

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Fakulta mezinárodních vztahů

Obor: Cestovní ruch



Trendy a metodiky v oblasti lidských zdrojů z pohledu personální agentury Dream Job zaměřené na služby v cestovním ruchu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Autor práce: Bc. Adéla Skalická

Vedoucí práce: Ing. Jiřina Jenčková

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Trendy a metodiky v oblasti lidských zdrojů z pohledu personální agentury Dream Job zaměřené na služby v cestovním ruchu“ vypracovala samostatně a vyznačila všechny citace z pramenů.

V Praze dne

.....

Podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Jiřině Jenčkové za cenné připomínky a rady, které mi velmi pomohly při vypracovávání mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za podporu při vypracovávání mé diplomové práce.

Seznam zkratek a cizích pojmů

business development	rozvoj obchodních příležitostí společnosti
cash flow	peněžní tok
consulting	poradenská činnost
COT	odborný časopis v cestovním ruchu
CRM	customer relationship management (vztahy se zákazníky)
direct search	oslovování kandidátů napřímo na základě zadaných podmínek
e-recruitment	online získávání zaměstnanců
expats	výraz pro cizince v dané zemi
follow up	zpětná vazba
gastronomy	obor gastronomie
HDP	hrubý domácí produkt
HR	human resources (lidské zdroje)
headhunting	hledání talentů
home office	práce z domu
hospitality	pohostinství
check-in	přihlášení se při příjezdu na hotel
check-out	odhlášení se při odjezdu z hotelu
ice breaker	prolomení ledů ve smyslu prvního kontaktu
IČO	identifikační číslo organizace
interim mamangement	externí dočasný management
internship	pracovní stáž

kinetika	neverbální komunikace
KPI	key performance index (klíčové ukazatele výkonnosti)
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MICE	Meetings/Incentives/Conferences/Events-Exhibitions
mobbing	psychický nátlak, teror
mystery shopping	kontrolní nákup
networking	nalézání, propojování a vytváření sítě vztahů mezi lidmi
outplacement	snížování stavů zaměstnanců
outsourcing	dodání služeb dalším subjektem
PR	public relations (vztahy s veřejností)
press trip	organizovaná návštěva (novinářů) v určité destinaci
pre-opening	zkušební provoz (například hotelu)
push factors	interní faktory v rámci firmy
recruitment	pracovní nábor
replacement	obsazení zaměstnance na daném pracovním místě jinou osobou
re-recruitment	opětovné zaměstnání u stejného zaměstnavatele
soft skills	měkké dovednosti v oblasti chování
start – up	business model přicházející s něčím novým
support	podpora, například administrativní
SWOT	analýza silných, slabých stránek a příležitostí a hrozeb
training	zaškolení
word of mouth	efekt ústního šíření reklamy
work – life balance	vyvážení mezi pracovním a osobním životem

Obsah

Úvod	1
1. Trendy v řízení lidských zdrojů.....	3
1.1 Získávání a výběr pracovníků	3
1.1.1 Personální agentura	4
1.2 Zaměstnanost v cestovním ruchu České republiky	7
1.3 Typologie uchazečů	8
1.3.1 Obtížní uchazeči.....	9
1.3.2 Další ukazatelé	11
1.4 Trendy nového milénia v řízení lidí.....	13
1.4.1 Work-life balance.....	13
1.4.2 Alternativní pracovní úvazky	14
1.4.3 Talent management	16
1.4.4 Age management	16
1.4.5 Diskriminace a rovné zacházení	17
1.4.6 Diversity management.....	18
1.4.7 Očekávání studentů	19
1.4.8 Nejčastější důvody pro odchod ze zaměstnání	20
2. Metodiky v řízení lidských zdrojů.....	23
2.1 Získávání pracovníků z vnitropodnikového trhu práce	23
2.2 Získávání pracovníků z vnějšího trhu práce.....	23
2.3 Metody výběru pracovníků	25
2.3.1 Hodnocení životopisu.....	26
2.3.2 Osobní pohovory.....	27
2.3.3 Psychometrické testy.....	31
2.3.4 Assessment centre.....	32
2.3.5 Reference	32

3. Personální agentura Dream Job	33
3.1 Představení agentury Dream Job	33
3.1.1 Produkt agentury Dream Job	35
3.1.2 Inzerce agentury Dream Job	35
3.1.3 Interview s majitelkou agentury Dream Job.....	37
3.2 Vývoj personalistiky	41
3.2.1 Porovnání platového ohodnocení.....	42
3.2.2 Porovnání využití služeb personální agentury oproti vlastnímu náboru	43
3.3 Vedení osobního pohovoru	45
3.4 Test osobnosti.....	48
3.5 Assessment centrum.....	50
3.6 Dotazníkové šetření - trendy a spokojenost se službami Dream Job.....	54
3.7 Doporučení pro agenturu Dream Job.....	63
Závěr	64
Seznam zdrojů	67
Seznam obrázků, tabulek a grafů	69
Přílohy.....	70

Úvod

Získávání a výběr zaměstnanců patří mezi nejdůležitější personální činnosti. Stejně je tomu tak i v cestovním ruchu – pokud se chce subjekt podnikající v cestovním ruchu v současné době na trhu prosadit, nesmí se tato činnost v žádném případě podcenit. Lidské zdroje a jejich potenciál mají zásadní vliv na úspěch. Zejména v době, kdy je nezaměstnanost na celkem nízké úrovni, je obtížné nalézt kvalitní a loajální zaměstnance a umět je dlouhodobě motivovat a udržet.

Tématem této diplomové práce jsou trendy a metodiky v personalistice, zejména se zaměřením na personální agenturu působící v oblasti cestovního ruchu. Volbu vhodných metod a nástrojů a sledování trendů lze považovat za klíčové při výběru kvalitních zaměstnanců. V diplomové práci je popsáno, jak se právě tomuto děje pomoci jedné z mála zaměřených personálních agentur na určitý segment trhu, konkrétně cestovní ruch, v agentuře Dream Job.

Cílem diplomové práce je podrobně rozebrat teoretické aspekty výběru zaměstnanců, aby tato selekce byla co nejefektivnější, a zároveň se práce zabývá i trendy v personalistice, jak z pohledu zaměstnance, tak zaměstnavatele. Taktéž je cílem diplomové práce provést analýzu metod používaných při výběru zaměstnanců pomocí agentury Dream Job a navrhnout případná opatření do budoucna.

Pro vypracování této práce poslouží různé metody, například analýza produktu agentury Dream Job a způsobů inzerce a jejich efektivnosti. Dále bude použita metoda komparace, která poslouží k porovnání dvou podobných pracovních pozic, jedné z oboru cestovní ruch a druhé mimo tento obor. Taktéž metoda pomůže k porovnání využití služeb personálních agentur, či zda je lepší raději volit interní nábor svépomocí. Dále bude použita metoda pozorování, která poslouží ke zjištění, co vše se dá zjistit z assessment centra, či jak zlepšit služby agentury Dream Job. Poslední metodou použitou v této práci bude dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení, díky kterému nalezneme odpovědi na otázky spojené se spokojeností s agenturou a současné preference uchazečů o zaměstnání. Všechny výše uvedené metody pomohou dosáhnout cílů práce vytyčeného výše.

Celá práce je rozčleněna do 3 hlavních kapitol doplněných úvodem a závěrem.

První kapitola práce se orientuje nejdříve na trendy v personalistice. Nejprve je objasněna role personálních agentur a situace zaměstnanosti v cestovním ruchu v České republice. Poté se tato kapitola zejména věnuje aktuálním trendům nového milénia v personalistice, popisuje, co zaměstnanci v dnešní době očekávají od svého zaměstnání a jaké mají preference. Druhá kapitola práce se zabývá metodami získávání zaměstnanců z vnitropodnikového i vnějšího trhu práce. Detailně jsou popsány různé metody výběru zaměstnanců, zejména ty, které jsou používány i v personální agentuře Dream Job. Jedná se o osobní pohovory, psychometrické testování a assessment centrum.

Třetí kapitola nejdříve představí agenturu Dream Job, její produkt i způsoby inzerce. Poté je nastíněn vývoj personalistiky v cestovním ruchu v České republice, který se časem velmi měnil a je potřeba se trhu neustále přizpůsobovat. Popsány jsou výhody a nevýhody využití služeb personální agentury oproti vlastnímu náboru firmou, bez jakýchkoli externích zásahů, a porovnání platového ohodnocení podobné pozice v cestovním ruchu i mimo obor. Detailně jsou popsány a na příkladě ukázány tři hlavní používané metodiky – vedení osobního pohovoru jakožto tradiční metoda výběru, testování osobnosti a assessment centrum jakožto moderní metody výběrového řízení. Je popsána konkrétní situace vedení osobního pohovoru za účelem výběru Recruitment assistanta. Taktéž je analyzováno konkrétní assessment centrum realizované v agentuře Dream Job, které pomohlo při výběru vhodného pracovníka na pracovní místo Event Coordinator. Součástí praktické části je dotazníkové šetření, které mělo za cíl analyzovat spokojenost se službami agentury a zejména sledovat aktuální trendy v personalistice z pohledu zaměstnanců na nižších pozicích, zejména recepčních. Závěrečná část práce se již orientuje na případná doporučení, která by mohla agentuře posloužit pro zefektivnění služeb a která byla navržena jak z osobního pozorování autorky práce, která je zároveň zaměstnankyní agentury Dream Job, tak z výsledků dotazníkového šetření.

1. Trendy v řízení lidských zdrojů

V kapitole trendů v řízení lidských zdrojů je definováno získávání a výběr pracovníků a dále definována personální agentura, popis dělení personálních agentur a jejich vývoje. Kapitola se zabývá taktéž zaměstnaností v cestovním ruchu v České republice či typologií uchazečů. V podkapitole trendů nového milénia v řízení lidí je popsán work-life balance, alternativní pracovní úvazek, talent management, age management, diskriminace, diversity management a nejčastější důvody odchodu zaměstnanců ze společnosti.

1.1 Získávání a výběr pracovníků

Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. “ Tradiční filozofií získávání pracovníků je přilákat co nejvíce žadatelů. Získávání zaměstnanců je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně je organizace konkurující si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Shoda představy organizace a uchazeče záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit obou stran.

Proces získávání pracovníků začíná plánováním vymezující kolik a jakou pracovní sílu organizace potřebuje a odkdy. Od toho se odvíjí načasování okamžiku, kdy je třeba začít s oslovením vnějšího či vnitřního trhu práce (zaměstnanci organizace). Pracovní síla z vnějšího trhu přináší organizaci „novou krev“, jejíž jiný náhled na věc a přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést k pozitivním změnám. Zaměstnavatel však musí investovat do jejich pracovní a sociální adaptace, aby mohli podávat očekávaný pracovní výkon. Organizace určuje, jaká metoda získávání pracovníků je pro ni nejefektivnější. V úvahu mimo vlastní inzerci a mnoho jiných metod připadá i spolupráce s personální agenturou.

