech kategoriích obsazovaných pozic. Tyto metody jsou využívány proto, že jsou nejúčinnější k posouzení kandidátů a vzájemnému porovnání jednotlivých uchazečů. Ve společnosti naopak není využívaná metoda assessment centra, videodotazníky, online rozhovory ani gamifikace.

Používané metody výběru zaměstnanců – střední management

Proces výběru zaměstnanců na pozice středního managementu je ze všech kategorií nejnáročnější a nejdelší.

Výběr začíná analyzováním profilů, popř. životopisů uchazečů. Zejména v těchto případech recruiterka zkoumá profily velmi důkladně. Všímá si konkrétních zkušeností a dosažených výsledků. Při kontaktování uchazeče se recruiterka představí s odůvodněním, proč kandidáta oslovuje, co ji konkrétně zaujalo na jeho profilu a proč by si s ním ráda sjednala schůzku. Často se jedná o kandidáty, které recruiterka aktivně vyhledala.

První kolo osobního rozhovoru je zejména informativní. Recruiterka kandidáta informuje o charakteristice daného oddělení a o konkrétní volné pozici. Zároveň zjišťuje kandidátovy zkušenosti a zajímá se o konkrétní výsledky v jeho dosavadní kariéře. Zjišťuje také jeho potřeby a zájem o volnou pozici.

V případě výběru uchazečů na střední management probíhá druhé kolo výběrového řízení s personální ředitelkou, která představuje nastavené procesy ve společnosti a zároveň vyjednává o možnostech budoucí spolupráce. Třetí kolo výběrového řízení probíhá již před panelem posuzovatelů, který tvoří recruiterka, nebo personální ředitelka a jeden nebo dva členové představenstva. Jeden ze členů představenstva zde zastává roli vedoucího zaměstnance, která je při osobním rozhovoru velice důležitá.

Proces výběru je několikakolový z toho důvodu, aby nedocházelo k subjektivnímu posuzování jednotlivých pozorovatelů. Součástí výběru také bývá zpracování konkrétní případové studie, která se skládá z několika dílčích úkolů. Často se jedná o úkoly vytvořené na základě reálných řešených situací v daném úseku. Dále uchazeči prochází komplexním testováním, kdy společnost využívá testů od společnosti Hay Group – testy Talent Q, které jsou zaměřeny jak na dovednosti a schopnosti uchazečů, tak na jejich osobnost. Vyhodnocení provádí recruiterka společnosti, která je proškolena.

Používané metody výběru zaměstnanců – nižší management

Výběr zaměstnanců na pozici nižšího managementu začíná analyzováním stávajících zaměstnanců společnosti s potenciálem vykonávat náročnější práci. Vybraní zaměstnanci jsou dlouhodobě při výkonu své práce sledováni. V případě této možnosti následuje osobní setkání vybraného zaměstnance s jeho budoucím nadřízeným zaměstnancem. Cílem tohoto rozhovoru je zjistit, zda je zaměstnanec připravený a ochotný vykonávat práci na pozici nižšího managementu.

V případě obsazování pozice z externích zdrojů recruiterka nejprve analyzuje životopisy a profily uchazečů. Opět jsou zde zkoumány pracovní zkušenosti a dosažené výsledky kandidát. Vhodní uchazeči jsou pak pozváni na osobní rozhovor. V tomto případě je osobní rozhovor charakteru postupného, aby opět nedocházelo k subjektivnímu posuzování. Nejprve se uchazeč účastní rozhovoru s recruiterkou, která ho informuje o základní charakteristice a náplni dané pozice, zjišťuje kandidátovy zkušenosti, znalosti a také jeho potřeby.

Následně rozhovor probíhá s vedoucím zaměstnancem, který kandidáta podrobně informuje o náplni pracovní pozice a situaci v týmu. Součástí rozhovoru je testování uchazečů, kteří nejčastěji zpracovávají a řeší různé modelové situace. Zároveň také zpracovávají testy Talent Q, které o uchazeči vypoví informace o jeho dovednostech, schopnostech a o jeho osobnosti. Ta je v případě obsazování pozice nižšího managementu velmi důležitá. Na nejužší okruh uchazečů je využívaná metoda zkoumání referencí, vždy na základě předchozího souhlasu uchazeče.

Používané metody výběru zaměstnanců – THP zaměstnanci bez managementu

Průběh výběru zaměstnanců v této kategorii probíhá odlišně nejen napříč různými odděleními, ale i v rámci jednotlivých pozic. Záleží, zda se jedná o obsazení pozice např. administrativní, nebo specializovanou, individuální, nebo týmovou apod.

Ve většině případů recruiterka vyžaduje pouze zaslání profilu uchazeče, tedy jeho životopisu. V některých případech je vyžadován také motivační dopis, popř. zaslání vypracovaného úkolu na zadané téma. Záleží na domluvě, zda recruiterka předává vedoucímu zaměstnanci všechny profily kandidátů, nebo zda prvotní selekci provede recruiterka. V některých případech probíhá předvýběr uchazečů i po telefonu a to zejména v případě, pokud je na dané místo požadována specifická znalost. V případě, že jí uchazeč nedisponuje, je výběrové řízení s tímto kandidátem ukončeno. V opačném případě je pozván na osobní rozhovor.

Nejčastěji nastávají tři situace. Osobní rozhovor je postupný. Prvního kola se účastní pouze recruiterka, druhého kola se účastní pouze vedoucí zaměstnanec. Osobní rozhovor může být také jednokolový s panelem posuzovatelů, kterého se účastní současně recruiterka i vedoucí zaměstnanec. Možnou variantou také je, že osobního rozhovoru je účasten pouze vedoucí zaměstnanec.

Jednou ze zásad procesu výběru ve společnosti je, aby se uchazeč v rámci osobního rozhovoru setkal vždy s vedoucím zaměstnancem. Právě vedoucí zaměstnanec dokáže posoudit, zda je uchazeč vhodný na dané pracovní místo i do jeho týmu. Zároveň uchazeč poznává svého případného budoucího vedoucího zaměstnance.

Součástí výběru těchto zaměstnanců bývá testování. Uchazeči by měli disponovat základními znalostmi požadovanými na dané místo. Nejčastěji se proto jedná o znalostní a dovednostní testy, zároveň jsou ale také zpracovávány případové studie a modelové situace. V některých případech jsou v rámci nejužšího výběru uchazečů zkoumány reference od minulých zaměstnavatelů a kolegů, opět s předchozím souhlasem uchazeče.

Používané metody výběru zaměstnanců – dělníci

Proces výběru na dělnické pozice probíhá odlišně než v případě výše zmíněných kategorií. To je dáno zejména umístěním obou tiskáren a specifikací oboru. Recruiterka pouze přeposílá životopisy a kontakty jednotlivých uchazečů asistentkám tiskáren. Předvýběr uchazečů, jejich zkontaktování a zajištění průběhu osobního rozhovoru je již na samotných asistentkách tiskáren a příslušných vedoucích zaměstnancích. Osobní rozhovor je jednokolový a rozhovoru se účastní jak asistentka, tak vedoucí zaměstnanec. Asistentka zde zajišťuje roli personalistky a vedoucí zaměstnanec zajišťuje odborný popis pozice. Vzhledem k tomu, že se jedná o dělnické pozice, je součástí procesu výběru také ukázka pracovního prostředí zejména té části tiskárny, kde by uchazeč působil.

V případě, že je zájem o budoucí spolupráci oboustranný, je ihned po osobním rozhovoru přislíbena vzájemná spolupráce. Zároveň jsou vyplněny dokumenty, na základě kterých je pak vytvořena pracovní smlouva. Tento postup je dán zejména tím, že je v současné době na trhu práce značný nedostatek dělníků, zejména v oblasti polygrafie. Proto je snahou proces co nejvíce urychlit.

Používané metody výběru zaměstnanců – zaměstnanci na DPP, DPČ

Také v případě výběru zaměstnanců na DPP, DPČ jsou nejprve analyzovány a tříděny životopisy, na základě kterých jsou uchazeči telefonicky pozváni k osobnímu rozhovoru. Rozhovor vede samotný vedoucí zaměstnanec, v některých případech spolu s ředitelem úseku – zde záleží na velikosti a struktuře jednotlivých úseků. Je zde také možnost, že si vedoucí zaměstnanec může vyžádat podporu a účast na osobním rozhovoru jednoho z personalistů. Osobní rozhovor má vždy jedno kolo. Testování uchazečů probíhá v závislosti na konkrétní náplni dané pozice. Nejčastěji se jedná o testování základních znalostí a dovedností, zejména pak o uživatelskou znalost MS Office, odbornou znalost.

10 Výzkum ve společnosti MAFRA, a.s.

V předcházejících kapitolách byla provedena analýza získávání a výběru zaměstnanců. K zvýšení vypovídací schopnosti této práce je dále její součástí výzkum, který byl proveden ve společnosti MAFRA, a.s. Nejprve byl realizován kvantitativní výzkum metodou dotazníkového šetření, který byl uskutečněn mezi zaměstnanci společnosti. Dále byl realizován kvalitativní výzkum metodou rozhovoru s recruiterkou společnosti, která je spolu s jednotlivými vedoucími zaměstnanci za personální činnosti získávání a výběr zaměstnanců zodpovědná.

Obsahem této kapitoly je vyhodnocení dotazníkového šetření na téma získávání a výběr zaměstnanců a seznámení s rozhovorem s recruiterkou společnosti.

10.1 Dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci

Účelem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s procesy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti MAFRA, a.s. Na základě vyhodnocení výsledků pak mohou být navržena doporučení vedoucí ke zvýšení efektivnosti.

Dotazníkové šetření bylo realizováno mezi zaměstnanci, kteří do společnosti nastoupili od 1. ledna 2016 do 31. srpna 2016 a v době vyplňování dotazníku byli stále ve společnosti zaměstnaní. Dotazníkového šetření se neúčastnili zaměstnanci, kteří nastoupili na dělnické pozice a zaměstnanci na DPP, DPČ, protože výběrové řízení na tyto pozice probíhá odlišně.

Počáteční termín 1. ledna 2016 byl zvolen z následujícího důvodu. Recruiterka nastoupila do společnosti MAFRA, a.s. 1. října 2015 a v průběhu listopadu a prosince přešla odpovědnost za získávání a výběr zaměstnanců zcela na ni. Dalším důvodem je, že si respondenti tyto procesy pamatují a mohou je tak zhodnotit.

Dotazník byl vytvořen ve Formulářích Google. Elektronicky byl zaslán 51 zaměstnancům, celkem byl vyplněn 36 respondenty. Návratnost dotazníku tedy činí 70,6 %.

Dotazník byl distribuován pouze zaměstnancům, tedy uchazečům, kteří v rámci výběrového řízení byli úspěšní. Je tedy nutné vzít v úvahu, že výsledky dotazníkového šetření mohou být mírně pozitivně zkreslené.

Dotazník obsahuje celkem 18 základních otázek a 4 otázky zobrazující se v závislosti na odpovědi s negativní zkušeností. Z 18 základních otázek je 16 otázek uzavřených a 2 otázky otevřené. Prvních 14 otázek se týká procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti MAFRA, a.s., poslední 4 otázky se týkají základních údajů o respondentovi. Přesná podoba dotazníku je v příloze č. 1.

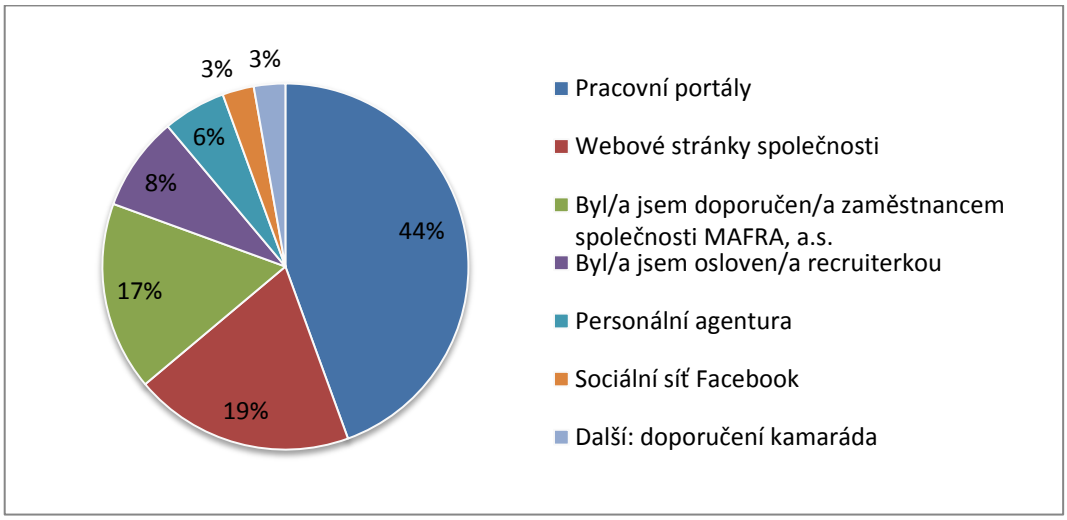
Všichni respondenti byli informováni o účelu vyplňování tohoto dotazníku. Dotazník byl zcela anonymní a jeho vyplnění zabralo reálně do 10 minut.

Otázky týkající se procesu získávání a výběru zaměstnanců

Otázka č. 1: *„Jak jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa ve společnosti MAFRA, a.s.?“*

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti se nejčastěji o nabídce volného pracovního místa dozvídají na internetu na pracovních portálech. Jedná se o 44 % respondentů, z čehož 38,6 % reagovalo na nabídku na pracovním portálu Jobs.cz, 2,7 % na pracovním portálu Prace.cz a 2,7 % na pracovním portálu JobDNES.cz. Lze konstatovat, že se stále jedná o relativně spolehlivou metodu získávání, ne však o jedinou využitelnou metodu. Celkem 19 % respondentů reagovalo na pracovní nabídku na webových stránkách společnosti. Současnými zaměstnanci společnosti bylo doporučeno 17 % respondentů, což lze přikládat zvýšené propagaci finanční odměny za doporučení známého. Další výsledky ukazuje obrázek č. 12.

Obrázek 12 Informační zdroj volného pracovního místa



Zdroj Autorka práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření je také zřejmé, že 8 % respondentů bylo aktivně osloveno recruiterkou, přičemž 5,5 % je zaměstnáno na manažerské pozici. 6 % respondentů bylo získáno přes personální agenturu. Tito respondenti nejsou zaměstnáni na manažerských pozicích, takže lze předpokládat, že se jedná o pozice specializované.

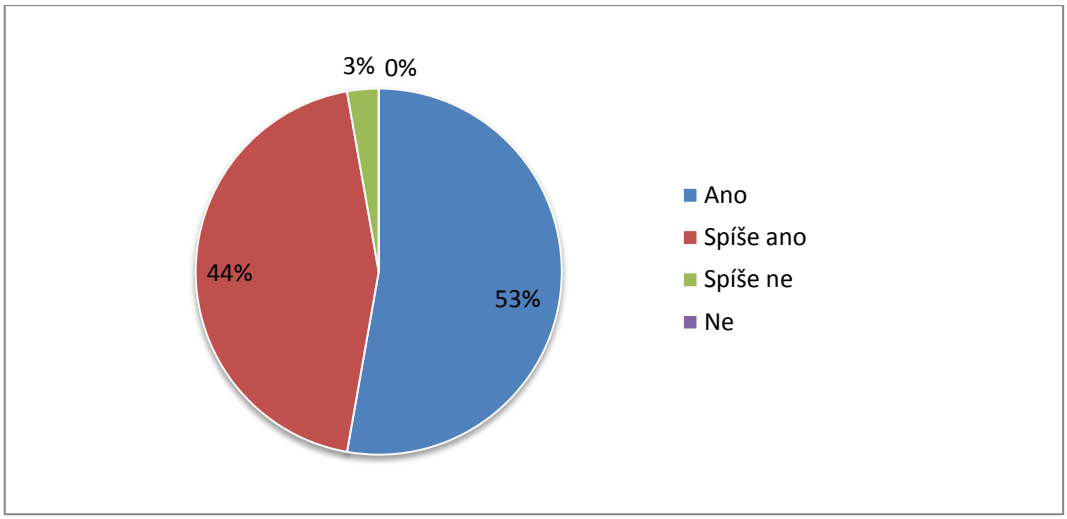
Žádný z respondentů se o pracovní nabídce nedozvěděl z inzerce v médiích a na veletrzích pracovních příležitostí. Inzerce v médiích je ve společnosti používaná jako okrajová metoda získávání a veletrhy pracovních příležitostí spíše cílí na aktivní propagaci značky společnosti.

Otázka č. 2: *„Byly informace v pracovním inzerátu dostatečné a srozumitelné?“*

Velice pozitivně lze hodnotit obsah pracovních inzerátů. Celkem 53 % respondentů shledává informace v inzerátu zcela dostatečné a srozumitelné a 44 % respondentů je považuje za spíše dostatečné a srozumitelné. Součástí inzerátu by měly být všechny podstatné informace o volné pracovní pozici. Další požadavky (např. finanční ohodnocení) jsou součástí osobního rozhovoru. Pouze 1 respondent uvedl, že se mu informace zdají

spíše nedostatečné, jak ukazuje obrázek č. 13. Tento respondent využil možnosti doplňující otázky, na kterou odpověděl, že mu v inzerátu chyběla konkrétní náplň práce.

Obrázek 13 Úplnost a srozumitelnost informací v pracovním inzerátu

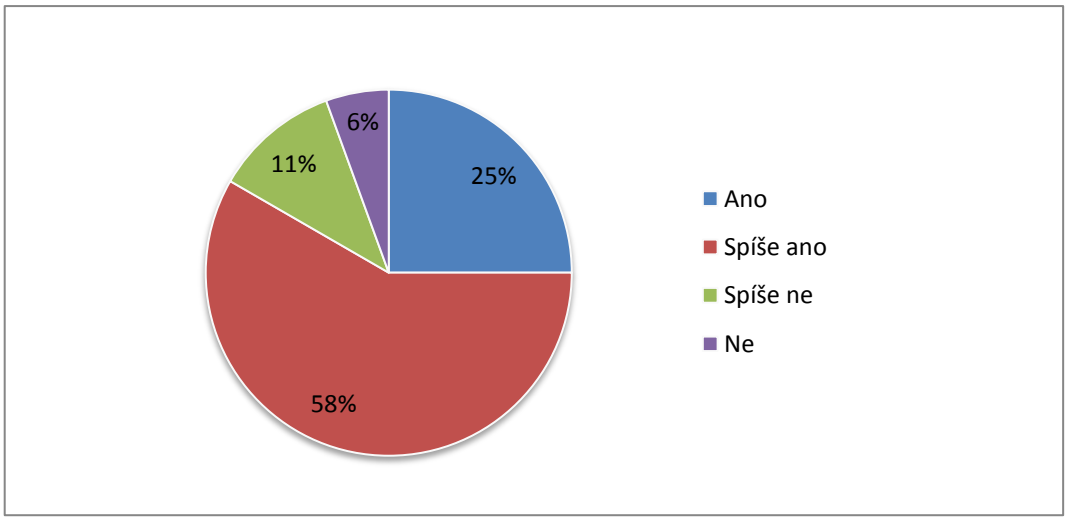


Zdroj Autorka práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření

Otázka č. 3: „*Zaujala Vás forma zpracování pracovního inzerátu?*“

V případě formy zpracování pracovního inzerátu jsou odpovědi již různorodější, jak je vidět na obrázku č. 14. Jednu čtvrtinu respondentů forma zpracování pracovního inzerátu zaujala a více jak polovinu respondentů spíše zaujala. Celých 11 % spíše nezaujala a 6 % forma zpracování nezaujala vůbec.

Obrázek 14 Forma zpracování pracovního inzerátu



Zdroj Autorka práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření

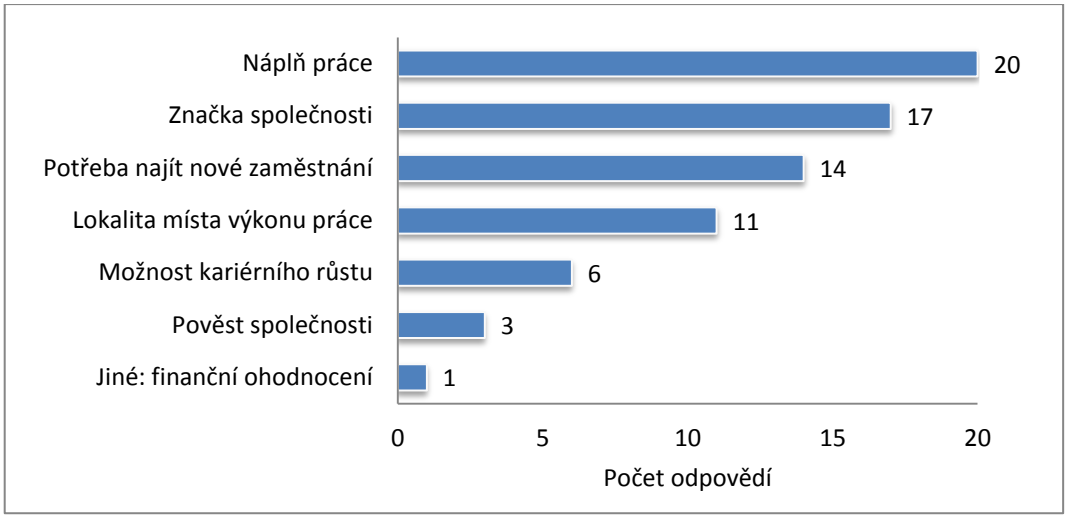
Z 6 respondentů, kterým se forma zpracování inzerátu nelíbila, využili možnosti bližšího vyjádření 3 respondenti. I zde byly však odpovědi respondentů různorodé. Jednoho respondenta odrazovala neformálnost a přílišná kreativita zpracování, další spatřoval inzerát příliš stručným. Naopak třetí respondent doporučoval, aby byl inzerát více kreativní a aby byla společnost prezentována více přátelsky a méně korporátně.

Otázka č. 4: „*Co Vás přesvědčilo, že jste reagoval/a na pracovní inzerát?*“

Pro společnost je také důležité vědět, z jakých důvodů se uchazeči o zaměstnání na volné pozice hlásí. Zda má společnost přednosti, kterých by mohla využívat a v jakých oblastech by se měla rozvíjet.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pro uchazeče o zaměstnání je nejdůležitější samotná náplň práce, která uchazeče zaujala v pracovním inzerátu. Dále je pro uchazeče velmi důležitá značka společnosti, kdy uchazeči mají jistotu stabilního zaměstnání v rámci silné mediální společnosti. Respondenti často také uváděli, že měli potřebu najít nové zaměstnání. Vzhledem k dnešní situaci na trhu práce však tento důvod není nejpodstatnější. Sídlo společnosti je v Praze na dobře dostupném dopravním místě, což je pro společnost velkou výhodou. Důvod pověst společnosti uvedli pouze 3 respondenti, což může být způsobeno nedostatečným personálním marketingem společnosti. Všechny důvody, proč se uchazeči rozhodli reagovat na pracovní inzerát společnosti, jsou zobrazeny v obrázku č. 15.