Výběr zaměstnanců představuje personální činnost navazující na získávání pracovníků. Cílem je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o zaměstnání takové, kteří budou výkonní, budou pracovat pro zaměstnavatele po očekávané době a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který by snižoval produktivitu práce a kvalitu. Výběrem se rozumí proces sbírání a hodnocení

informací o uchazečích pomocí metod výběru. Jedná se o proces porovnání shody profilu uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa.¹

1.1.1 Personální agentura

Personální agentura je poskytovatelem specializovaných personálních služeb v oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

Personální agentury se rozlišují podle toho, na jakých segmentech trhu práce operují, či se vymezují místně. Dle toho je také diferencovaná cena za jejich služby, která může být stanovena jako paušální sazba za zprostředkování, podíl z roční mzdy nebo násobek měsíční mzdy obsazované pracovní pozice. Co lze a co nelze zpoplatnit, je stanoveno legislativně, pro ochranu zájemců o práci. Avšak platby, které platí zaměstnavatelé, jsou otevřeny k jednání mezi organizací a agenturou. Na první pohled se mohou zdát náklady vysoké, avšak musí se brát v úvahu zejména fakt, kolik „stojí čas“ strávený nad hledáním vhodného kandidáta. Zároveň personální agentury disponují značnou mírou profesionální zdatnosti v oblasti náboru a výběru pracovníků.

Dělení personálních agentur

Personální agentury zahrnují zprostředkovatelný práce (manuální práce, nižší management, administrativní pozice), agentury na vyhledávání a výběr (pozice střední managementu, služby zahrnují vyhledávání, výběr vhodného kandidáta a inzerci), outplacementové společnosti (podpora zaměstnanců při propuštění) a headhuntingové společnosti (pozice vrcholového managementu, neinzeruje se a je zachována diskrétnost).²

Personální agentury pomohou s vyhledáváním uchazečů, tudíž se zadavatel vyhne nutnosti inzerovat. Výhodou agentur jsou databáze lidí hledajících zaměstnání a také využití předplacené inzertní služby. Realizují náborové kampaně buď veřejně s využitím jména organizace či anonymně, pokud má existence volného pracovního místa zůstat v utajení. Někteří zaměstnavatelé jsou přesvědčení, že dovolit, aby se zákazníci a konkurenti dozvěděli o volném místě, může být škodlivé. Taktéž je častým důvodem tzv. „replacement“, neboli obsazení pozice místo nic netušícího zaměstnance.

¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C.H.Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9. s. 145 -151

² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. s. 147

Personální agentury také velmi často nabízejí aktivní vyhledávání uchazečů neboli *headhunting*. Jedná se o slangový výraz pro „lovce hlav či mozků“, neboli pro vyhledávání a přímé oslovení potenciálního kandidáta na určitou pracovní pozici ve středním a vrcholovém managementu či vyhledávání úzkoprofilových odborníků, kteří jsou na pracovním trhu vzácní.³

Vývoj personálních agentur

Personální agentury začaly v České republice vznikat již v roce 1991. Jejich existenci si vyžádaly zahraniční firmy působící v Česku, které tyto služby považovaly za běžné. Zpočátku agentury nabízely jen klasický nábor, ale postupně své portfolio služeb rozšiřovaly. Dnes tak některé nabízejí kompletní servis v oblasti řízení lidských zdrojů.

Zprostředkování práce personálními agenturami je upraveno zákonem č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti. Práci může zprostředkovávat pouze agentura, která má k této činnosti licenci Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV). Agentura může získat licenci po splnění podmínek, které ukládá zákon – například trestní bezúhonnost, délka praxe a podobně. MPSV vydává tuto licenci buď na tři roky v případě agenturního zaměstnavatele (typ A či C) a poté může organizace požádat o prodloužení. Personální agentury získávají licenci neomezenou (typ B). Agentury mohou nabízet zprostředkování zaměstnání na území České republiky nebo v zahraničí, záleží na typu licence. Důležitým bodem je, že agentura působící v České republice nesmí od kandidátů vyžadovat žádný poplatek za nalezení (zprostředkování) práce. Agentura může požadovat platbu za další služby, související například s dopravou (jízdenky, letenky) nebo s ubytováním v případě zprostředkování práce do zahraničí.⁴

V roce 2010 byla Česká republika co v počtu pracovních a personálních agentur sedmá na světě. Působilo jich zde celkem 2247, což tenkrát znamenalo více než třetinu všech agentur ve Spojených státech. Důvodem byl zejména fakt, že pravidla pro udělování licencí byly v České republice velice formální a získat licenci tedy bylo snadné.⁵

V posledních letech se však trh personálních agentur značně pročistil. Krize přispěla k dalšímu zpřehlednění, kdy zůstávají na trh především silnější hráči a také Ministerstvo práce a sociálních věcí již nějakou dobu zpřísňuje podmínky pro vydávání licencí. Aktuálně působí

³ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0. s. 37-38

⁴ Integrovaný portál MPSV: *Pracovní agentury* [online]. [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/eures/podminky/dokumenty/fakta/fs_pracovni_agentury.pdf

⁵ E15: *Česko, ráj pracovních agentur* [online]. [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/cesko-raj-pracovnich-agentur-898772>

v České republice 1668⁶ agentur práce, z toho 1118⁶ agentur, která se zabývají čistě vyhledáváním zaměstnání, poradenskou a informační činností a ne přímo zaměstnáváním osob. Tato čísla zahrnují agentury jak na území České republiky nabízející služby občanům České republiky, občanům Evropské unie nebo cizincům mimo Evropskou unii, tak nabízející do zahraničí služby občanům České republiky a Evropské unie. Z toho jen v Praze působí 823 agentur, z toho 582⁶ agentur nabízí pouze služby vyhledávání zaměstnání a poradenské a informační služby. Všechny údaje pochází z portálu Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky.⁶

Zákon o ochraně osobních údajů

Vzhledem k tomu, že personální agentury přijímají velká množství životopisů, a tedy i osobních údajů, které dále zpracovávají, je pro ně nutné brát v potaz Zákon o ochraně osobních údajů, celým názvem *zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů*. Jedná se o základní právní předpis upravující ochranu osobních údajů a činnost Úřadu pro ochranu osobních údajů. Smyslem tohoto zákona je Listinou základních práv a svobod zaručené právo na ochranu občana před neoprávněným zasahováním do jeho soukromého a osobního života neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním osobních údajů.

„Tento zákon se vztahuje na veškeré zpracovávání osobních údajů, ať k němu dochází automatizovaně nebo jinými prostředky. Osobním údajem je jakákoliv informace týkající se určeného nebo určitelného subjektu údajů. Subjekt údajů se považuje za určený nebo určitelný, jestliže lze subjekt údajů přímo či nepřímo identifikovat zejména na základě čísla, kódu nebo jednoho či více prvků, specifických pro jeho fyzickou, fyziologickou, psychickou, ekonomickou, kulturní nebo sociální identitu. Správce (*poznámka: v tomto případě personální agentura*) je povinen:

- a) stanovit účel, k němuž mají být osobní údaje zpracovány,
- b) stanovit prostředky a způsob zpracování osobních údajů,

Pokud zmocnění nevyplyvá z právního předpisu, musí správce se zpracovatelem uzavřít smlouvu o zpracování osobních údajů. **Smlouva musí mít písemnou formu.** Musí v ní být zejména výslovně uvedeno, v jakém rozsahu, za jakým účelem a na jakou dobu se uzavírá a

⁶ Integrovaný portál MPSV: *Zaměstnanost*[online]. [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr_prace/

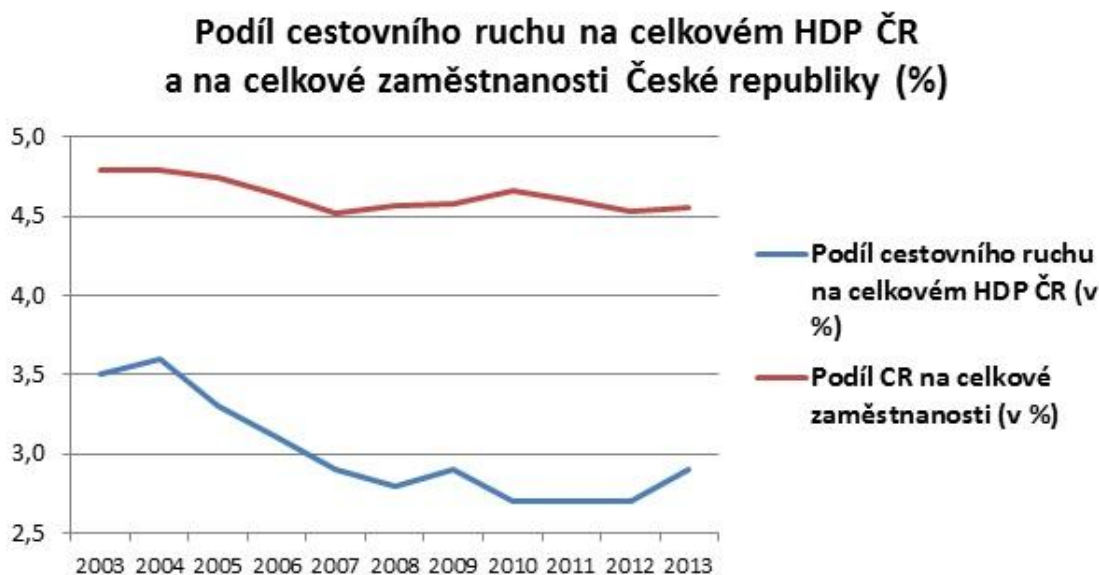
musí obsahovat záruky zpracovatele o technickém a organizačním zabezpečení ochrany osobních údajů.⁷

1.2 Zaměstnanost v cestovním ruchu České republiky

Dle Českého statistického úřadu, který pravidelně zveřejňuje data o vývoji Satelitního účtu cestovního ruchu České republiky⁸ a o Modulu zaměstnanosti v roce 2013 podíl cestovního ruchu na HDP České republiky vzrostl z 2,7 % na téměř 3 % a podíl cestovního ruchu na celkové zaměstnanosti se mírně zvýšil na 4,6 % oproti 4,57 % předchozího roku a celkový počet zaměstnaných v cestovním ruchu tak činil v roce 2013 přes 231 tisíc osob, což bylo meziročně o 0,8 % více.

Dle níže uvedených grafů z Českého statistického úřadu byl v roce 2013 podíl cestovního ruchu na celkové zaměstnanosti České republiky zhruba na úrovni při začátku ekonomické krize v roce 2008 a 2009, kdy tento podíl nejprve do roku 2010 mírně rostl a poté do roku 2012 mírně klesal. Naopak markantní reakce na ekonomickou krizi Evropy lze spatřit na grafu s počtem osob zaměstnaných v cestovním ruchu České republiky, kdy v roce 2009 tento počet klesl z 241 tisíc osob na zhruba 230 tisíc osob v roce 2012, od kdy opět docházelo k růstu.