Obrázek 15 Důvod reakce na pracovní inzerát



Zdroj Autorka práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření

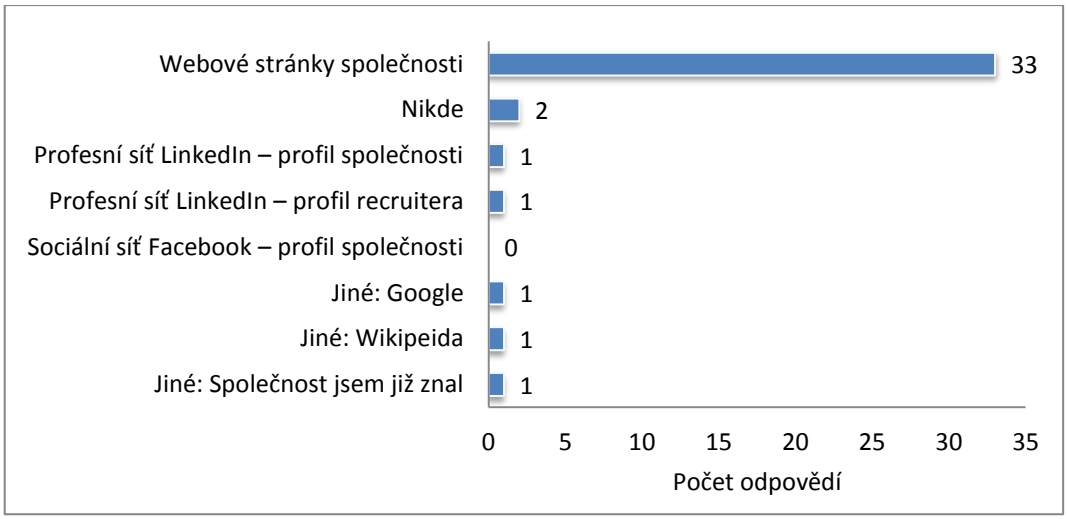
Otázka č. 5: „*Před osobním rozhovorem jsem se pokusil/a vyhledat informace o společnosti na těchto stránkách:*“

Z 36 respondentů se 34 respondentů pokusilo vyhledat informace o společnosti před samotným osobním rozhovorem. Zbylí 2 respondenti uvedli, že se žádné informace hledat nepokoušeli.

Nejvíce respondenti navštěvovali webové stránky společnosti, z čehož lze usuzovat, že jsou pro uchazeče nejspolehlivějším a relevantním zdrojem informací o společnosti. Pouze 2 respondenti uvedli, že se pokusili vyhledat další informace na profesní síti LinkedIn. Jeden respondent, který byl recruiterkou na této síti osloven, navštívil její profesní profil. Jiný respondent se snažil na síti LinkedIn vyhledat profil společnosti. Oba respondenti pracují na manažerské pozici. Žádný z respondentů se nesnažil vyhledat informace na sociální síti Facebook. Jeden respondent uvedl, že se pokusil informace vyhledat

ve vyhledávači Google a na Wikipedii. Jeden respondent společnost již znal z dřívějších pracovních zkušeností. Rozdělení jednotlivých odpovědí znázorňuje obrázek č. 16.

Obrázek 16 Vyhledávání informací o společnosti před osobním rozhovorem

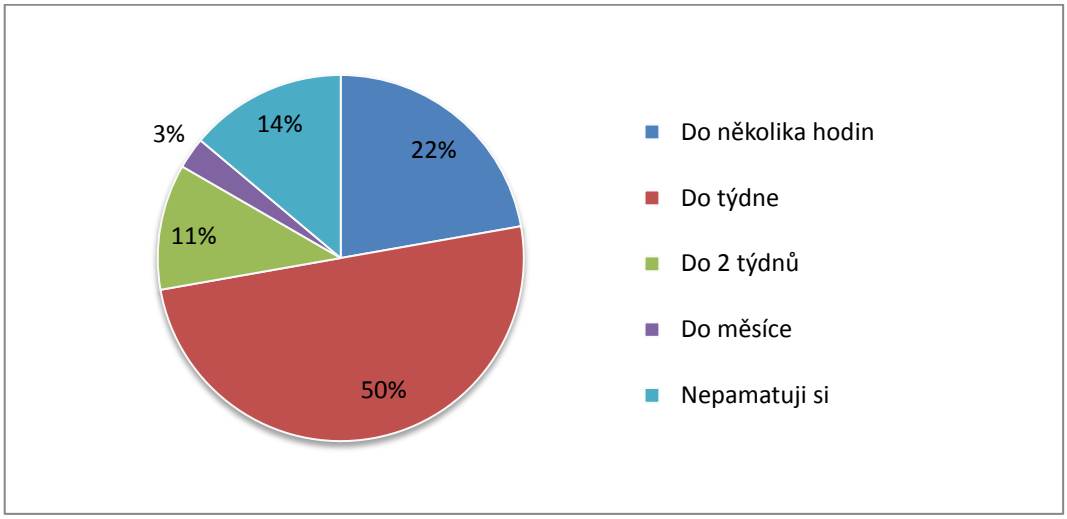


Zdroj Autorka práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření

Otázka č. 6: *„Za jak dlouho od Vaší reakce na pracovní inzerát se Vám recruiter/vedoucí zaměstnance ozval?“*

Z obrázku č. 17 vyplývá, že se recruiterka snaží uchazečům na jejich odpovědi na inzerát reagovat nejčastěji do dvou týdnů. Do několika hodin se recruiterka ozvala 22 % respondentů, do 1 týdne pak 50 %. Je to zejména z toho důvodu, že pokud jsou uchazeči vhodnými kandidáty na danou pozici, je žádoucí oslovit je co nejdříve, aby mezi tím neodešli ke konkurenci. 11 % respondentů oslovila recruiterka do 2 týdnů a jednoho respondenta oslovila do měsíce. Celkem 14 % respondentů si nepamatuje, za jak dlouho je recruiterka kontaktovala. To může být dáno tím, že uchazeči v danou chvíli reagovali na více nabídek a tuto informaci si již přesně nepamatují.

Obrázek 17 Rychlost reakce recruitera/vedoucího zaměstnance na odpověď uchazeče

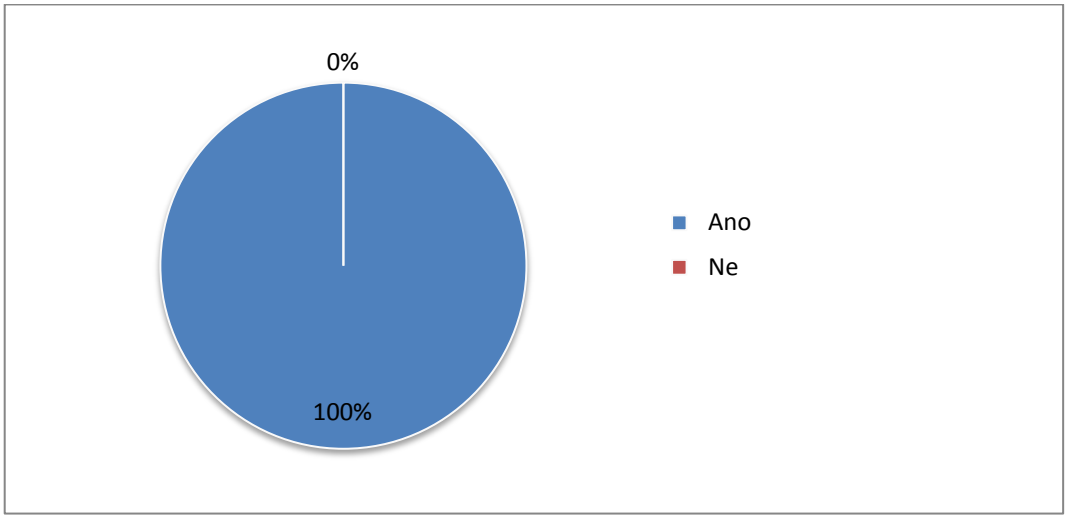


Zdroj Autorka práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření

Otázka č. 7: *„Obdržel/a jste pozvánku na osobní rozhovor se všemi podstatnými informacemi?“*

Jak je vidět na obrázku č. 18, všichni respondenti uvedli, že dostali pozvánku na osobní rozhovor, která obsahovala všechny podstatné informace. Recruiterka zasílá převážně standardizovanou pozvánku všem uchazečům o zaměstnání, aby měli písemný podklad se všemi důležitými informacemi týkající se osobního rozhovoru.

Obrázek 18 Úplnost informací týkající se osobního rozhovoru

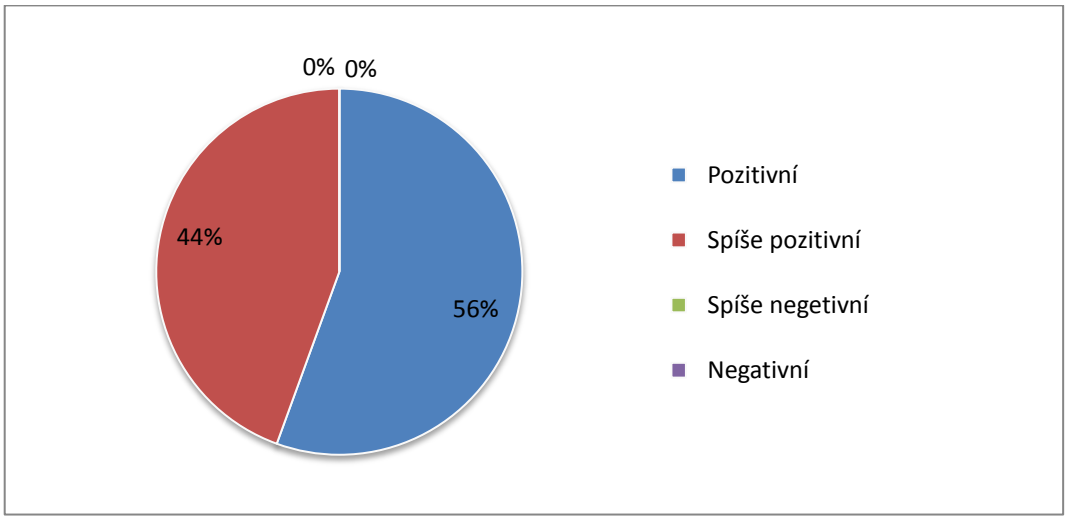


Zdroj Autorka práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření

Otázka č. 8: *„Jaký byl Váš první dojem ze společnosti (recepce, prostředí, zasedací místnost…)?“*

Všichni respondenti uvedli, že jejich první dojem ze společnosti byl pozitivní, nebo spíše pozitivní. To je dáno tím, že budova společnosti je relativně nová a moderní, prostředí čisté a vzdušné. Přesné rozložení odpovědí je znázorněno na obrázku č. 19.

Obrázek 19 První dojem ze společnosti

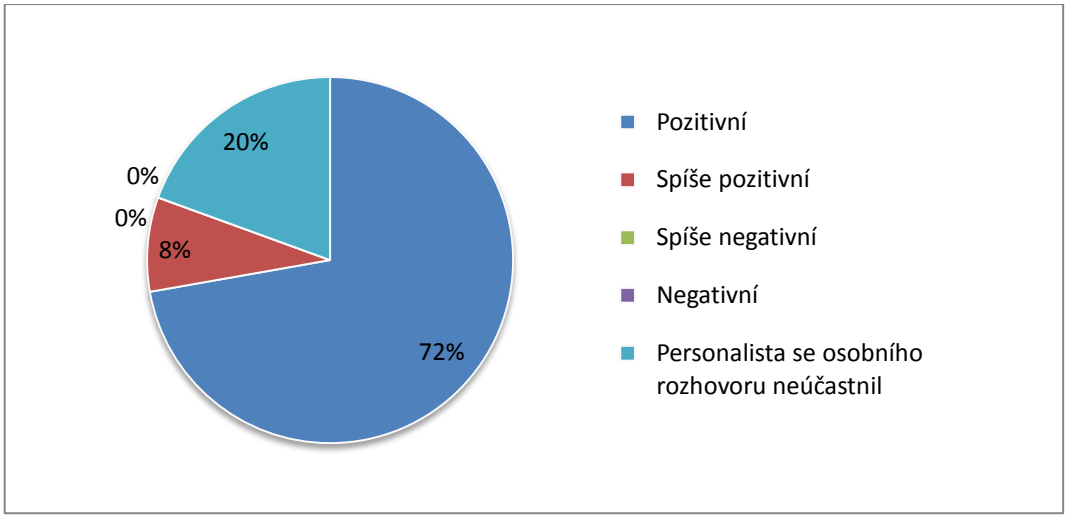


Zdroj Autorka práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření

Otázka č. 9: *„Jaký dojem ve Vás zanechalo jednání s personalistou během osobního rozhovoru?“*

Jak je patrné z obrázku č. 20, není pravidlem, že se recruiterka osobního rozhovoru vždy účastní. Celkem 20 % respondentů uvedlo, že recruiterka nebyla součástí osobního rozhovoru. V ostatních případech byli uchazeči s osobním pohovorem spokojeni a jednání s recruiterkou v nich zanechalo pozitivní dojem. Pouze 3 respondenti uvedli, že osobní rozhovor s recruiterkou v nich zanechal spíše pozitivní dojem. Lze tedy konstatovat, že přístup recruiterky lze hodnotit jako plně profesionální.

Obrázek 20 Dojem ze setkání s personalistou během osobního rozhovoru

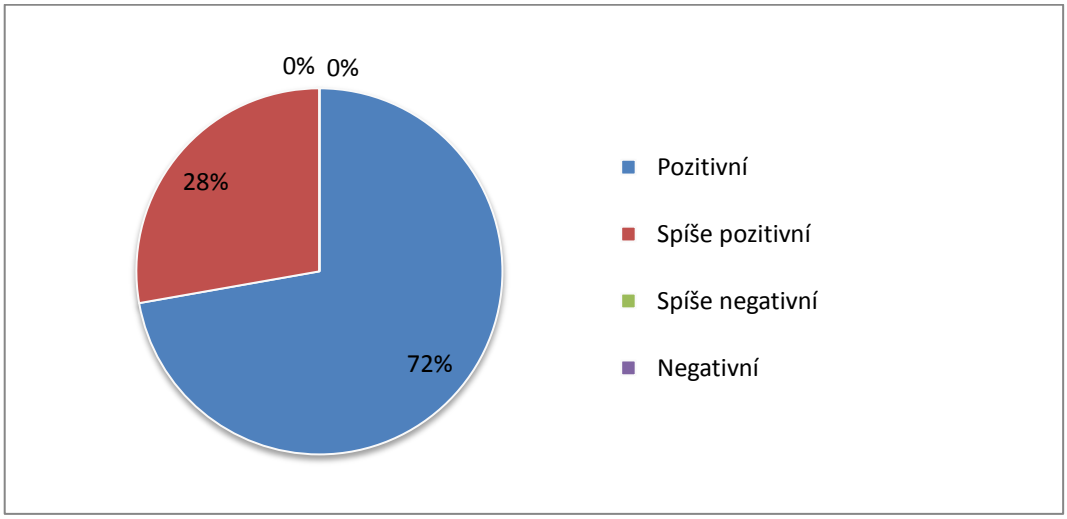


Zdroj Autorka práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření

Otázka č. 10: *„Jaký dojem ve Vás zanechalo jednání s vedoucím zaměstnancem během osobního rozhovoru?“*

Z obrázku č. 21 vyplývá, že potenciální vedoucí zaměstnanec se osobního rozhovoru účastní vždy, což je ve společnosti pravidlem procesu výběru zaměstnanců.

Obrázek 21 Dojem ze setkání s vedoucím zaměstnancem během osobního rozhovoru



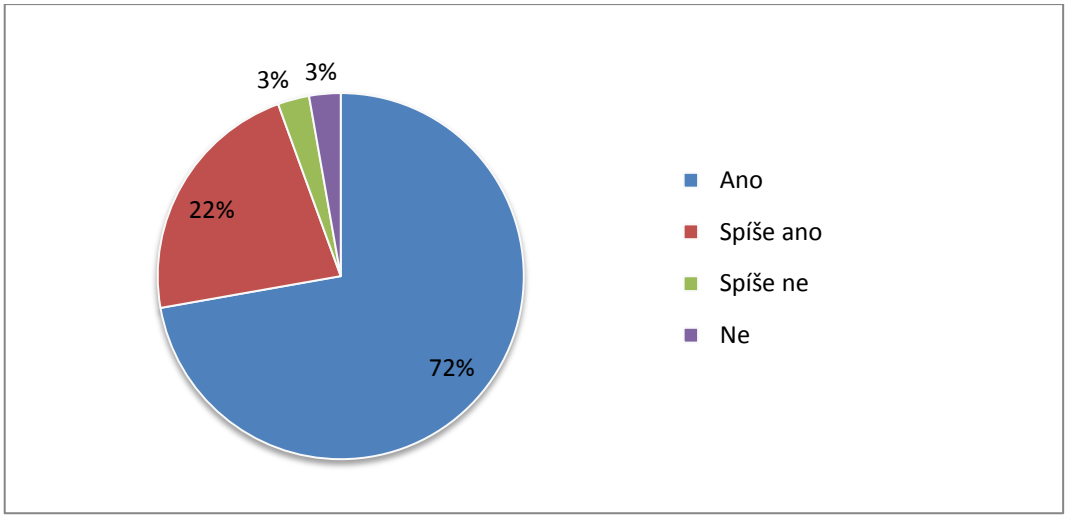
Zdroj Autorka práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření

V tomto případě uvedlo 72 % respondentů, že ze setkání s vedoucím zaměstnancem při osobním rozhovoru mají pozitivní dojem. Zbylých 28 % respondentů uvedlo, že ze setkání mají spíše pozitivní dojem. Nelze konstatovat, že by některý z vedoucích zaměstnanců jednal neprofesionálně. Ačkoliv výběr zaměstnanců není nejdůležitějším úkolem vedoucích zaměstnanců, je to jedna z jejich mnoha kompetencí a je žádoucí, aby uchazeči měli z jednání pozitivní dojem.

Otázka č. 11: *„Shodovaly se informace v pracovním inzerátu s popisem pozice od recruitera/vedoucího zaměstnance během osobního rozhovoru?“*

Celkem 72 % respondentů uvedlo, že se shodovaly informace uvedené v pracovním inzerátu s informacemi o dané pozici poskytnutými na osobním rozhovoru. Dalších 22 % uvedlo, že se informace spíše shodovaly. Jeden respondent je toho názoru, že informace se spíše neshodovaly a jeden respondent uvedl, že se vůbec neshodovaly. Jedná se o odpovědi jedinců, přesto by měly být informace o dané pozici v pracovním inzerátu jasné a výstižné. Jednotlivé rozložení odpovědí respondentů ukazuje obrázek č. 22.

Obrázek 22 Shoda informací v pracovním inzerátu a na setkání během osobního rozhovoru

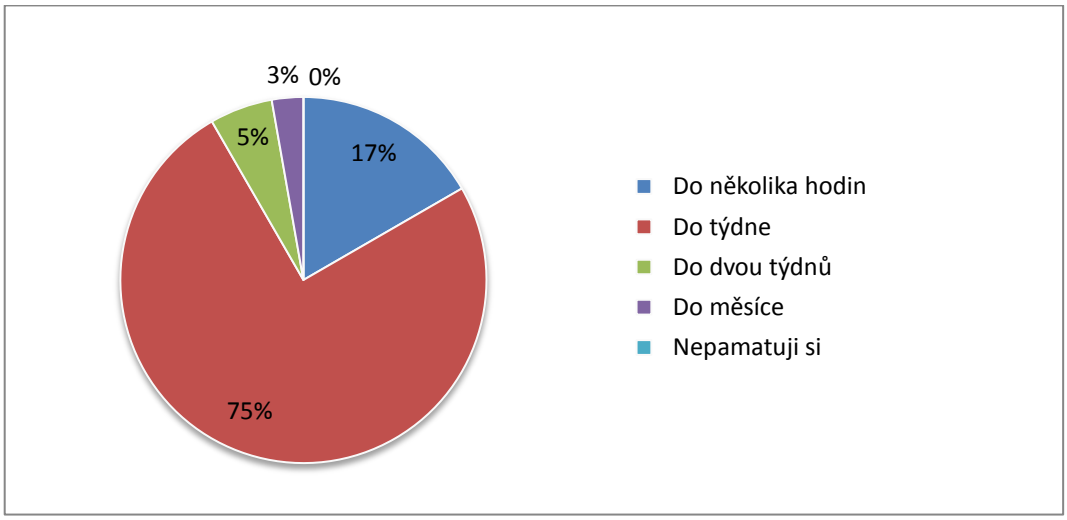


Zdroj Autorka práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření

Otázka č. 12: *„Za jak dlouho od osobního rozhovoru (1. kolo) se Vám recruiter ozval s výsledkem?“*

Recruiterka nebo vedoucí zaměstnanec kontaktují uchazeče s výsledkem osobního rozhovoru do jednoho týdne v 75 %. Celkem 17 % respondentů uvedlo, že je recruiterka nebo vedoucí zaměstnanec kontaktovali s výsledkem do několika hodin. Cílem toho je zkrácení procesu výběru a uchazeči je tím zároveň dáno najevo, že o něj společnost jeví skutečný zájem. Dalších 5 % respondentů uvedlo, že se jim recruiterka nebo vedoucí zaměstnanec ozvali do 2 týdnů. Jeden respondent uvedl, že s výsledkem osobního rozhovoru byl seznámen do měsíce. Měsíc je již relativně dlouhá doba a zpravidla jsou uchazeči informováni maximálně do dvou týdnů. Tento stejný respondent uvedl měsíční dobu i v případě rychlosti reakce recruiterky na zaslání jeho reakce na pracovní inzerát. Je proto vhodné zvážit relevantnost těchto odpovědí. Jednotlivé odpovědi jsou znázorněny na obrázku č. 23.