Graf 1 Podíl cestovního ruchu na celkovém HDP ČR a na celkové zaměstnanosti České republiky

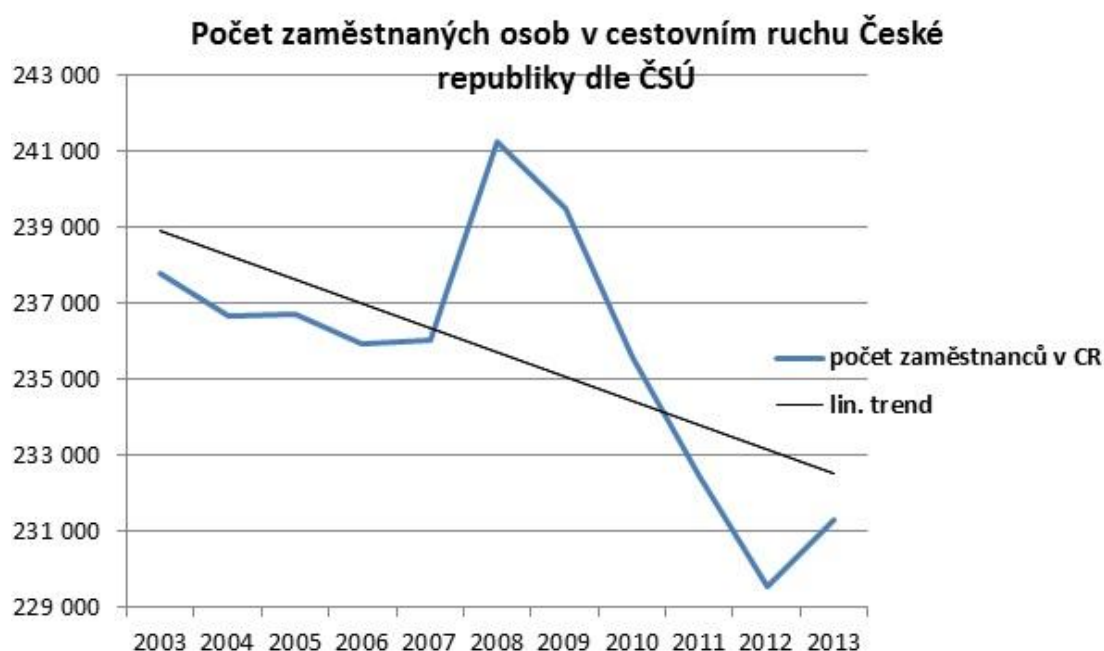


Zdroj: ČSÚ, *Satelitní účet cestovního ruchu*

⁷ Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. In: Sbírka zákonů. 25.4.2000. ISSN 1211-1244

⁸ Turistický satelitní účet je způsob statistického výkaznictví, který umožňuje získat celkový přehled o vlivu cestovního ruchu na ekonomiku státu v rovnováze s jinými odvětvími národního hospodářství. Zdroj: UNWTO

Graf 2 Počet zaměstnaných osob v cestovním ruchu České republiky dle ČSÚ



Zdroj: ČSÚ, Modul zaměstnanosti

Trend soustavného meziročního poklesu v zaměstnanosti, který trval od roku 2009, se tím změnil. Nejvyšší nárůst počtu zaměstnanců byl oproti roku 2012 v segmentu cestovních agentur a podobných zařízení – o 6,1 %. Naopak největší pokles, nicméně na rozdíl od předchozích let vůbec ne drastický, byl dosažen v osobní letecké dopravě o 1,2 %. Z počtu 231,3 tisíc osob zaměstnaných v cestovním ruchu tvořili 81 % zaměstnanci (187 tisíc) a 19 % „sebezaměstnané“ osoby (44,3 tisíc).⁹

1.3 Typologie uchazečů

Osobnost člověka jako celek je vytvořena na bázi vnějších faktorů (sociální a přírodní prostředí, kultura a učení) a vnitřních faktorů (biologických). Tyto předpoklady dávají za vznik rozdílnost každého z nás.

Jistým trendem dnešní personalistiky je uchazeče zařadit do určité typologie, ať již pro lepší průběh pohovoru, aby tazatel věděl, jak s uchazečem zacházet, tak pro účely klienta, teda budoucího zaměstnavatele, jako pomůcka pro hodnocení potenciálního zaměstnance. Dle typologií lze sestavovat i tým pracovníků tak, aby si stoprocentně sedli, všemi znalostmi, schopnostmi, dovednostmi i charakteristikami.

⁹ Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky: *Počet zaměstnanců v cestovním ruchu ČR začal poprvé od roku 2009 narůstat* [online]. 2015 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Pro-media/Tiskove-zpravy/2015/Pocet-zamestnancu-v-cestovnim-ruchu-CR-zacal-poprve-od-roku-2009-narust>

Přijímací pohovor jako sofistikovaná sociální interakce, která je uměle vytvořená k účelu pomoci lidem získat zaměstnání a k nalezení lidí schopných tuto práci vykonávat, slouží jako zdroj informací o daném člověku a zároveň je velmi důležitý dojem z dané osoby.

V případě jednání s obtížnými uchazeči se může osobní pohovor stát nelehkým úkolem. Jednou z citlivých oblastí mohou být důvody *odchodu z předešlých zaměstnání*. Je rozdíl mezi skutečnými důvody a důvody, které poté uchazeč uvádí. Dle výzkumu společnosti Good Boss company téměř čtvrtina zaměstnanců má špatný názor na svého nadřízeného a téměř polovina zaměstnanců si hledá práci jinde právě kvůli nadřízenému. Tento fakt uchazeči většinou nevyzradí, raději uvedou jako důvod kariérní růst. Další citlivou oblastí jsou *mezery mezi jednotlivými zaměstnáními*. V dnešní době není nic špatného na tom, mít za sebou období nezaměstnanosti. Důvody k tomu mohou být různé – uzavření pobočky, rodinné okolnosti, zdravotní důvody, vazba a jiné. Za skutečnost této mezery se uchazeč může stydět a nemusí vždy prozradit pravdu. Další problematickou oblastí je *stávající plat*. Pokud je plat k jednání, povzbuzuje to uchazeče k nadsazování výše svých stávajících příjmů. Je dokázáno, že větší vyjednávací sílu mají muži oproti ženám, často se podhodnocujícím a přijímajícím výši platu. To se zaměstnavatel ale může snadno dostat do problémů z důvodu nerovného přístupu.

Úkol tazatele je ujistit se, že získá odpovědi na skutečně důležité otázky, než někomu nabídne zaměstnání. Níže jsou uvedeny 4 typy obtížných uchazečů – uchazeč „profík“, „politik“, „kecala“ a „robot“.¹⁰

1.3.1 Obtížní uchazeči

Uchazeč „profík“

Profesionální uchazeč ví, co od pohovoru očekávat. Již několikrát žádal o pracovní místo, bude tedy vědět, co očekávat, jelikož jsou postupy vedení pohovorů obdobné. Profesionální uchazeči mají prostudovaný popis práce, profilu zaměstnance a dalších informací uvedených v inzerátech. Jsou schopni předvídat na základě těchto informací otázky, které jim budou kladené, a budou na ně připraveni. Vědí, jak upravit a měnit své odpovědi. Umí z reakcí tazatele poznat, zda poskytl požadovanou odpověď, pokud ne, přizpůsobují své odpovědi až do té doby, kdy poznají, že tazatel slyší to, co slyšet chtěl. Je těžké si udržet kontrolu nad pohovorem. Takovýto uchazeč je velmi zdatný ve vedení rozhovoru směrem, kterým si přeje.

¹⁰ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

Nejsilnější zbraní tazatele je připravený plán pohovoru a hodnocení uchazečů oproti profilu vhodného zaměstnance

Pro zastavení snahy uchazeče ubírat pohovor jiným směrem, je dobré klást uzavřené nebo přesně cílené a odborné otázky typu: „Jaký byl Váš nejúspěšnější projekt, kterého jste se zúčastnil? Co k tomuto úspěchu vedlo a co jste se při tom naučil? Zamyslete se nad věcmi, které už tak dobře nešly, proč tomu tak bylo? Když byste vedl podobný projekt, které věci byste udělal stejně a které změnil?“¹¹

Uchazeč „politik“

Podobný přístup může fungovat i u „politika“. Avšak „politik“ nemusí nutně mít potřebu odpovídat vůbec, natož vést pohovor svým směrem. Bude chtít sdělit to, co si sdělit přeje a ovlivnit tak způsob uvažování tazatele. Snaží se spíše přesvědčit než převzít kontrolu.

Sice přijme otázku tazatele, ale dovedně ji otočí tak, aby mohl přivést řeč na téma, které chce sdělit. Dovede si šikovně přizpůsobit dotaz k vytvoření vhodné příležitosti k učinění svého prohlášení. Někdy si tazatel ani nevšimne, že nedošlo k zodpovězení otázky, díky zajímavě sdělené informaci, která způsobí ztrátu nitě a směru rozhovoru, protože se jí tazatel nechá ovlivnit a ptá se na ni detailněji.¹²

Uchazeč „kecal“

Uchazeč kecal neumožňuje tazateli příliš možností vstupovat do rozhovoru. Jeho schopnosti mluvit bez odmlčení či nadechnutí jsou překvapující. Zkráceně, vyniká schopností mnoha slovy neříct nic. Tazatel si musí osvojit techniky, jak získat zpět kontrolu nad rozhovorem, aby se nestal pasivním posluchačem dlouhého monologu. Jak na to? Pomůže metoda obehnané desky, neboli opakování jedné myšlenky („Mluvil jste o svých zkušenostech s kontrolou zaměstnanců.“-„Můžeme se vrátit zpět...“-„Chápu správně, že když...“). Běžně se stává, že je zapotřebí přerušení řeči uchazeče, aby se vrátil zpět k tématu. Další způsob, který pomůže, je vizuální znamení. Například při psaní poznámek odložit pero a dát najevo, že nic dalšího za zapsání nestojí. Hraní si s perem v ruce či listování v papírech naznačí to samé. Použití uzavřených otázek je efektivnější a zdvořilejší způsob - typu „Rozumím tomu správně, že...“. Uchazeč kecal svým upovídáním taktéž často skrývá nervozitu. Rozhodně je zapotřebí, dodržovat správné techniky, aby došlo k nashromáždění dostatku podkladů pro

¹¹ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*

¹² DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*

hodnocení, aby nebyl zamítnut uchazeč splňující požadavky. Stres kecal lépe zvládá v méně stresujícím prostředí a pod správným vedením.¹³

Uchazeč „robot“

Opačný typ uchazeče je robot – sedí naproti tazateli a mlčí. Neochota říci více než pozdrav, ano a ne, je opačným projevem nervozity. Je potřeba uchazeče uvolnit – například obrácením struktury pohovoru – nejdříve popíšete nabízenou pracovní pozici a Vaši organizaci, a pak jej teprve přivedete k rozhovoru. To jim pomůže získat větší sebedůvěru a překonat nervozitu. I ticho se dá využít – občas je dobré počkat s doplňujícími otázkami, protože poté uchazeč řekne více. Třeba potřebuje jen prostor na přemýšlení a neznamena to, že by byl pomalý, spíše je přemýšlivý. Je třeba s nimi mít trpělivost. Naopak, pokud se čeká příliš dlouho, může se ticho stát propastí, kterou bude těžké překonat. Tazatel musí tuto mezeru vyplnit. Stačí nastartovat další dialog větou „Pokračujme dále.“. Za stručným člověkem, se může skrývat jak kompetentní uchazeč, tak i člověk, co nemá co říci. To se zjistí pokládáním dalších a dalších otevřených otázek a prověřováním.¹⁴

1.3.2 Další ukazatelé

Mimo kladení otázek během pohovorů a hodnocení odpovědí a reakcí, existují i jiní ukazatelé, které se dají využít pro hodnocení uchazeče – vzhled, chování, vzorce řeči a sociální interakce.