Obrázek 23 Rychlost reakce recruitera/vedoucího zaměstnance s výsledkem osobního rozhovoru

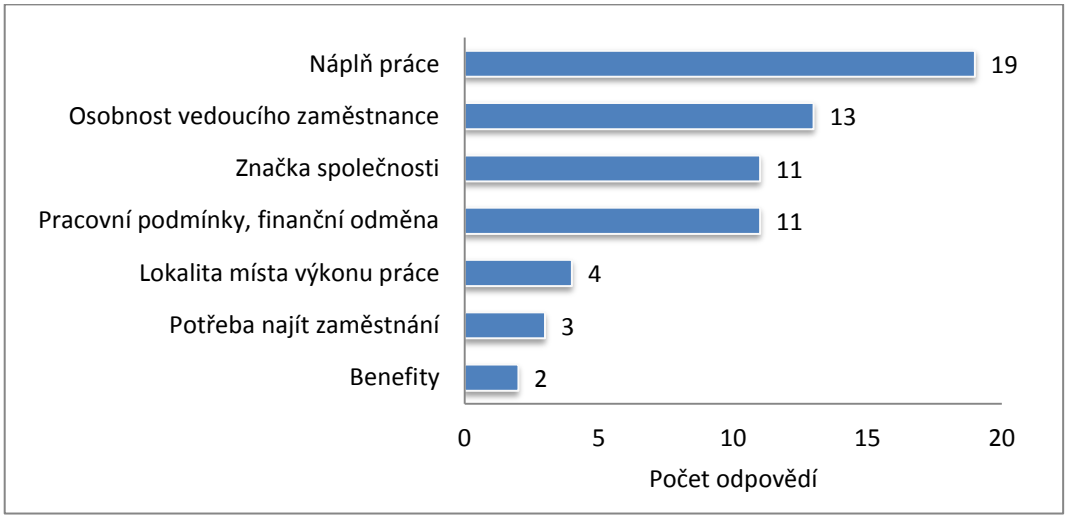


Zdroj Autorka práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření

Otázka č. 13: *„Co Vás přesvědčilo k přijetí pracovní nabídky do společnosti MAFRA, a.s.?“*

Jak je uvedeno v teoretické části, také uchazeč se rozhoduje, zda do dané společnosti chce nastoupit. Celkem 19 respondentů uvedlo, že je k přijetí pracovní nabídky do společnosti přesvědčila samotná náplň práce. Dále je pro respondenty velice důležitá osobnost jejich vedoucího zaměstnance, kterou preferuje 13 respondentů. Dalším důležitým faktorem je pro respondenty značka společnosti, ve které chtějí pracovat. Pracovní podmínky a finanční ohodnocení vykonávané práce hraje mezi respondenty také důležitou roli. Tento faktor však není rozhodující a je zde potvrzeno, že dnes není finanční ohodnocení nejdůležitějším faktorem při rozhodování se o zaměstnání. Konkrétní odpovědi respondentů jsou součástí obrázku č. 24.

Obrázek 24 Důvod přijetí pracovní nabídky

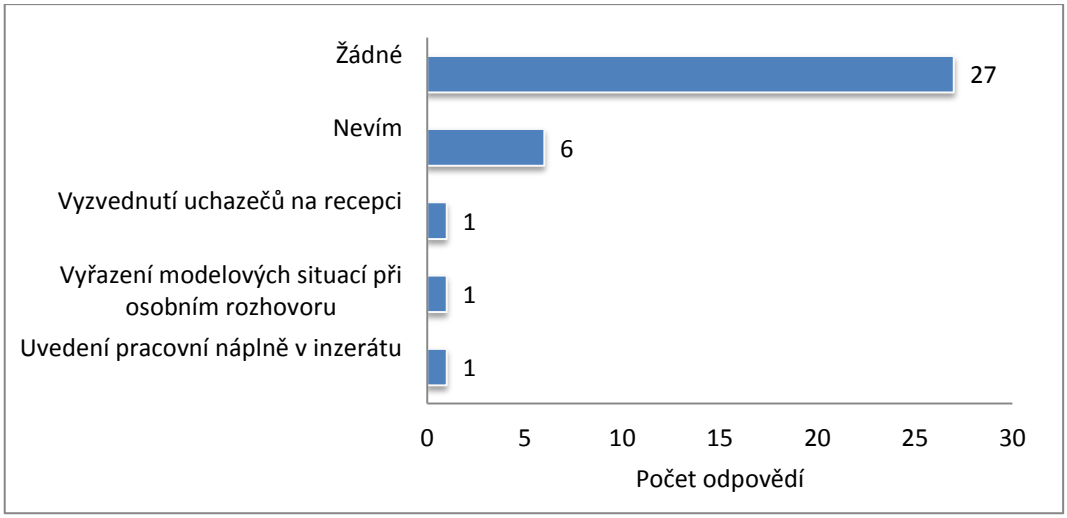


Zdroj Autorka práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření

Otázka č. 14: „*Jaké máte návrhy a připomínky ke zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců?*“

Respondenti měli dále příležitost vyjádřit se k procesu získávání a výběru zaměstnanců. Celkem 27 respondentů bylo s procesy spokojeno a neměli žádné komentáře. Dalších 6 respondentů nevědělo, jaké návrhy ke zlepšení mohou zmínit. To může být dáno tím, že uchazeči nejsou odborníky na tuto oblast a pokud se nezúčastnili více osobních rozhovorů v různých společnostech, nemají porovnání. Možnosti vyjádřit se k těmto procesům využili 3 respondenti, jak ukazuje obrázek č. 25.

Obrázek 25 Návrhy a připomínky k procesu získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj Autorka práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření

Jeden respondent uvedl, že by uvítal, kdyby byli uchazeči o zaměstnání vyzvednuti na recepci. Vzhledem k tomu, že se osobní rozhovory uskutečňují v 5. poschodí, recepční posílají uchazeče výtahem, kde si je recruiterka nebo vedoucí zaměstnanec vyzvedává. Další respondent uvedl, že by bylo vhodné vyřadit modelové situace z osobního rozhovoru, protože dochází k nepřirozeným situacím a reakcím. Poslední respondent uvedl, že mu v pracovním inzerátu chyběla náplň práce, kterou by bylo vhodné doplnit.

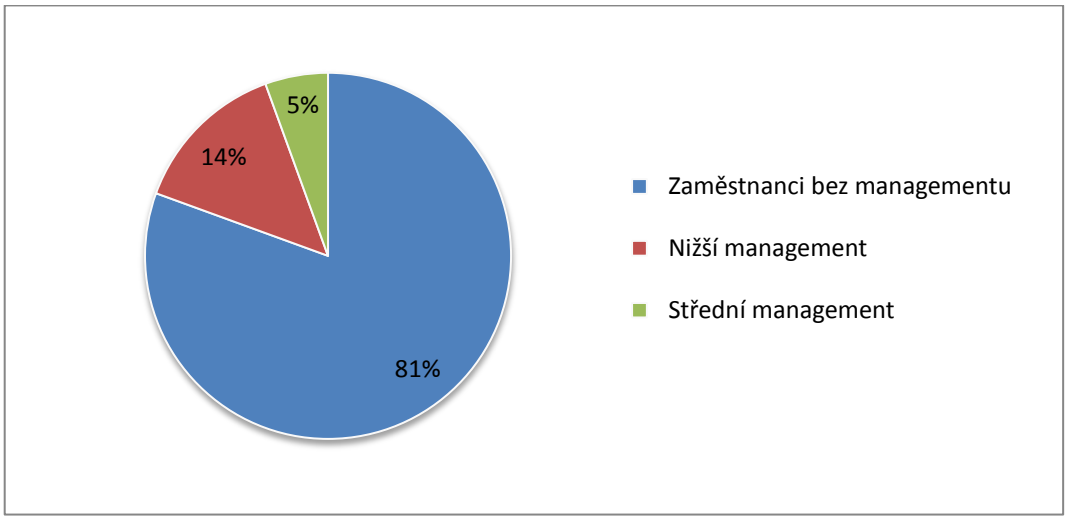
Otázky týkající se respondentů

Pro detailnější analýzu a komplexnější vyhodnocení dotazníku byly jeho součástí také základní otázky týkající se samotných respondentů.

Otázka č. 15: „*Na jaké pozici pracujete?*“

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 36 respondentů, z nichž 29 respondentů pracuje ve společnosti jako THP zaměstnanci a 7 respondentů je na manažerské pozici. Konkrétně je mezi respondenty 5 zaměstnanců na nižší manažerské pozici a 2 zaměstnanci na střední manažerské pozici, jak ukazuje obrázek č. 26.

Obrázek 26 Pracovní zařazení respondentů

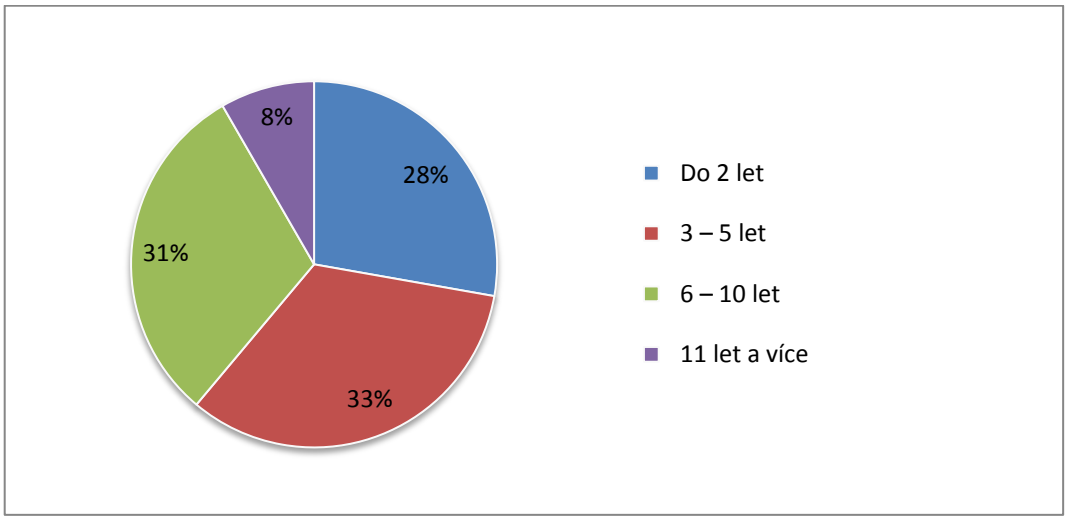


Zdroj Autorka práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření

Otázka č. 16: *„Kolik let jste před nástupem do společnosti MAFRA, a.s. působil/a na obdobné pracovní pozici?“*

Pro recruiterku a vedoucího zaměstnance je jedním z důležitých faktorů pro výběr zaměstnanců pracovní zkušenost a praxe uchazečů, nejlépe na obdobné pracovní pozici. Naopak vzdělání není přikládána taková významnost. Celkem 33 % respondentů mělo předchozí pracovní zkušenosti od 3 do 5 let. Od 6 do 10 let mělo pracovní zkušenosti 31 % respondentů. Přes jednu čtvrtinu tvoří respondenti, kteří mají pracovní zkušenosti do 2 let. Tyto kategorie jsou téměř vyrovnané. Dalších 8 % respondentů má zkušenosti delší než 11 let, jak ukazuje obrázek č. 27.

Obrázek 27 Délka pracovních zkušeností respondentů na obdobné pozici



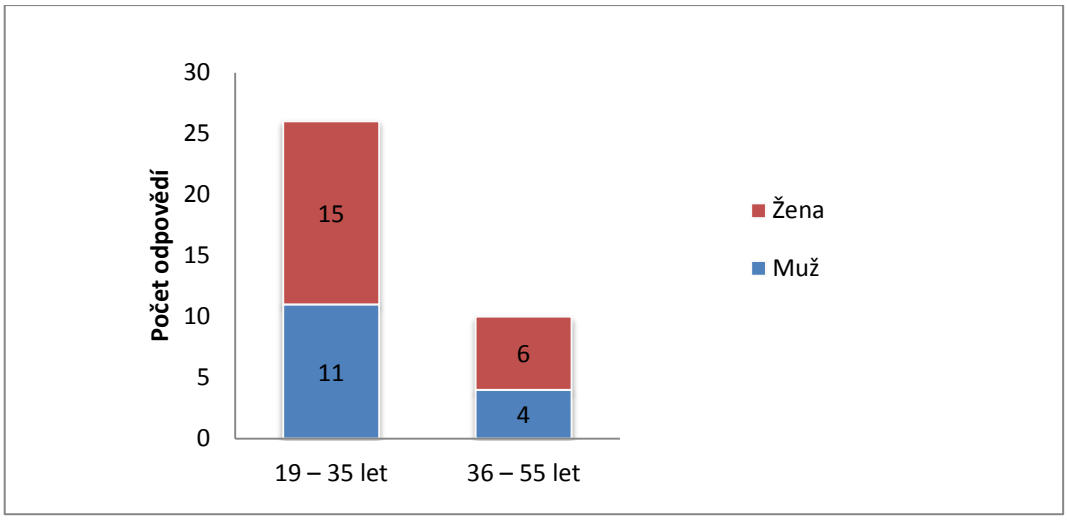
Zdroj Autorka práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření

Ze 7 respondentů, kteří jsou na manažerských pozicích, mají 3 respondenti pracovní zkušenosti na obdobné pozici od 6 do 10 let, 3 respondenti od 3 do 5 let a jeden respondent do 2 let.