Vzhled je součástí hodnocení a vznikají určité tradice, jak by lidé měli chodit oblékáni. Je ovlivněn módou, avšak na pracovišti se obecně tihne k tomu, oblékat se konzervativně, zejména co se týče personálu v přímém kontaktu s klienty. O postoji uchazeče k práci se můžeme něco dozvědět i z toho, jak přijde oblečen k přijímacímu pohovoru. Pokud někdo přijde v extrémním oblečení, je neupravený nebo špinavý, můžeme se oprávněně tázat, jak vážně tuto příležitost bere a tím poté třeba i zvýšit jeho úsilí se co nejlépe prezentovat.

Lidé si mohou zvolit, jaké **chování** zvolí na přijímacím pohovoru. Pro většinu je však tato událost nepříjemná a mohou být na počátku značně nervózní, až nervozita přebije běžné chování. Většina uchazečů však prožívá klasické projevy při styku s novými lidmi – mravenčení v žaludku, červenání, potící se dlaně, potřeba mnout si prsty či šoupat chodidly. Jedná se o běžné projevy, které je potřeba očekávat a ponechat si prostor na sledování

¹³ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*

¹⁴ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*

ostatních projevů chování. Pokud si ale člověk během odpovědi na otázku například začne mnout ruce nebo se červenat, je potřeba prověřovat otázkami dále. Behaviorálním měřítkem, lze zjistit více, než říkají slova

Stejně jako chování, může mnohé značit i **způsob řeči** uchazeče, zejména použitý tón. Nevrlý, defenzivní, rozvláčný nebo mumlavý tón může naznačit, že něco není v pořádku. Pokud uchazeč reaguje nepřátelským nebo obranným způsobem, je důvod s ním takovou reakci probrat.¹⁵

Z řeči těla se toho dle odborníků dá zjistit stejně, jako ze slovního projevu. Experti tvrdí, že na neverbální úrovni probíhá ve skutečnosti až 55 %¹⁶ komunikace a má mnohem větší vliv, než verbální komunikace. Neverbální komunikace neboli řeč těla zahrnuje tělesné pohyby a gesta (kinetika) a výrazy obličeje i oční kontakt. Snadno však může dojít k nesprávně interpretaci, pokud se soudí subjektivně dle vlastní řeči těla. Každý má svůj vlastní styl řeči těla. Avšak určitá gesta a pohyby těla lze téměř vždy vykládat s konkrétním daným významem, označují se jako „afektivní projevy“. Dále jsou popsány v pozitivní a negativní řeči těla.¹⁷

Pozitivní řeč těla zahrnuje výrazy, gesta a pohyby těla, které samy o sobě vždy sdělují pozitivní poselství. Patří mezi ně: přímý oční kontakt, vzpřímený postoj, ruce položené na stole s dlaněmi směrem nahoru, volně sepnuté ruce položené na stole, hlava mírně nakloněná na stranu, sklon na židli směrem dopředu k hovořící osobě, pokyvování hlavou, dodržení vhodné vzdálenosti od druhé osoby při sezení (zhruba 90 cm), sezení blízko přední části sedadla židle, úsměv či držení rukou a nohou v nepřekřížené poloze. Mezi sdělení těchto příkladů patří například akceptace, souhlas, pozornost, povzbuzení, zájem, soustředěnost, naslouchání, otevřenost a upřímnost. Samo o sobě může každé toto gesto předávat silné sdělení. Účinnost se však vytrácí při příliš účelovém nebo dlouhém projevování. Například přímý oční kontakt začne být rychle vnímán jako zírání nebo „probodávání pohledem“. Nebo úšklebek může být vnímán jako neupřímný či výsměšný.¹⁸

Negativní řeč těla se stejně jako ta pozitivní dá rozeznat určitými gesty, pohyby a projevy. Dále jsou uvedeny pravděpodobně negativní projevy řeči těla s charakteristickými výklady:

¹⁵ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*

¹⁶ ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 160 s. Management. ISBN 978-80-247-2937-4. str. 105

¹⁷ ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*.

¹⁸ ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*

překřížené kotníky (obavy), paže zkřížené přes prsa (obránný postoj), rozevírající se nozdry (hněv, frustrace), hlava opřená o ruku (nuda), pohled dolů nebo tvář odvrácená stranou (nedůvěra), mhouření očí (nesouhlas, rozhořčení, hněv nebo odmítání), mnutí kořene nosu (záporné hodnocení), pozvednutí obočí (nedůvěra nebo překvapení), mnutí očí (pochyby nebo nedůvěra), poškrábání na hlavě (zmatenost), vrtění hlavou ze strany na stranu (nesouhlas nebo nedůvěra), poposedávání (neklid, nuda), posez se zkříženýma nohama a mírným vykopáváním chodidla (nuda), přivírání očí (odmítání), ťukání nebo bubnování prsty (netrpělivost), dotýkání nebo mírné mnutí nosu (odmítnutí nebo pochyby). Doporučuje se těmto neverbálním gestům a pohybům při pohovoru vyhýbat.¹⁹

1.4 Trendy nového milénia v řízení lidí

Oblast řízení lidí se v posledních letech ve světě i u nás vyvíjela poměrně rychle. Význam lidí pro organizace narůstá s rostoucími náklady a investicemi do lidského kapitálu, ale i se zvyšujícím se významem schopností, motivace a flexibility pracovníků pro výkon organizací i efektivitu využití jejich ostatních zdrojů

Autorka zmíní v této podkapitole několik vybraných trendů v řízení lidských zdrojů, které se projevují od roku 2000 a měly by být brány v potaz při výběru nových zaměstnanců. Taktéž se podkapitola věnuje sedmi skrytým důvodům, proč zaměstnanci nejčastěji odcházejí z firem.

1.4.1 Work-life balance

V posledním době se projevuje výrazný zájem o problematiku sladování pracovního a mimopracovního života, přestože tento koncept má základy v Americe již v 60. a 70. letech. Poměr mezi prací a osobním životem je významným faktorem života. Jak rozdělit čas mezi prací a mimopracovní život řeší většina lidí. V hodnotové orientaci dominuje soukromý život. Často je poukazováno na to, že zaměstnanci-rodiče jsou diskriminováni, když musí volit mezi kariérou a rodičovstvím a vyvážení pracovního a rodinného života je u nás stále stereotypně vnímáno jako zejména záležitost žen. Realitou dneška je však potřeba dvou příjmů v rodině. Politika harmonizace práce a rodiny usiluje o zmírňování „handicapu“ rodičovství a umožňuje jim rozhodnout, jakou strategii kombinace práce a rodiny zvolí.

¹⁹ ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*.

Přesto, že je vnímání vyváženosti pracovního a mimopracovního života lidí vždy individuální, je obecně známou a výzkumy potvrzenou skutečností, že značné pracovní nároky na lidi v mnoha profesích posledních desetiletí mají dopad na jejich zdravotní a psychický stav, rodinný život a kvalitu života. Lidé trpí nedostatkem času a důsledkem přepracování a extrémního stresu jsou například konflikty na pracovišti, zvýšená nemocnost, problémy v rodině, ale může dojít i k syndromu vyhoření. Pro naplnění work-life balance je důležitá kultura organizace, která nebude pracovníky odrazovat od předkládání požadavků, a přesvědčení manažerů o významu a návratnosti opatření. Organizace umožňují v rámci na podporu této vyváženosti například zkrácené úvazky, pružnou pracovní dobu, práci z domova a jiné benefity – rekreační, sportovní a kulturní příspěvky, relaxační pobyty, sick days (volné dny pro případ krátké nemoci) a další.

Různé generace mají svá specifika o představě a způsobu života. *Baby boomers*, lidé narození v letech 1946-1964, jsou první generací. Do *generace X* patří lidé narození v období 1965-1975 a do *generace Y* mladí lidé narození po roce 1976. Generace Y je novým fenoménem pracovního trhu, je výrazně ekonomicky aktivní a vyžaduje vyšší životní úroveň a cítí větší zodpovědnost za svou sociální jistotu. V popředí zájmu je osobní život, partnerské vztahy a rodina, což je zásadní rozdíl oproti generaci X. Generace Y sice usiluje o maximální využití všech pracovních možností, ale neobětuje osobní život. Do roku 2025 budou lidé generace Y tvořit převážnou část populace v produktivním věku a zaměstnavatelé by měli včas být připraveni na jejich specifika – hodně chtějí a hodně nabízejí, souhra pracovního a osobního života je náročná. Pokud se jim však vyjde vstříc, jsou loajálními flexibilními zaměstnanci, kteří se chtějí rozvíjet a získávat nové zkušenosti. Je pro ně důležitá smysluplná práce, vzdělávání a získávání zkušeností. Peníze jsou pro ně prostředkem „zadlužování“ – využívají hypotéky a úvěry oproti generaci X, pro kterou byly peníze hodnotou. Změny jsou běžnou součástí života, bez problémů mění zaměstnavatele, jsou-li výhodnější a zajímavější. Založení rodiny odkládají na později a snaží se skloubit kariéru s rodinným životem.²⁰

1.4.2 Alternativní pracovní úvazky

Vytváření alternativních pracovních úvazků je potřebou vyvolanou očekáváním mladé generace pracovníků. Jedná se o nástroj přizpůsobování, vyrovnávání nabídky a poptávky na

²⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5. s.105-108

trhu práce, sladující zájmy zaměstnavatelů a zaměstnanců. Pro zaměstnavatele má flexibilita zaměstnávání zejména ekonomický dosah, tedy snižování mzdových nákladů a příplatků za přesčasy, dále i za práci ve svátky a podobně. Zaměstnavatelé mohou rychle nasazovat a naopak i odvolávat zaměstnance z pracovních míst, či je převádět na jinou práci. Na druhé straně zaměstnanci vnímají alternativní pracovní úvazky v sociálním rozměru, tedy jako možnost upravovat pracovní dobu. Mohou pro ně mít však i určité negativní důsledky, například přesčasy u práce z domova, práce dle potřeb zaměstnavatele (víkendy) či sociální nejistotu při práci na dobu určitou.

Mezi alternativní pracovní úvazky jsou zahrnovány:

- dohoda o provedení práce (rozsah práce maximálně 300 hodin za rok),
- dohoda o pracovní činnosti (rozsah práce nemusí překročit 300 hodin za rok, avšak nesmí překročit v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby – myšleno v průměru nejdéle za 52 týdnů),
- zkrácený úvazek (kratší pracovní doba),
- flexibilní pracovní doba,
- flexibilní začátek a konec pracovního dne,
- stlačený pracovní týden (týdenní pracovní doba odpracována v průběhu méně dní),
- víkendová práce, práce z domova, práce na dobu určitou či na živnostenský list a jiné.²¹

V současné době využívají organizace i tzv. *interim management*. Jedná se o využití manažerů zastávajících svou pozici pouze dočasně, což je pro společnost výhodné například pro rychlost jejich nástupu a kvalitu, jelikož se jedná o odborníky s praxí v obdobné pozici.²²

Flexibilní pracovní doba či rovnou home office (práce z domova) je hitem mezi zaměstnaneckými benefity. Firmy se snaží na požadavky svých zaměstnanců reagovat a čím dál tím více z nich tzv. work – life balance podporuje. Flexibilní pracovní doba znamená možnost přijít a odejít z práce tak, jak to nejlépe zaměstnanci vyhovuje, či rovnou pracovat jen, když zrovna může. Potvrdilo to několik průzkumů, například průzkum od agentury Median pro Microsoft či společnosti Universum. Bohužel však řada zaměstnavatelů stále ještě není připravena na uvolněnější systém práce, znatelný je tento trend zejména u nadnárodních

²¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5. s. 108-110

²² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5. s. 108-110

firem, či u menších start-upů které chtějí oslovit hlavně mladé talenty, pro něž bývá právě flexibilní pracovní doba jedním z klíčových faktorů pro výběr zaměstnavatele. Jaký přínos má flexibilní pracovní doba? Na výkon zaměstnanců má pozitivní vliv nejen na vztah s nadřízenými, ale i s celkovou spokojeností s prací. Lidé mohou například práci strávit čas, který by jinak strávili dojížděním. Psychologové se však ve svých názorech na flexibilní pracovní dobu rozcházejí, někteří dokonce tvrdí, že má neblahé účinky a vyvolává nespavost, umocňuje sklony k alkoholismu nebo přejídání. Hladina stresu je dlouhodobě vyšší, jelikož člověk v podstatě nikdy nevypne, stále je na příjmu a má nutkání kontrolovat e-maily.²³

1.4.3 Talent management

Po roce 2000 se začal rozvíjet tzv. *talent management*, neboli řízení talentů. Řízení talentů zahrnuje získávání, motivaci, stabilizaci, rozvoj a plánování následnictví. Tyto aktivity jsou vzájemně propojeny a sladěny ke tvorbě celku, který pomůže organizaci získat a udržet si potřebné talentované lidi.

Pojetí talent managementu není jednotné, je chápáno ve vztahu k vrcholovým pozicím, k manažerům ale i k absolventům (tzv. trainee programy), či jako řízení schopností všech perspektivních pracovníků organizace. Talent nemusí být limitován věkem, kritériem pro talent je výkonnost a perspektiva tuto výkonnost zvyšovat. Odborníci upozorňují, že se zanedbávají talenty, které v organizaci již jsou a že řízení talentů se nemá vztahovat pouze k jedincům ve vrcholových funkcích a omezovat se jen na několik favorizovaných lidí.²⁴

1.4.4 Age management

Poslední dobou se pozornost odborníků a personalistů zaměřila především na generaci Y, v současnosti se však dostává do popředí zájmu také starší generace. *Age management* představuje řízení věkové struktury pracovníků na úrovni společnosti, organizací a jedinců. Aktuálními tématy jsou nepříznivý demografický vývoj, politika důchodů a odchodů ze zaměstnání, sociální odpovědnost organizace, věková diskriminace či zaměstnatelnost starší generace (zejména skupina „50 plus“). Age management je komplexní přístup představující vytváření strategií a postupů, řízení programů, strategií a postupů, které se zabývají demografickými změnami pracovní síly a jsou určeny k podpoře věkové diverzity na pracovišti, k získávání a zaměstnávání stařejších i mladších pracovníků.

²³ Studenta: *Flexibilní pracovní doba: zvyšuje výkonnost, ale není pro každého*. Praha: Studenta Media, 2016, 2016(49).

²⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5. s. 110 - 111

Zvyšování zaměstnanosti starších lidí je i klíčovým prvkem lisabonské strategie Evropské unie. K demografické změně dochází z důvodu, že lidé žijí déle. V roce 2030 stoupne počet starších pracovníků ve věku 64 – 66 let o 24 milionů. V dalším desetiletí budou lidé starší 40 let v evropské populaci převažovat. V důsledku toho se bude zmenšovat podíl lidí produktivního věku. Dle projekce obyvatelstva České republiky do roku 2050 vypracované Českým statistickým úřadem bude počet osob starších 65 let intenzivně přibývat, počet dětí naopak ubývat.

Řízení demografických změn a opatření prosazujících věkovou diverzitu se opírají o evropskou antidiskriminační legislativu, podle které je diskriminace na základě věku nezákonná. Starší pracovníci ve srovnání s mladšími jsou často považováni za méně zdatné, zdravotně způsobilé či schopné, panují předsudky, že nejsou dostatečně flexibilní nebo otevření změnám a nestačí se přizpůsobit požadavkům. Diskriminace na základě věku může mít různé formy – odmítání starší pracovníky zaměstnávat, snižování jejich pracovní zodpovědnosti, opomíjení při povyšování nebo vzdělávání a rozvoji, snaha přimět je k předčasnému odchodu do důchodu a jiné. Ačkoliv nemusí stačit na vykonávání určitých úkolů, neznamená to, že jejich kompetence nemohou být využity jinde. Boření věkových hranic vyžaduje změnu v myšlení, což je důležité pro přístup ke starším zaměstnancům i pro vytváření kultury organizace, a je otázkou blízké budoucnosti.²⁵

1.4.5 Diskriminace a rovné zacházení

Problematika diskriminace vyvolává poměrně výrazně rozdílné reakce – od podpory po odmítání diskriminace jako neopodstatněné. Jako diskriminující je v kontextu práce vnímáno zejména obtěžování, sexuální obtěžování a pronásledování a dále znemožnění přístupu k zaměstnání, znevýhodnění v oblasti odměňování, řízení kariéry a propouštění.

Přímou diskriminací dle antidiskriminačního zákona se rozumí jednání, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví (či z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství či z důvodu pohlavní identifikace), sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru.

Vážným jevem v pracovním životě je *mobbing* (případně ze strany nadřízeného *boxing*, ze strany podřízeného *staffing*), jedná se o psychický nátlak na člověka, označovaný také jako

²⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5. s. 111-116

psychický teror. Mezi projevy mobbingu patří šíření pomluv, izolace jedince ve skupině, sabotování jeho práce, znevažování jeho výkonů a schopností, poškozování soukromí, osobnosti a zdraví.

V současnosti je často poukazováno na to, že pozitivní opatření ve prospěch určité znevýhodněné skupiny s cílem její znevýhodnění vyrovnat, vycházejí z rozlišování lidí na základě určitých kritérií – tzv. pozitivní diskriminace. Myšlenky rovnosti jsou základním pilířem moderní demokracie, avšak problematika rovnosti a rovného zacházení je při hlubším pohledu poměrně komplikovaná.²⁶

Dle průzkumu z roku 2014 se výrazná většina občanů České republiky (73 %) domnívá, že na našem trhu práce dochází k diskriminaci určitých skupin obyvatel. Tento podíl je však nejnižší za posledních deset let. Většina dotázaných občanů výzkumu STEM (85 %) tvrdí, že v zaměstnání dochází k diskriminaci na základě věku. Tři čtvrtiny lidí se domnívají, že diskriminujícím faktorem na trhu práce je velmi nebo poměrně často také zdravotní stav či postižení. Podle dvou třetin občanů dochází k nerovnému přístupu v zaměstnání z důvodu těhotenství nebo mateřství.²⁷

1.4.6 Diversity management

Diverzita je teoretickou i praktickou nadstavbou rovných příležitostí. Českým ekvivalentem je různorodost (z hlediska věku, pohlaví, etnické příslušnosti, náboženského vyznání a dalších). Diversity management je v dnešní době neodmyslitelnou součástí strategie řízení lidských zdrojů. Úspěšní jedinci netvoří homogenní skupinu, ale patří k nim muži i ženy, mladí i staří, lidé různého původu, barvy pleti, náboženství, sexuální orientace. Vytváření různorodých týmů a respektování této osobní i kulturní diverzity je dnes chápáno jako cesta k úspěchu. Na diversity management je v životě organizací nahlíženo jako na konkurenční výhodu.

Z hlediska společnosti je diverzita důležitá například i pro vyrovnávání nepříznivého demografického vývoje a zabránění ekonomického kolapsu, k němuž by klesající porodnost mohla vést. Pro jednotlivce znamená diverzita zvýšení možnosti uplatnění na pracovním trhu. Pozitivní vnímání diverzity vede k vyšší vzájemné toleranci, ke zlepšení mezilidských vztahů a ke snižování xenofobie a rasismu.

²⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5. s. 117-118

²⁷ EuroZpravy.cz: *Diskriminace na trhu práce? Průzkum odhalil velký problém* [online]. 2014 [cit. 2015-11-19]. Dostupné z: <http://ekonomika.eurozpravy.cz/ceska-republika/106975-diskriminace-na-trhu-prace-pruzkum-odhalil-velky-problem/>

Mezi nevýhody diverzity bývají uváděny problémy v komunikaci a spolupráci různorodých pracovníků v týmech i napříč organizací a zvýšené nároky na manažery. Implementace diverzity může narážet na odmítání stávajících pracovníků. Vzhledem ke globalizaci trhu práce, demografickému vývoji, politice rovných příležitostí a dalším vlivům lze předpokládat, že různorodost personálu a diversity management jsou dlouhodobým trendem.²⁸

1.4.7 Očekávání studentů

Jedním z důležitých ukazatelů, který je pro vývoj trendů taktéž potřeba sledovat, je platové očekávání a celkové vnímání studentů trhu práce. Globální studie Universum se zúčastnilo necelých 14,5 tisíce²⁹ vysokoškolských studentů absolventů, kromě toho taktéž 4 040²⁹ mladých pracujících.

Výsledkem studie je průměrné platové očekávání měsíční mzdy 25 661 Kč²⁹, avšak rozdílné u žen (24 223 Kč)²⁹ a mužů (28 161 Kč)²⁹. U mužů mají nejvyšší platové očekávání (30 749 Kč)²⁹ studenti IT oborů, nejnižší (25 026 Kč)²⁹ studenti humanitních oborů. U žen mají nejvyšší platové očekávání studentky práv (26 659 Kč)²⁹ a nejnižší studentky humanitních oborů (22 685 Kč)²⁹.

Čím je dáno to, že ženy očekávají menší plat? Nemusí to pouze znamenat, že se podceňují. Dalším faktorem může být to, že ženy už dopředu počítají s určitou diskriminací a jejich odhad to odráží. Dalším důvodem odlišného vnímání však může být i to, že mají ženy reálnější představy či nižší ambice. To souvisí i s dalším zajímavým trendem – dle tohoto výzkumu je pro muže vidina vysoké budoucí mzdy na žebříčku kariérních preferencí hned na druhém místě po přátelském pracovním prostředí. Ženám spíše záleží na profesionálním školení a rozvoji a důležité jsou pro ně také dobré reference pro budoucí kariéru. Vidina vysoké platu je pro ně až na 5. místě.

Mladí řadí mezi kariérní cíle work-life balance na první místo. Je pro ně zároveň důležité mít pocit, že slouží dobré věci a jsou pro společnost užiteční. Třetím nejdůležitějším kritériem je mít jistotu stálého a stabilního zaměstnání. Pro mladé je taktéž velmi důležité mít mezinárodní kariéru.²⁹

²⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5. s. 119-121

²⁹ Studenta: *Velký průzkum Universum: Nebojíme se říct si o víc peněz a rádi bychom do světa*. Praha: Studenta Media, 2016, 2016(49).