Otázka č. 17: „*Jaké je Vaše pohlaví?*“ a **Otázka č. 18**: „*Jaký je Váš věk?*“

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 21 žen a 15 mužů. Mezi respondenty převažuje věková kategorie od 19 do 35 let, kterých je 26. Ve věkové kategorii od 36 do 55 let se dotazníkového šetření zúčastnilo 10 respondentů. Celková struktura respondentů je znázorněna na obrázku č. 28.

Obrázek 28 Pohlaví a věková struktura respondentů



Zdroj Autorka práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření

10.2 Rozhovor s recruiterkou

Účelem rozhovoru s recruiterkou společnosti MAFRA, a.s. bylo zjistit její odborný pohled na personální činnosti získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti. Na základě rozhovoru mohou být porovnány výsledky z dotazníkového šetření s pohledem recruiterky.

Autorka práce: „*Jak hodnotíte současnou situaci na trhu práce ve vztahu k získávání a výběru zaměstnanců?*“

Recruiterka společnosti: Současná situace na trhu práce je velmi odlišná od situace před rokem či dvěma, kdy bylo mnoho reakcí na nabízené pracovní pozice a recruiteři si mohli mezi nimi vybírat. Teď je tomu naopak. Inzerce se stala v mnoha případech podpůrnou záležitostí než hlavním zdrojem pro získávání zaměstnanců. Jejich výběr už taktéž nebývá pouze tradičním pohovorem nebo typickým AC, ale přichází nové metody, kterými se společnosti snaží přilákat kandidáta k rozhovoru.

Autorka práce: „*Jsou procesy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti MAFRA, a.s. dle Vašeho názoru systematicky nastavené? Jak byste je zhodnotila?*“

Recruiterka společnosti: Co se systematičnosti týče, zhodnotila bych aktuální procesy jako lehce nadprůměrně nastavené, na nichž se neustále pracuje. Musím říci, že lze vidět snaha o maximální zdokonalení, která je občas ovlivněna nedostatkem času pro takové

kroky. Z mého pohledu je důležitější, že k takovým krokům vůbec dochází, než jaká je jejich rychlost.

Autorka práce: „*Jaké metody získávání zaměstnanců jsou dle Vašeho názoru nejefektivnější?*“

Recruiterka společnosti: Liší se to samozřejmě dle typu pozice. Jako podpůrný a důležitý prostředek vnímám pracovní portály (konkrétně ten nejzdařilejší a nejefektivnější – www.jobs.cz), kam je nutné umísťovat pouze vtipné, originální a absolutně netradičně pojaté inzeráty. Obecně se mi nejvíce osvědčilo prezentovat příběh, fotografii či cokoliv „lidského“ na sociálních sítích bez zbytečně dlouhých informací o pozici či požadavcích. Právě tato „lidskost“ přitahuje kandidáty, kteří chtějí cítit pohodu na pracovišti, patřit do dobrého kolektivu a i díky němu se do práce těšit. Dle mého názoru je v poslední době pro spoustu kandidátů vyšší priorita než výše mzdy.

Autorka práce: „*Shledáváte prostory společnosti reprezentativními?*“

Recruiterka společnosti: Určitě ano, shledávám, ale vždy je co zlepšovat. Proto se snažíme postupně tyto prostory obohacovat a zlepšovat tak, aby se v nich zaměstnanci cítili co nejlépe.

Autorka práce: „*Jaké metody výběru zaměstnanců jsou dle Vašeho názoru nejefektivnější?*“

Recruiterka společnosti: Opět se metody výběru liší dle pozice. Nicméně osobní rozhovor obohacený modelovou situací, případně situacemi, nikdy nic nezkazí. Naopak. Pro pozice, kde je třeba prokázat nejen odbornou znalost, ale i práci v týmu a jednání uvnitř skupiny, upřednostňuji jakoukoliv předem připravenou formu AC, kde jsou tyto vlastnosti velmi zjevné.

Autorka práce: „*Shledáváte práci vedoucích zaměstnanců při osobním rozhovoru za profesionální? Je účast vedoucích zaměstnanců při osobním rozhovoru přínosná?*“

Recruiterka společnosti: Musím říci, že práce vedoucích zaměstnanců, se kterými jsem měla možnost u rozhovoru být, byla velmi profesionální a mnohokrát se zajímali i o zpětnou vazbu či vlastní rozvoj v dané oblasti, což vnímám jako přínosné nejen pro ně, ale i pro budoucí kandidáty, se kterými se setkají. Jejich účast je právě pro zájemce o zaměstnání velmi důležitá, jelikož si díky tomu budou moci představit, s kým by spolupracovali, jakým stylem by jejich případný nadřízený komunikoval a zda by je měl příp. i čím znalostně obohatit.

Autorka práce: „*V jaké míře se podílíte na tvorbě personálního marketingu? Shledáváte webové stránky společnosti a její profily na sociálních sítích za reprezentativní?*“

Recruiterka společnosti: Podílím se spíše okrajově a to v rámci sociálních sítí svými návrhy na příspěvky, fotografiemi či texty. Profily na sociálních sítích já osobně vnímám profesionálně a zároveň otevřeně k lidem, což považuji za důležité.

Webové stránky na starosti jako HR oddělení nemáme, při vzniku nových webových stránek jsme mohli dát připomínky a podněty, které byly zapracovány.

Autorka práce: „*Kde vidíte prostor pro zlepšení v rámci personálních činností získávání a výběr zaměstnanců? Jaké změny plánujete do budoucna?*“

Recruiterka společnosti: V rámci získávání zaměstnanců prostor určitě vidím v masivnějším využívání sociálních sítí, v dlouhodobém budování brandu společnosti jako kvalitního zaměstnavatele a rozšiřováním sítě kontaktů s případnými kandidáty. Určitě nelze opomenout zacílení na různé skupiny, blogy apod., kde se takoví kandidáti sdružují. U výběru bych ráda rozpracovala různé úrovně a typy AC či hromadnějších pohovorů s přesným zacílením na potřeby společnosti a zároveň na velmi dobré ohlasy a zájem kandidátů právě o tuto formu vlastní prezentace.

11 Návrhy a doporučení

Z výše provedené analýzy personálních činností získávání a výběru zaměstnanců vyplývá, že je aktivní snahou recruiterky společně s vedoucími zaměstnanci reagovat na aktuální situaci na trhu práce a prakticky aplikovat moderní trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti MAFRA, a.s.

Kvalitní recruiter je dnes jednou z klíčových rolí nejen ve velkých společnostech. Je to právě recruiter, který oslovuje kandidáty a je tak s nimi první v kontaktu, čímž v této oblasti reprezentuje společnost.

Po nástupu recruiterky do společnosti proběhlo v oblasti získávání a výběru zaměstnanců mnoho změn, inovací i invencí. Jak je patrné z rozhovoru s recruiterkou, ještě mnoho změn má v plánu ve společnosti realizovat. O svůj rozvoj v oblasti výběru zaměstnanců se zároveň snaží i vedoucí zaměstnanci.

Následující návrhy a doporučení jsou formulovány na základě provedené analýzy, výsledků dotazníkového šetření a na základě rozhovoru s recruiterkou společnosti.

Z analýzy personálních činností získávání a výběru zaměstnanců vyplynulo, že ve společnosti nejsou v dokumentaci pevně nastaveny tyto procesy ani metriky hodnocení těchto procesů. V případě definování a nastavení procesů by byl zaručen stejný postup získávání a výběru zaměstnanců vždy vzhledem ke konkrétní kategorii pozice. Zavedení metrik hodnocení těchto procesů by přispělo k přehlednosti, přesnému informování o jednotlivých krocích a efektivnosti procesů.

Plnění či neplnění měřitelných metrik recruiterkou by mělo vliv také na její odměňování. To cílí na zvýšení motivačního efektu recruiterky. Mohlo by se jednat o průměrný počet oslovených uchazečů za týden, o průměrný počet uskutečněných rozhovorů za týden apod.

V činnosti získávání zaměstnanců autorka práce spatřuje největší slabinu v personálním marketingu. Jak bylo uvedeno již výše, společnost nikde veřejně neprezentuje své hodnoty a cíle. Uchazeči o zaměstnání tak nemají možnost zhodnotit, zda se s hodnotami společnosti ztotožňují či nikoliv. To platí zejména pro uchazeče na manažerské pozice, kteří mají být součástí tvorby hodnot a kultury společnosti. Společnost by proto svoje hodnoty měla prezentovat alespoň na webových stránkách společnosti, dále také např. na sociálních sítích. Součástí webových stránek společnosti není zároveň příběh, jak společnost vznikala a jak se postupem času rozvíjela. Článek by měl být krátký a psaný čtivou formou tak, aby společnost působila přátelsky.

Dalším návrhem je zveřejnění tzv. seriálu na pokračování na profilu společnosti na síti Facebook. Seriál na pokračování formou krátkých příspěvků s fotografiemi přiláká opakovaně čtenáře zpět a může se tak rozšířit počet uživatelů, kteří profil společnosti budou navštěvovat. Také z dotazníkového šetření vyplynulo, že uchazeči o zaměstnání nejčastěji navštěvují webové stránky společnosti a sociální sítě minimálně. Proto je na profilech na sociálních sítích společnosti nutné stále aktivně pracovat.

Seriál by mohl nést název „Jak vznikají noviny“, kdy by společnost využila své hlavní činnosti. Čtenáři by se z příběhu dozvěděli celý proces přípravy, výroby a distribuce novin.

Jeden článek by tvořil jeden krok nutný k výrobě novin, jehož součástí by byla vždy nějaká zajímavost a přiložené fotografie. Seriál by začal představením redakce, jejíž součástí jsou jak novináři, fotografové, tak editoři. Další článek by se týkal práce grafiků a plánování výroby. Následoval by článek o tiskárnách, kde by mohly být zmíněny zajímavosti jako je počet výtisků novin za minutu, velikost potisknutého papíru v km^2 za jeden den apod. Následovalo by představení oddělení distribuce a rozplánování odvozu novin do měst v jednotlivých regionech. Součástí seriálu by mohlo být představení i podpůrných oddělení, jako je např. obchodní oddělení, marketing a IT oddělení.

V procesu výběru zaměstnanců by společnost mohla více zapojit moderní techniku a moderní trendy. Prvním využitím by byly videodotazníky, které slouží jako předvýběr uchazečů. Videodotazníky by byly využitelné v případě, že se na danou pozici hlásí mnoho uchazečů, tedy zejména v případě administrativních pozic. Recruiterce i vedoucím zaměstnancům by tento nástroj ušetřil čas a k osobnímu rozhovoru by bylo pozváno již méně uchazečů. Druhým využitím moderní techniky v oblasti výběru zaměstnanců by byly online rozhovory. Ty by byly využitelné zejména v případě výběru uchazečů v jednotlivých regionech republiky, kdy by recruiterka tento rozhovor uskutečňovala z centrály společnosti a druhé kolo rozhovoru by se konalo již osobně s vedoucím zaměstnancem. Recruiterce by to tak ušetřilo čas při cestování do jednotlivých regionů republiky.