1.4.8 Nejčastější důvody pro odchod ze zaměstnání

Většina zaměstnanců při dotazování se důvodu odchodu, nejsou ochotni sdělit úplnou pravdu. Než aby riskovali nepřátelské vztahy mezi sebou a bývalým manažerem, jehož doporučení by mohli ještě v budoucnu potřebovat, raději uvádí obecné a typické důvody typu „lepší příležitost“ či „vyšší plat“. Dle většiny průzkumů, však 80 – 90 % zaměstnanců odchází kvůli důvodům nesouvisejícími s penězi, ale spíše z důvodu samotného zaměstnání, osoby manažera, kultury firmy nebo pracovního prostředí. Tyto interní důvody („*push factors*“) jsou v pravomoci organizace a manažera, který je může ovlivňovat a řídit.³⁰

Téměř 90 % manažerů věří, že jejich zaměstnanci jsou přetaženi jiným zaměstnavatelem díky nabídce vyššího platu nebo lepší příležitosti a tvrdí, že fluktuace zaměstnanců je přirozeným nákladem podniku. Avšak stejné procento zaměstnanců tvrdí, že odejít je přiměly nepeněžní faktory související s původním zaměstnavatelem.³¹

Je nutné si uvědomit, že fluktuace zaměstnanců není jednorázová událost a proces odcizení většinou trvá od několika dní až po roky. Spustit proces odcizení dokáže spoustu událostí, například pokud je zaměstnanec opominut při povyšování, nebo si uvědomí, že nedostává, co mu bylo slíbeno, či zjistí, že má být přeložen, či změna manažera a spoustu dalších událostí.

Mezi nejčastější důvody, které odcházející zaměstnanci uvádějí při výstupních pohovorech, patří například:

- omezená možnost kariérního růstu,
- nedostatek respektu nebo podpory ze strany nadřízeného,
- odměňování – nedocnění zaměstnance,
- pracovní náplň je nudná a není již výzvou,
- nedostatečné vůdčí schopnosti nadřízeného,
- pracovní doba a další.³²

Existují však většinou *skryté důvody*, které nejsou vyřčené, patří mezi ně:

- práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání,
- nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem,
- nedostatečné koučování a zpětná vazba,

³⁰ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 250 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2903-9.

³¹ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*.

³² BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*.

- příliš málo příležitosti růstu a dalšího povyšování,
- pocit nedocenění a neuznání,
- stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovní a soukromým životem,
- ztráta důvěry v nejvyšší vedení.³³

Níže jsou výše zmiňované důvody detailněji popsány.

Práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání

Například nově přijatý zaměstnanec očekává povýšení po roce, ale zaměstnavatel není připraven povyšovat zaměstnance tak brzy, dochází k nesouladu. Čím větší je soulad vzájemných očekávání, tím větší je pravděpodobnost spokojenosti obou stran. Příkladem je i rozdílnost mezi generacemi – generace X očekává dostatek času na dovolenou, manažer generace baby boomem je připraven dát tři týdny dovolené teprve po pěti letech zaměstnání a podobně.³⁴

Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem

Dlouholetý průzkum ukázal, že 80 % pracovníků nemělo pocit, že by každý den využívali své přednosti. Pracovní náplň se jim stala nudnou, monotónní a nebyla pro ně výzvou. Manažeri se nestarali o to, zda jejich zaměstnanci nejsou prací znučeni nebo nerezignovali na své ambice. Organizaci chyběl způsob, jak odhalit nadání svých zaměstnanců a zaměstnanci se obávali probrat svou nespokojenost s manažery.³⁵

Nedostatečné koučování a zpětná vazba

Může se zdát až s podivem, jak častý je tento důvod odchodu zaměstnanců, avšak díky průzkumům existuje dostatek důkazů. Mnoho manažerů nevěnuje pozornost lidem, které mají na starosti. Hodnocení jejich výkonu je prováděno nepravidelně nebo vůbec. Přílišný důraz je kladen na kritiku a jen malý a chválu. Společnosti by měly dávat zaměstnancům zpětnou vazbu a koučovat je, aby zajistily, že úsilí pracovníků zůstane v souladu s cíli organizace. Řešením je například vytvoření kultury neustálé zpětné vazby a koučování a manažery v samotném koučování školit.³⁶

³³ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.*

³⁴ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.*

³⁵ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.*

³⁶ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.*

Příliš málo příležitosti růstu a dalšího povyšování

Pracovníkům nemusí vyhovovat omezené příležitosti růstu a povyšování, nespravedlivý nebo neefektivní proces zveřejňování volných pracovních míst, neobsazování pozic z vnitřních zdrojů či protekcionismus nebo nespravedlnost rozhodování o povyšování.³⁷

Pocit nedocenění a neuznání

Je to jednoduché – každý si chce připadat důležitý. To může narušit nedostatek obvyčejného uznání, příliš velký důraz na čísla a ne na lidi, pocit svého neuznání a ostatních ano (typu „večerní směna by měla být placená lépe“), pocit neexistence a nesounáležitosti ve společnosti či pocit, že jim nikdo nenaslouchá.³⁸

Stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovní a soukromým životem

Přítomnost stresu v mnoha firmách asi nikoho moc nepřekvapí, ale důležité je zabývat se příčinami stresu, mezi které patří přepracovanost, osobní konflikty, nucené přesčasy, neorganizovaní nadřízení, pomluvy, obtěžování, předsudky, špatná týmová práce, necitlivost a zneužívání ze strany manažerů a podobně.³⁹

Ztráta důvěry v nejvyšší vedení

Jedná se o ožehavé téma manažerů, a to vytvoření kultury důvěry a jednoty, která zesílí motivaci zaměstnanců. Důvodem ztráty důvěry může být například fakt, že management žije v izolaci odtážen od každodenní reality, sleduje pouze vlastní zájmy, nepečuje o pracovníky a nesnaží se o porozumění a podobně.⁴⁰

³⁷ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.*

³⁸ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.*

³⁹ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.*

⁴⁰ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.*

2. Metodiky v řízení lidských zdrojů

V kapitole metodiky řízení lidských zdrojů jsou popsány metody získávání pracovníků, jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů a dále konkrétní metodiky získávání pracovníků – hodnocení životopisu, osobní pohovory, psychometrické testy, assessment centrum, reference.

2.1 Získávání pracovníků z vnitropodnikového trhu práce

Vnitřními lidskými zdroji jsou zaměstnanci organizace. Mezi výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří, že zaměstnavatel tyto interní kandidáty zná lépe, může činit spolehlivější rozhodnutí. Zaměstnavatelem tímto také zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců a zlepšuje pracovní morálku, celkové klima v organizaci a zároveň i iniciativu a angažovanost zaměstnanců, protože si cení nabídek učit se a růst ve své kariéře. Získávání pracovníků z interních zdrojů taktéž pozitivně působí na snížení fluktuace zaměstnanců a posiluje zachování organizační kultury a její kontinuity.

Pro organizaci to znamená investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby byli připraveni plnit budoucí požadavky zaměstnavatele. Mezi nástroje získávání z vnitřních zdrojů patří:

- **řízení následnictví** – neboli talent management (viz. podkapitola „Talent management“ výše),
- **interní výběrové řízení** – na uvolněná nebo nově vytvořená pracovní místa,
- **vnitřní mobilita zaměstnanců** – neboli převedení zaměstnance na jinou pracovní pozici (povýšení či zařazení na jinou pracovní pozici či jiné pracoviště).⁴¹

Negativní stránkou řízené vnitřní mobility je fakt, že vedoucí zaměstnanec zohledňuje při rozhodování o zaměstnanci nejen jeho pracovní výkon a schopnosti, ale také například osobní vztahy. Řešením může být, že změnu zařazení doporučí o jeden stupeň vyšší vedoucí zaměstnanec.⁴²

2.2 Získávání pracovníků z vnějšího trhu práce

Pokud organizace nemůže čerpat uchazeče z vnitřních zdrojů či ze široké interní databáze, je potřeba pomoci si inzercí nebo dalšími druhy partnerství z vnějšího trhu práce. Při získávání z vnějších zdrojů musí personalista uvážit:

- termín zveřejnění nabídky pracovního místa,

⁴¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁴² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*.

- termín uzávěrky žádostí o účast na výběrovém řízení,
- termín výběrového řízení,
- termín oznámení výsledků výběrového řízení jeho účastníkům,
- termín nástupu do zaměstnání,
- délku zkušební doby.⁴³

Organizace určuje pro ni co nejefektivnější metodu získávání pracovníků vzhledem k požadavkům pracovního místa či k finančním prostředkům. V úvahu připadají tyto metody získávání:

- nabídka práce na místní vývěsce,
- nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,
- on-line nabídka prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace,
- inzerce v tisku, rozhlasu a televizi,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s profesními organizacemi, popřípadě odbory,
- veletrh pracovních příležitostí,
- nabídka služeb personální agentury (viz. podkapitola „Personální agentura“ výše),
- samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání,
- doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem.⁴⁴

Nabídka práce na **místní vývěsce** nebo **desce úřadu práce** je levný způsob, kterým se osloví zejména zájemci o manuální práci či o nižší administrativní a technické pracovní pozice. Většinou je požadováno základní až střední vzdělání ukončené maturitou. Nadměrný příjem žádostí lze omezit zveřejněním požadovaných předpokladů.

Mezi zaměstnavateli je dnes výrazná preference **on-line získávání** neboli **e-recruitmentu**. Je tím zabezpečený zvýšený počet uchazečů. Malé organizace tímto mohou oslovit široký okruh potenciálních kandidátů z různých lokalit. Negativem je však vysoká časová náročnost na vyřízení velkého množství nevhodných žadatelů a určitá „neosobitost“ kontaktu s uchazečem.

⁴³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*.

⁴⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*.

Inzerce v tisku, rozhlasu nebo televizi se hodí pro získání uchazečů o místo, kde se požaduje základní až středoškolské vzdělání, u pracovních funkcí požadujících vysokoškolské vzdělání je účinnější využít masmédiu s celostátním rozsahem.

Známým příkladem **veletrhu pracovních příležitostí** jsou veletrhy práce organizované na vysokých školách. Prezentují se zde velké a známé společnosti, které lákají kandidáty na možnost rozvoje kariéry, dalšího vzdělávání, zajímavý obsah práce či nadprůměrnou mzdu a zaměstnanecké benefity. Výhodou těchto veletrhů je možnost širokého kontaktu s budoucími absolventy škol. Veletrhy nabízí možnost provedení tzv. *screeningových rozhovorů* – rychlé vytipování vhodných uchazečů, potenciálně pozvaných do dalších fází výběrového řízení.

Samostatné přihlášení znamená, že zaměstnavatel dostává nevyžádané a neočekávané žádosti o zaměstnání. Uchazeči nereagují na konkrétní nabídku práce. Často se samostatně přihlašují zejména absolventi škol a uchazeči o manuální a administrativní práci. K výběrovému rozhovoru bývá však pozvána jen malá část uchazečů, a to zejména z důvodů, že žadatelé mají zpracovány materiály pro obecnější použití, zdůvodňují své žádosti o práci způsobem, který nebere v úvahu aktuální situaci na trhu práce a vývoj potřeby zaměstnavatelů či kandidáti načasují zaslání svých žádostí v nesprávnou dobu (například období ukončení studií).