Ve společnosti neprobíhají výběrová řízení formou assessment centra. Assessment centra mají mnoho předností a výhod, ale mají také své nevýhody. Je vhodné každé assessment centrum přizpůsobit konkrétní pozici. Zároveň ale tato metoda výběru nelze použít na každý druh pozice. Příprava je časově i finančně náročnější než v případě osobního rozhovoru. Samotná assessment centra však umožňují otestovat jednotlivé kandidáty v různých úkolech a zároveň sledovat, jak jednotlivý uchazeči dokáží spolupracovat. Nevýhodami assessment center je jejich náročnost a časová zdlouhavost. Vhodné by tedy bylo assessment centra realizovat v přijatelném čase, např. půldenní a zároveň do nich vnést prvky gamifikace, které jsou v dnešní době moderní. Výběrové řízení by bylo realizováno zábavnou formou, což by uvítali i uchazeči, kteří by neodcházeli vyčerpaní a vystresovaní. Také sama recruiterka společnosti v rozhovoru uvádí, že je jejím cílem assessment centra v rámci výběru zaměstnanců zavést.

Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat personální činnosti získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti MAFRA, a.s. a navrhnout doporučení vedoucí ke zvýšení jejich efektivnosti.

Mediální skupina MAFRA patří mezi nejsilnější a největší mediální společnosti v České republice. Ve společnosti je zaměstnáno okolo 1 400 zaměstnanců, čímž se společnosti řadí k velkým firmám. Útvar lidských zdrojů je v hierarchii společnosti na stejné úrovni, jako ostatní útvary a personální ředitelka se tak podílí na širším vedení společnosti. Počet zaměstnanců tohoto útvaru je optimální vzhledem k obecné poučce o počtu personalistů na počet zaměstnanců. Součástí útvaru je recruiterka, která je spolu s jednotlivými vedoucími zaměstnanci odpovědná za personální činnosti získávání a výběr zaměstnanců.

Procesy personálních činností získávání a výběr zaměstnanců nejsou ve společnosti zdokumentované žádnou směrnicí. Je však snahou obecné postupy a principy dodržovat. Zároveň recruiterka společnosti neustále sleduje nové trendy a postupy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců a aktivně je realizuje v rámci společnosti. O vzdělávání v této oblasti se snaží i samotní vedoucí zaměstnanci.

Na základě provedené analýzy personální činnosti získávání zaměstnanců bylo zjištěno, že je snahou společnosti využívat interní zdroje k obsazování volných pracovních míst, zejména v případech obsazování pozic nižšího managementu a v případě přechodu zaměstnanců z DPP, DPČ na hlavní pracovní poměr. Většina pozic je však obsazována ze zdrojů vnějších.

Recruiterka si nejprve definuje cílovou skupinu a na základě její charakteristiky pak komunikuje s jednotlivými kandidáty tak, aby je dokázala zaujmout, oslovit a pozvat na osobní rozhovor. Inzeráty společnosti jsou tvořeny zábavnou formou a každý inzerát je přizpůsoben konkrétní pracovní pozici. Inzeráty uveřejňované na pracovních portálech a webových stránkách společnosti mají tradiční strukturu. Naopak inzeráty uveřejňované na sociálních sítích jsou tvořeny formou fotografií a obrázků s jednoduchým komentářem a uvedeným kontaktem.

Hlavními metodami získávání zaměstnanců jsou pracovní portály, zejména pak pracovní portál Jobs.cz, dále webové stránky společnosti a doporučení kandidáta zaměstnancem společnosti. To potvrzují i výsledky z dotazníkového šetření. Použití konkrétních metod vždy záleží na konkrétní obsazované pozici. V případě obsazování manažerských pozic je také využíváno přímého oslovování kandidátů, popř. jsou využívány služby personálních agentur. V případě obsazování dělnických pozic je navazována spolupráce s úřadem práce. Okrajovou metodou získávání zaměstnanců je inzerce v tisku a spolupráce se vzdělávacími institucemi.

Na tvorbě personálního marketingu směrem vně se společnost aktivně podílí a to zejména na sociální síti Facebook. Stále je zde ovšem prostor pro zlepšování. Pro své zaměstnance společnost pořádá akce různorodého charakteru, čímž také pracuje na tvorbě personálního marketingu.

Analýzou personální činnosti výběru zaměstnanců bylo zjištěno, že recruiterka společně s vedoucími zaměstnanci vždy nejprve definují kritéria výběru zaměstnanců tak, aby nedocházelo k subjektivnímu posuzování uchazečů. Jednotlivá kritéria jsou vždy odlišná vhledem ke konkrétní pozici. U vyšších manažerských pozic je důležitá podobná předchozí zkušenost, schopnost vést lidi a převzít zodpovědnost za útvar. U nižších manažerských pozic je důležitý potenciál uchazečů vést menší tým a schopnost pracovat s lidmi. U pozic v kategorii THP zaměstnanci jsou důležité zkušenosti a zaměření na výkon. Zaměření na výkon a ochota pracovat ve ztížených podmínkách je kritériem v případě obsazování dělnických pozic.

Hlavními metodami výběru zaměstnanců je analýza životopisu nebo profilu uchazeče a různé typy osobních rozhovorů. Náročnost výběrového řízení je závislá na důležitosti a zařazení pracovního místa. Nejnáročnější je výběrové řízení při obsazování střední manažerské pozice, kdy uchazeč prochází postupným výběrovým rozhovorem, plní zadané případové studie a je testován na dovednosti, schopnosti i osobnostně. I v dalších případech obsazování pozic jsou uchazeči testováni zejména na jejich znalosti a dovednosti. Výběr zaměstnanců na dělnické pozice je odlišný než v ostatních případech. Roli personalisty zde zastávají asistentky tiskáren a součástí výběru je vždy ukázka příslušného úseku tiskáren. Nejméně náročný je výběr zaměstnanců na DPP, DPČ. Osobní rozhovor je veden téměř vždy pouze s vedoucím zaměstnancem.

Součástí diplomové práce je vlastní výzkum autorky práce. První kvantitativní výzkum je realizovaný metodou dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci společnosti MAFRA, a.s. Druhý kvalitativní výzkum je realizovaný metodou rozhovoru s recruiterkou této společnosti. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnanci společnosti jsou s průběhem získávání a výběru zaměstnanců spokojení. Z rozhovoru s recruiterkou společnosti vyplynulo, že je snahou vedoucích zaměstnanců rozvíjet se v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Zároveň recruiterka společnosti do budoucna plánuje aktivněji využívat sociální sítě, kde vidí prostor pro získávání zaměstnanců. Zároveň shledává za důležité pracovat na budování značky společnosti. V případě výběru zaměstnanců plánuje zavést assessment centra s přesným zacílením na každou pozici.

Na základě provedené analýzy personálních činností získávání a výběru zaměstnanců, zhodnocení dotazníkového šetření a rozhovoru s recruiterkou bylo navrženo několik doporučení vedoucí ke zvýšení efektivnosti procesů. Tím bylo dosaženo splnění cíle definovaného v úvodu práce. Jedná se o zavedení dokumentace, jejíž součástí by bylo definování procesů získávání a výběr zaměstnanců vzhledem ke kategorii pozice. Dále by se společnost měla aktivně podílet na tvorbě personálního marketingu a budování značky společnosti. V případě výběru zaměstnanců by bylo vhodné zavést videodotazníky a online rozhovory, které by tuto činnost zefektivnily zejména z časového hlediska.

Zdroje

Použitá literatura

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha, Česko: Grada.

Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha, Česko: Grada.

Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno, Česko: Edika.

Dvořáková, Z., Collins, D., Couval, V., Dohnalová, M., Hrkal, F., Hüttlová, E. … Šikýř, M. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: C. H. Beck.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, Česko: Grada.

Kotler, P., Wong. V., Saunders J., Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha, Česko: Grada.

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha, Česko: Management Press.

Koubek, J. (2010). *ABC praktické personalistiky*. Praha, Česko: Linde.

Měrtlová, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno, Česko: CERM.

Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, Česko: Grada.

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada.

Ulrich, D., Younger J., Brockbank, W., Ulrich M. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. Praha, Česko: Grada.

Elektronické a jiné zdroje

APROFES. (2014, září). Nový trend výběru uchazečů – videopohovor. *APROFES: personální rozvoj* [vid. 2014-09]. Dostupné z: http://www.aprofes.cz/videopohovor/

Bártíková, J. (2016, 19. září). On-line seminář Nábor a výběr: moderně, funkčně a v souladu s dobou. *Youtube.com* [video]. [2016-09-19]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=tux2_GdtEck

Bártíková, J. (2016, 29. září). Osm věcí, které kandidáty spolehlivě odradí. *Lidé jsou základ úspěchu vašeho týmu* [2016-09-29]. Dostupné z: http://www.lidejsouzaklad.cz/8-veci-ktere-kandidaty-spolehlive-odradi/

Benatzky, M. (2015, 27. listopadu). Nová studie ukazuje, kolik času trávíme denně zíráním na obrazovky svých iPhonů. *Czechcrunch* [vid. 2015-11-27]. Dostupné z: http://www.czechcrunch.cz/2015/11/nova-studie-ukazuje-kolik-casu-travime-denne-ziranim-na-obrazovky-svych-iphonu/

ČSÚ. (c2016). Zaměstnanost, nezaměstnanost. *ČSÚ* [n.d.]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Fallon Taylor, N. (2016, 11. ledna). Hiring in the Digital Age: What's Next for Recruiting? *Business news* daily [vid. 2016-01-11]. Dostupné z: http://www.businessnewsdaily.com/6975-future-of-recruiting.html

Hladká, H. (n.d.) Inzerce práce: Kam ji umístit, abyste měli tu správnou odezvu? *PERFORMIA, spol. s r.o.* Dostupné z http://www.performia.cz/odborne-clanky/inzerce-prace-kam-ji-umistit-abyste-meli-tu-spravnou-odezvu

Hušková, L. (2016, 10. srpna). Jak se daří Facebooku v ČR? *Newsfeed.cz* [vid. 2016-10-08]. Dostupné z: http://newsfeed.cz/jak-se-dari-facebooku-v-cr/

Jobs.cz. (2016, 3. září). Práce za rohem: aplikace, která vás zbaví dojíždění. *Jobs.cz* [vid. 2016-09-03]. Dostupné z: http://www.jobs.cz/poradna/prace-za-rohem-aplikace-ktera-vas-zbavi-dojizdeni/

Kadlec, J. (2015, 1. června). Životopis je mrtvý: Jak se dnes hledá práce a zaměstnanci na LinkedInu? *HRMIXER* [video]. [vid. 2015-06-01]. Dostupné z: https://www.hrmixer.cz/rozhovory/227-zivotopis-je-mrtvy-jak-se-dnes-hleda-prace-a-zamestnanci-na-linkedinu

Kmošek, P. (2016, 9. února). Nemáte lidi? Jak na personální marketing? *Youtube.cz* [video]. [2016-02-09]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=ePeJO4Y6UaY

Kosinski, M. (2016, 17. června). Ten Recruiting Apps You Should Download (If You Haven't Already). *Recruiter* [vid. 2016-06-17]. Dostupné z: https://www.recruiter.com/i/10-recruiting-apps-you-should-download-if-you-havent-already/

Kratochvíl, J. (2016, 21. ledna). Infografika: Statistika & velikost LinkedIn v ČR. *Jiří Kratochvíl o sociálních sítích, LinkedIn a tak kolem* [vid. 2016-01-21]. Dostupné z: http://jiri-kratochvil.cz/blog/infografika-statistika-velikost-linkedin-v-cr/

LMC, s.r.o. (n.d.). Videodotazníky: Vidět znamená vědět. *LMC, s.r.o.* [video] Dostupné z: https://www.lmc.eu/nase-produkty/videodotazniky

MAFRA, a.s. (c2016). Historie MAFRAPRINT. *MAFRA, a.s.* [n.d.]. Dostupné z: http://www.mafraprint.cz/index.php?lng=CZ&webid=3&id=10

MAFRA, a.s. Interní materiály společnosti.