Doporučení zaměstnancem je levné a účinné získávání pracovníků. Do organizace přichází nová pracovní síla, která z neformálních kontaktů již zná organizační kulturu firmy, její hodnoty a normy, a má tak představu, co se od něj očekává, aby byl pro zaměstnavatele akceptovatelný.

Z komparativních studií o metodách získávání pracovníků vyplývají zajímavé skutečnosti – u neformálních metod (například doporučení nebo samostatné přihlášení) existuje větší pravděpodobnost delšího pracovního vztahu než u více formálních metod. Praxe dále potvrzuje, že lidé, kteří spolu již někdy pracovali pro stejnou organizaci (*re-recruitment*) odvádějí výborné pracovní výsledky, setrvávají v pracovním poměru déle a mají lepší pracovní morálku.⁴⁵

2.3 Metody výběru pracovníků

Cílem výběru pracovníků je rozhodnout, který z vhodných uchazečů pravděpodobně nejlépe vyhovuje požadavkům obsazované pracovní pozice. Uchazeč musí být především odborně

⁴⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*.

způsobit, tedy musí vyhovovat požadavkům na vzdělání, znalosti, dovednosti a zkušenosti. Z hlediska dlouhodobého působení v pracovní funkci musí také vyhovovat požadavkům na charakteristiky osobnosti, motivaci, přizpůsobivost a rozvojový potenciál.

Uchazeče vybíráme na základě srozumitelných, validních, spolehlivých, standardizovaných a nediskriminujících kritérií a metod výběru pracovníků. Mezi používané metody výběru pracovníků patří hodnocení životopisu, výběrový pohovor, psychometrické testy, assessment centre a ověřování referencí.⁴⁶

2.3.1 Hodnocení životopisu

Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče. Měl by být stručný, přehledný, systematický a logický. V dnešní době je preferovanou formou strukturovaný životopis – na levé straně sloupec s časovými údaji a na pravé straně události vztažené ke konkrétnímu datu. Zvláště jsou seskupeny osobní údaje, dosažené vzdělání a odborná praxe. Chronologie vzdělání a praxe bývá seříděna od nejnovější události k nejstarší. Důraz je kladen na uvedení stručného popisu pracovních činností v předchozích zaměstnáních, než pouze na název práce.⁴⁷

Personalisté přisuzují životopisu vysokou vypovídací hodnotu, vytváří náměty a otázky pro výběrový rozhovor. Při hodnocení životopisu se sleduje:

- jak častá byla změna vzdělávacích institucí a zaměstnavatelů,
- zda je ve změnách kontinuita a cílevědomost,
- ukončené studium,
- doba trvání pracovních poměrů u jednotlivých zaměstnavatelů,
- existence časových mezer ve vzdělávání a zaměstnání,
- neobvyklé termíny ukončení pracovních poměrů,
- zvláštní události v životě uchazeče (svatba, narození dítěte aj.).⁴⁸

Analýzou časové posloupnosti se hledají mezery ve sledu životních aktivit. Hodnotí se četnost změn a jejich tendence, zda se odpovědnost a pravomoci v pracovních činnostech rozšiřovaly či zužovaly, zda uchazeč povýšil či byl převeden na nižší funkci.

⁴⁶ NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 369 s. Edice učebních textů. Management. ISBN 978-80-86730-31-8.

⁴⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁴⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*.

2.3.2 Osobní pohovory

Přijímací pohovor je pravděpodobně jediným setkáním, kde se naskýtá příležitost zhodnotit uchazečovi schopnosti. Tazatel musí dokázat proniknout pod povrch informací uvedených v životopisech, aby odhalil případné nepravdivé nebo zavádějící informace, které bohužel uvádí až jedna čtvrtina uchazečů.

Struktura osobního pohovoru

Zpravidla se používá *strukturovaný pohovor*. Výzkum vypovídací hodnoty přijímacích pohovorů opakovaně ukázal, že strukturovaný pohovor lépe předpoví, kdo si v zaměstnání povede lépe. Informace z profilu zaměstnance je třeba prověřit (zejména pracovní zkušenosti), a stanou se tak hlavní částí pohovoru, na kterou je zapotřebí připojit zahajovací a závěrečnou fázi. Taktéž je třeba vymezit prostor na otázky. Celému pohovoru se zpravidla věnuje 30 – 90 minut. Výhodou strukturovaného pohovoru je objektivnost a srovnatelnost hodnocení uchazečů. Nevýhodou je obtížnější posouzení osobnosti uchazeče. Souvisejícím problémem je také používání obecně známých otázek, na které se uchazeči často připraví dopředu. To lze vyřešit ponecháním si prostoru na neočekávané a neobvyklé otázky, kde lze očekávat přirozenou a spontánní reakci uchazeče.⁴⁹

Níže jsou popsány jednotlivé fáze pohovoru – zahájení, zjišťovací fáze, odpovídání na dotazy a závěrečná fáze.⁵⁰

Zahájení pohovoru

Je důležité zajistit, aby zahajovací fáze byla vřelá a uchazeč se tak mohl připravit podat odpovídající výkon. Při pozdravu se minimálně představí tazatel a jeho kolegové, pokud se účastní pohovoru někdo další. Vhodný „ice breaker“ je například dotaz na to, jakou měl uchazeč cestu a zda neměl potíže nalézt místo setkání. Uchazeč je poté odveden ke křeslu. Nabídka nápoje je projevem vhodné pohostinnosti, taktéž nabídka odložení kabátu. Zahajovací fáze je krátká a trvá přibližně 5 – 10 % celkového času.⁵¹

Zjišťovací fáze

Jádrem přijímacího pohovoru je přezkoumání žádosti uchazeče a její hodnocení oproti profilu zaměstnance. Kritéria odvozená z profilu zaměstnance poskytnou vhodnou strukturu

⁴⁹ NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management*.

⁵⁰ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*

⁵¹ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*

pohovoru. Zjišťovací fáze by měla být vedena důkladně a podrobně, jinak je konečné rozhodnutí obtížné. Kvalitní dotazování a podrobné prověřování dokáže zlepšit efektivitu zjišťovací fáze. Tato část zabere 60 – 70 % vyhrazeného času.⁵²

Odpovídání na dotazy

V této části mají uchazeči příležitost položit své dotazy. Pokud byly již před pohovorem poskytnuty kvalitní informace o nabízené práci a jejích podmínkách, měla by být většina otázek vyřešena. Mezi časté doplňující otázky patří příležitosti kariérního růstu, školení či výše odpovědnosti. Pokud uchazeči nemají žádné otázky, je dobré některé nadnést, což pomůže vyrovnat rozložení sil při pohovoru a zajistit úspěšné ukončení. Mezi bezpečná témata patří péče o rozvoj zaměstnanců či nabídka zaměstnaneckých výhod.⁵³

Závěrečná fáze

Ukončení přijímacího pohovoru je poslední možnost, jak učinit na uchazeče dobrý dojem. Důležité je poděkovat za dostavení se na pohovor a věnovaný čas. Naskytá se také čas nastínění toho, co se bude dít dále – alespoň přibližná představa učinění konečného rozhodnutí. Tento odhad by měl být realistický a zároveň ponechat určitou časovou rezervu. Vhodné je také zkontrolovat, zda má uchazeč správné kontaktní údaje. Závěrečná fáze by měla trvat přibližně 5 až 10 % vyhrazeného času.⁵⁴

V určitých situacích lze použít *nestrukturovaný pohovor*, který je veden bez přípravy a plánování. Otázky a čas pohovoru se volí dle aktuálního vývoje pohovoru a reakcí uchazeče. V zásadě jedinou výhodou je možnost lépe poznat osobnost uchazeče. Mezi nevýhody patří velká pravděpodobnost subjektivního a obtížně srovnatelného hodnocení uchazečů. Obě výše zmíněné struktury lze spojit do tzv. *polo-strukturovaného pohovoru*, kdy se ve strukturované části nejprve pokládají předem připravené otázky (ověření odborné znalosti), a v nestrukturované části se vede volný rozhovor (odhalení osobnosti a motivace uchazeče).⁵⁵

Nepřípustné a potřebné otázky

Níže jsou uvedeny příklady a problémové oblasti, kterým by se měl tazatel na pohovoru lépe vyvarovat a na druhou stranu oblasti, na které je rozhodně potřeba se zeptat.

⁵² DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*

⁵³ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*

⁵⁴ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*

⁵⁵ NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management*.

Nepřípustné otázky

Existují otázky, které by se neměly pokládat za žádných okolností, protože by se mohlo jednat o nespravedlivou či nezákonnou diskriminaci proti některému uchazeči. Zákony, které se vztahují k diskriminaci, začínají být stále komplikovanější a pravidelně se vydávají dodatky, které se vyplatí sledovat. Z diskriminace může tazatel být obviněn, například pokud se uchazeče zeptá na tyto otázky:

- „*Kolik vám je let?*“ – je lepší ptát se na uchazečovu pracovní minulost, než činit předpoklady o vztahu mezi věkem a pracovní minulostí,
- „*Jste muž, nebo žena?*“ – pracovníci se velmi často soudí pro diskriminaci kvůli pohlaví a dožadují se práva na rovný přístup,
- „*Kolik máte dětí?*“ – tazatel se nejspíš bojí některých jiných věcí jako, že uchazeč by nemohl pracovat přesčas nebo nemohl jezdit na zahraniční pracovní cesty, je lepší se ptát přímo a tyto věci, například: „*Existují důvody, pro které byste nemohl/a být flexibilní a pracovat přesčas?*“
- „*Kdo se stará o vaše děti, když jste v práci?*“ – tato otázka není přípustná za žádných okolností, není tazatelova starost, jak si uchazeč organizuje osobní život a domácí závazky,
- „*Plánujete mít děti?*“ – uchazeč může být neplodný a tazatel by se měl spíše zajímat o uchazečovi kariérní ambice,
- „*Jak by reagoval váš partner na vaše pracovní cesty?*“ – mnohem lepší je ptát se: „*Způsobilo by vám potíže případné častější nocování mimo domov?*“,
- „*Jste členem odborů?*“
- „*Chodíte pravidelně do kostela nebo se modlíte během dne?*“ – otázky na náboženství a víru mohou být rovněž považovány za neoprávněné a dotěrné.

Dále není vhodné ptát se na místo narození, etnický původ či místo narození rodičů. Existují důkazy, že uchazeč může být ovlivněn povoláním rodičů a má to dopad na jeho preference. Nicméně to nemusí být vždy pravda. Navíc otázka na rodiče či rodinu může v uchazeči vyvolat negativní myšlenky. Dotazy na ostatní členy rodiny mohou být podobně neinformativní. Dotazy na zdravotní stav uchazeče jsou taktéž problematické. Tazatel by se neměl ptát na to, zda uchazeč absolvoval HIV/AIDS testy, zda má nějaké postižení či na celkový zdravotní stav a podobně.⁵⁶

⁵⁶ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*.