MAFRA, a.s. (c2016). O společnosti. *MAFRA, a.s.* [n.d.]. Dostupné z: http://www.mafra.cz/o-spolecnosti.aspx

MAFRA, a.s. (c2016). Portfolio. *MAFRA, a.s.* [n.d.]. Dostupné z: http://www.mafra.cz/portfolio.aspx

Machálková, J. (2013, 19. srpna). Assessment centre odhalí, co o sobě možná ani nevíte. *Jobs.cz.* [vid. 2013-08-19]. Dostupné z: http://www.jobs.cz/poradna/assessment-centre-odhali-co-o-sobe-mozna-ani-nevite/

Meister, J. (2015, 30. března). Future Of Work: Using Gamification For Human Resources. *Forbes.com.* [2015-03-30]. Dostupné z: http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2015/03/30/future-of-work-using-gamification-for-human-resources/2/#59fbfaafc710

Menšík, T. (2015, 15. března). Personální marketing vs Employer Branding. *Personální marketing.cz: magazín pro moderní personalisty* [2015-03-15]. Dostupné z: http://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/

Mentlíková, L. (2016, 21. února). Co může gamifikace nabídnout HR? *HRMIXER* [2016-02-21]. Dostupné z: http://www.hrkavarna.cz/tema/gamifikace/co-muze-gamifikace-nabidnout-hr-a-jak-vypada-v-praxi/#.V-D3ezE8rHw

Novotná, K. (2014, 9. října). Nábor zaměstnanců – od psacího stolu k mobilním aplikacím. *HRMIXER* [vid. 2014-10-09]. Dostupné z: https://www.hrmixer.cz/navody/133-nabor-zamestnancu-od-psaciho-stolu-k-mobilnim-aplikacim

PERFORMIA, spol. s r.o. (c2015). Jak napsat úspěšný pracovní inzerát aneb 10 tipů, jak sestavit inzerát a přitáhnout jím zaměstnance, které opravdu chcete. *PERFORMIA, spol. s r.o.* [E-book]. [vid. 2015]. Dostupné z http://www.performia.cz/nase-sluzby/publikace/e-book-10-praktickych-tipu-k-tomu-jak-napsat-uspesny-pracovni-inzerat

Serendi. (c2016). Advanced Candidate Sourcing: What makes candidate sourcing different? *Serendi* [n.d.]. Dostupné z: http://www.serendi.com/en/candidate-sourcing-definition/how-is-candidate-sourcing-different.html

Veřejný rejstřík a sbírka listin. (2016, 15. srpna). Stanovy společnosti MAFRA, a.s. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [vid. 2016-08-15]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44912080&subjektId=14225&spis=74074

Vrba, O. (2012, 3. listopadu). Pracovní pohovory s roboty? Žádné sci-fi. *E15.cz* [vid. 2012-11-03] Dostupné z: http://zpravy.e15.cz/byznys/technologie-a-media/pracovni-pohovory-s-roboty-zadne-sci-fi-925320

Seznam tabulek

Tabulka 1 Struktura zaměstnanců dle kategorie k 31. 8. 2016 32
Tabulka 2 Struktura zaměstnanců dle pohlaví k 31. 8. 2016 32
Tabulka 3 Struktura zaměstnanců dle věkového rozpětí k 31. 8. 2016 32
Tabulka 4 Používané metody získávání zaměstnanců 38
Tabulka 5 Používané metody výběru zaměstnanců 47

Seznam obrázků

Obrázek 1 Role útvaru lidských zdrojů a personální práce 5
Obrázek 2 Proces získávání zaměstnanců 8
Obrázek 3 Organizační struktura (2 úrovně) společnosti MAFRA, a.s. 29
Obrázek 4 Organizační struktura útvaru lidských zdrojů společnosti MAFRA, a.s. 30
Obrázek 5 Moderní inzerát společnosti 36
Obrázek 6 Grafické zpracování moderního inzerátu 1 37
Obrázek 7 Grafické zpracování moderního inzerátu 2 37
Obrázek 8 Projekt „Ulov si svého kolegu“ 40
Obrázek 9 Webové stránky společnosti, záložka Kariéra 42
Obrázek 10 Příspěvek na sociální síti Facebook 43
Obrázek 11 Ukázka newsletteru MAFRANews 44
Obrázek 12 Informační zdroj volného pracovního místa 52
Obrázek 13 Úplnost a srozumitelnost informací v pracovním inzerátu 53
Obrázek 14 Forma zpracování pracovního inzerátu 53
Obrázek 15 Důvod reakce na pracovní inzerát 54
Obrázek 16 Vyhledávání informací o společnosti před osobním rozhovorem 55
Obrázek 17 Rychlost reakce recruitera/vedoucího zaměstnance na odpověď uchazeče 55
Obrázek 18 Úplnost informací týkající se osobního rozhovoru 56
Obrázek 19 První dojem ze společnosti 56
Obrázek 20 Dojem ze setkání s personalistou během osobního rozhovoru 57
Obrázek 21 Dojem ze setkání s vedoucím zaměstnancem během osobního rozhovoru 57
Obrázek 22 Shoda informací v pracovním inzerátu a na setkání během osobního rozhovoru 58
Obrázek 23 Rychlost reakce recruitera/vedoucího zaměstnance s výsledkem osobního rozhovoru 59
Obrázek 24 Důvod přijetí pracovní nabídky 59
Obrázek 25 Návrhy a připomínky k procesu získávání a výběru zaměstnanců 60
Obrázek 26 Pracovní zařazení respondentů 61
Obrázek 27 Délka pracovních zkušeností respondentů na obdobné pozici 61
Obrázek 28 Pohlaví a věková struktura respondentů 62

Přílohy

Příloha 1: Dotazníkové šetření

Dobrý den,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, jehož cílem je analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti MAFRA, a.s. Dotazník je zcela anonymní. Získaná data budou použita ke zpracování mé diplomové práce. Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 10 minut.

Předem děkuji za Váš čas.

Kateřina Bratránková,

Studentka Vysoké školy ekonomické v Praze

1. Jak jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa ve společnosti MAFRA, a.s.?
   - Pracovní portál Jobs.cz
   - Pracovní portál Prace.cz
   - Pracovní portál JobDNES.cz
   - Profesní síť LinkedIn
   - Webové stránky společnosti
   - Byl/a jsem osloven/a recruiterkou
   - Byl/a jsem osloven/a recruiterkou, ale s jinou nabídkou pozice, než jsem se původně hlásil/a
   - Byl/a jsem doporučen/a zaměstnancem společnosti MAFRA, a.s.
   - Sociální síť Facebook
   - Inzerce v tisku
   - Personální agentura
   - Jiné
2. Byly informace v pracovním inzerátu dostatečné a srozumitelné?
   - Ano
   - Spíše ano
   - Spíše ne → Co konkrétně Vám v pracovním inzerátu chybělo?
   - Ne → Co konkrétně Vám v pracovním inzerátu chybělo?
3. Zaujala Vás forma zpracování pracovního inzerátu?
   - Ano
   - Spíše ano
   - Spíše ne →Co konkrétně byste doporučil/a změnit?
   - Ne → Co konkrétně byste doporučil/a změnit?
4. Co Vás přesvědčilo, že jste reagoval/a na pracovní inzerát?
   - Náplň práce

- Značka společnosti
- Pověst společnosti
- Lokalita místa výkonu práce
- Možnost kariérního růstu
- Potřeba najít nové zaměstnání
- Jiné

5. Před osobním rozhovorem jsem se pokusil/a vyhledat informace o společnosti na těchto stránkách:
   - Webové stránky společnosti
   - Profesní síť LinkedIn – profil společnosti
   - Profesní síť LinkedIn – profil recruitera
   - Sociální síť Facebook – profil společnosti
   - Nikde
   - Jiné
6. Za jak dlouho od Vaší reakce na pracovní inzerát se Vám recruiter/vedoucí zaměstnance ozval?
   - Do několika hodin
   - Do týdne
   - Do 2 týdnů
   - Do měsíce
   - Nepamatuji si
7. Obdržel/a jste pozvánku na osobní rozhovor se všemi podstatnými informacemi?
   - Ano
   - Ne → Které informace Vám chyběly?
8. Jaký byl Váš první dojem ze společnosti (recepce, prostředí, zasedací místnost…)?
   - Pozitivní
   - Spíše pozitivní
   - Spíše negativní → Co ovlivnilo Váš dojem ze společnosti a co byste doporučil/a zlepšit?
   - Negativní → Co ve společnosti ovlivnilo Váš dojem a co byste doporučil/a zlepšit?
9. Jaký dojem ve Vás zanechalo jednání s personalistou během osobního rozhovoru?
   - Pozitivní
   - Spíše pozitivní
   - Spíše negativní
   - Negativní
   - Personalista se osobního rozhovoru neúčastnil
10. Jaký dojem ve Vás zanechalo jednání s vedoucím zaměstnancem během osobního rozhovoru?
    - Pozitivní
    - Spíše pozitivní
    - Spíše negativní
    - Negativní

11. Shodovaly se informace v pracovním inzerátu s popisem pozice od recruitera/vedoucího zaměstnance během osobního rozhovoru?
    - Ano
    - Spíše ano
    - Spíše ne
    - Ne
12. Za jak dlouho od osobního rozhovoru (1. kolo) se Vám recruiter ozval s výsledkem?
    - Do několika hodin
    - Do týdne
    - Do 2 týdnů
    - Do měsíce
    - Nepamatuji si
13. Co Vás přesvědčilo k přijetí pracovní nabídky do společnosti MAFRA, a.s.?

    …
14. Jaké máte návrhy a připomínky ke zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců?

    …
15. Na jaké pozici pracujete?
    - Střední management (ředitel úseku, vedoucí)
    - Nižší management (vedení menšího týmu, teamleader)
    - Zaměstnanci (bez managementu)
16. Kolik let jste před nástupem do společnosti MAFRA, a.s. působil/a na obdobné pracovní pozici?
    - Do 2 let
    - 3 – 5 let
    - 6 – 10 let
    - 11 let a více
17. Jaké je Vaše pohlaví?
    - Žena
    - Muž
18. Jaký je Váš věk?
    - Do 18 let
    - 19 – 35 let
    - 36 – 55 let
    - 56 let a více

Příloha 2: Rozhovor s recruiterkou

1. Jak hodnotíte současnou situaci na trhu práce ve vztahu k získávání a výběru zaměstnanců?
   …
2. Jsou procesy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti MAFRA, a.s. dle Vašeho názoru systematicky nastavené? Jak byste je zhodnotila?
   …
3. Jaké metody získávání zaměstnanců jsou dle Vašeho názoru nejefektivnější?
   …
4. Shledáváte prostory společnosti reprezentativními?
   …
5. Jaké metody výběru zaměstnanců jsou dle Vašeho názoru nejefektivnější?
   …
6. Shledáváte práci vedoucích zaměstnanců při osobním rozhovoru za profesionální? Je účast vedoucích zaměstnanců při osobním rozhovoru přínosná?
   …
7. V jaké míře se podílíte na tvorbě personálního marketingu? Shledáváte webové stránky společnosti a její profily na sociálních sítích za reprezentativní?
   …
8. Kde vidíte prostor pro zlepšení v rámci personálních činností získávání a výběr zaměstnanců? Jaké změny plánujete do budoucna?
   …