Potřebné otázky

Existují taktéž otázky, které by se položit měly, aby se ověřila určitá fakta a splnění požadavků. Jde zejména o splnění určitých kvalifikací, registrací nebo licencí. Například u zaměstnání vyžadující řízení vozu je potřeba řidičského průkazu bez poskvrnění. Ve vysoce rizikových oblastech práce (například řízení nebezpečných strojů, práce s nebezpečnými látkami) mohou být požadovány doklady o absolvovaných školeních. Členství v určité profesní organizaci poskytuje záruky o určité úrovni uchazečovi profesní zdatnosti. Sociální pracovníci či pracovníci ve zdravotnictví musí dokládat atestaci. Vždy je lepší se osobně přesvědčit a do daných dokumentů nahlédnout. Taktéž je potřeba zkontrolovat oprávnění pracovat v republice. Pomůže jednoduchá otázka: „*Smíte pracovat v naší zemi?*“.⁵⁷

Nejčastější chyby při vedení pohovoru

Mezi nejčastější chyby při vedení výběrového pohovoru patří zejména podcenění přípravy na výběrový pohovor, tedy neznalost popisu a specifikace pracovní funkce, neznalost životopisu uchazečů, nepromyšlená struktura či nepřipravené otázky, taktéž neprofesionální vzhled a vystupování tazatele. Pohovor se nesmí vést na základě prvního dojmu, ať pozitivního či negativního. Pohovor by neměl být nevyvážený a subjektivní. Nesmějí se klást sugestivní či diskriminující otázky. Tazatel by neměl mít tendenci více hovořit než naslouchat. Uchazeč by se neměl hodnotit již během výběrového pohovoru. Další chybou je nezapisování si poznámek z průběhu výběrového pohovoru. Uvedené chyby snižují účinnost procesu výběru pracovníků, ale především ohrožují a poškozují dobrou pověst organizace.⁵⁸

Stresové pohovory

Přijímací pohovory jsou stresující událostí jak pro uchazeče, tak tazatele, samy o sobě. Přesto se stává, že někteří tazatelé si libují v příležitostech tento stres ještě zvyšovat. Vše musí mít však své hranice. Některá povolání nepopíratelně jsou stresující a za těchto okolností je jen správné, že zaměstnavatel prověřuje schopnost uchazeče pracovat produktivně i v takových podmínkách. Je dobré volit postup, který zanechá dobrý dojem, místo aby si uchazeči mysleli něco špatného o tazateli. Klíčem je sada otázek prověřujících schopnosti. Můžeme se například ptát na to, jaké druhy situací vyvolávají dle uchazečova názoru stres na pracovišti, dále zda se někdy dostal do podobné situace a pokud ano, jak jí zvládal. Tak uchazeče dostane tazatel do konkrétní situace, kterou je vhodné rozebrat do podrobností a dále se ptát například

⁵⁷ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*.

⁵⁸ NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management*.

na kroky, které vedly ke zlepšení stresové situace či na to, co se uchazeč z dané situace naučil. Tento druh rozhovoru odhalí daleko více, než samotné zahanbování uchazeče či žádání je o uvedení příkladů situací, které jim připadají stresující.⁵⁹

2.3.3 Psychometrické testy

Psychometrické testy slouží ke zjišťování psychologických vlastností uchazečů. Výsledky testů by však měly být považovány za doplňkové, nikoliv za stoprocentně vypovídající a rozhodující. V poslední době roste o toto testování zájem, což dokládá rostoucí poznání potřeby zvýšit vypovídací hodnotu pohovorů.⁶⁰

Rozlišujeme testy schopností (testy inteligence), testy osobnosti, testy speciálních schopností a dovedností a testy diagnostické.

Testy schopností slouží jako souhrnný ukazatel stupně duševních schopností, včetně inteligence rozumové a emoční. Odhalují individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech jednotlivců. Testují verbální, matematické, abstraktní myšlení a krátkodobou paměť.⁶¹

Testy osobnosti informují o tom, zda uchazeč má vhodné vlastnosti pro danou práci. Z odpovědí vyplyne množina osobnostních faktorů a z nich struktura osobnosti uchazeče.⁶² Většina testů osobnosti má formu dotazníku, jsou založeny na známých a důkladně prověřených teoriích osobnosti. Testy jsou navrženy tak, aby prověřily povahové rysy, osobnostní charakteristiky a osobní preference. Tento způsob hodnocení je široce přijímán, uchazeči rozumí potřebě přísnosti výběru.⁶³

Testy speciálních schopností a dovedností jsou sestavovány pro konkrétní případy, cílem je zjistit, zda uchazeč disponuje dovednostmi pro určitou pracovní pozici, příkladem je asistentka manažera, která dostane za úkol zpracovat v určitém čase určitý objem pošty. Sleduje se způsob zpracování informací, rozlišování důležitých a méně důležitých.⁶⁴

Testy diagnostické se používají ke zjišťování určitých pracovních problémů či obtíží, například testování rozeznávání barev či zvládání stresových situací.⁶⁵

⁵⁹ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*.

⁶⁰ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*.

⁶¹ NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management*.

⁶² NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management*.

⁶³ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*.

⁶⁴ NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management*.

⁶⁵ NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management*.

2.3.4 Assessment centre

Assessment centre (AC) je metoda používaná nejen při výběru, ale také pro hodnocení a vzdělávání pracovníků (zejména manažerů a specialistů). AC jako metoda výběru pracovníků je založena na testování a hodnocení uchazečů při řešení modelových úkolů a případových studií, které odpovídají podmínkám a požadavkům obsazované pracovní pozice. Řeší se modelové úkoly a případové studie jak individuálně, tak skupinově. Testuje se a hodnotí se výkon, chování a rozvojový potenciál. Řešení modelových úkolů a případových studií je zpravidla kombinováno s výběrovými pohovory a psychometrickými testy. AC většinou probíhá mimo běžné pracoviště jeden až dva dny. Přiměřeně velkou skupinu uchazečů (8 – 10) testuje a hodnotí skupina interních a externích posuzovatelů (5 – 7 specialistů atp.). Výhodou AC je možnost komplexního a objektivního posouzení uchazečů. Nevýhodou bývají vyšší náklady na přípravu a realizaci. Výsledkem je, že se tato metoda používá při výběru pracovníků na vyšší pozice a u větších organizací, které mají vyšší náborovou aktivitu. Všeobecně je však metoda AC velmi dobře přijímaná, jelikož mají uchazeči pocit, že dostávají příležitost prezentovat své schopnosti.⁶⁶

Příkladem AC můžou být skupinové diskuze bez rozdělení rolí nebo s rozdělením rolí, hraní rolí, třídění došlé pošty a jiné. Pozorovatelé hodnotí sociální a komunikační dovednosti a charakteristiky osobnosti.⁶⁷

2.3.5 Reference

Reference o uchazeči zpravidla poskytují osoby, které ho osobně znají z předešlého zaměstnání (nadřízení a spolupracovníci) či ze studií (učitelé). Kontakt na uvedené osoby se žádá od uchazeče a dané osoby se kontaktují s vědomím uchazeče. Referencemi se ověřují a doplňují informace poskytnuté uchazečem. Ověřují se pouze informace související s jeho pracovním výkonem a chováním. Zpravidla se nezjišťují žádné informace z osobního života uchazeče.⁶⁸

⁶⁶ NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management*.

⁶⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*.

⁶⁸ NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management*.

3. Personální agentura Dream Job

Třetí kapitola práce se věnuje samotné agentuře Dream Job a všem s ní spojené, zejména v souvislosti s trendy a metodikami v personalistice. Nejprve je agentura představena, popsán její produkt (služba) a způsoby inzerce. Dále je součástí interview s majitelkou agentury paní Ing. Pavlou Berkovou, které je taktéž zaměřené nejen na vznik agentury a postupný rozvoj, ale i na trendy a metodiky v personalistice. Dále je popsán vývoj personalistiky v cestovním ruchu, ke kterému je třeba přihlížet, jelikož si prošel časem určitým životním cyklem a vývojem. V souvislosti s vývojem je uvedeno porovnání platového ohodnocení někoho, kdo pracuje v cestovním ruchu, a někoho, kdo pracuje na podobné pozici mimo obor. Taktéž porovnáváno využití služeb personální agentury oproti vlastního náboru. Dále se kapitola věnuje ideální podobě vedení osobního pohovoru na příkladu jednoho z projektů. Nastíněna je problematika testování osobností kandidátů. Je zde také popsán detailně průběh assessment centra, které reálně v agentuře proběhlo a autorka práce ho měla na starosti. V této kapitole jsou i popsány výsledky dotazníkového šetření, které bylo zaměřené zejména taktéž na trendy a metodiky v personalistice, ale i na spokojenost se službami agentury Dream Job. Na závěr této kapitoly jsou uvedena doporučení autorky práce.

3.1 Představení agentury Dream Job

Dream Job. To je cíl většiny z nás, najít svou práci snů a být opravdu spokojený. Zde se však jedná o název, brand personální agentury, která se snaží spojit stranu klienta a stranu uchazeče dohromady tak, aby tomu právě tak bylo. Motto agentury je všeříkající: „*Sny jsou od toho, aby se plnily!*“.

Dream Job je jedna z mnoha personálních agentur se sídlem v Praze. Přesto začala majitelka paní Ing. Pavla Berková (dále Pavla) v tomto oboru personalistiky před 5 lety podnikat pod značkou Dream Job, se zaměřením na segment hospitality a gastronomy (cestovní ruch). Kromě recruitmentu je agentura zaměřená i na headhunting, consulting, mystery shopping, training, outplacement, outsourcing a internships (neboli zprostředkování stáží). Během svého působení na trhu úspěšně agentura obsadila stovky pozic do středního, vyššího i top managementu hotelů, restaurací, cateringových společností, cestovních kanceláří i realizačních týmů unikátních road show.

Mezi spokojené klienty patří mezinárodní řetězce, soukromé společnosti i neziskové organizace působící v České republice i v zahraničí. V poslední době se agentura podílela na projektech na Kypru, Slovensku, Švýcarsku, Kataru a Emirátech.

Vzhledem k tomu, že personální agentura Dream Job stejně jako jiné personální agentury obdrží denně mnoho životopisů, je velmi důležité vycházet ze zákona o zpracování osobních údajů, a mít tedy od každého kandidáta, který podstoupí osobní pohovor, podepsaný písemně souhlas se zpracováním osobních údajů. Písemný souhlas je potřeba uchovat, v případě kontrol a absence souhlasů totiž hrozí riziko pokut, sankcí či vzniku přestupku.

Níže je uvedena ukázka souhlasu se zpracováním osobních údajů uchazeče o zaměstnání, který se používá v personální agentuře Dream Job.



Souhlas se zpracováním osobních údajů uchazeče o zaměstnání

Já.....narozen/a,dne.....

Bytem.....

Souhlasím se zpracováním osobních údajů personální agenturou Dream Job – Ing. Pavla Berková, se sídlem Za Hládkovem 105/8, Praha 6. Agentura může zpracovávat mé osobní údaje v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. – o ochraně osobních údajů, v plném znění. Své údaje jsem poskytl/a za účelem zprostředkování zaměstnání, agentura s nimi může pracovat, ukládat je na nosiče dat, třídit, kombinovat, likvidovat a nabízet třetím osobám za účelem zprostředkování zaměstnání.

Níže uvedeným podpisem souhlasím se zasíláním novinek a nabídek volných pracovních míst elektronickou poštou.

Dále potvrzuji, že jsem byl/a v souladu s ustanovením § 11 Zákona informován/a o níže uvedených skutečnostech:

- mé osobní údaje budou uchovány v elektronické databázi a zpracovávány za účelem zprostředkování zaměstnání a mohou být v databázi max. 5 let, pokud nepožádám o vyřazení dříve,
- pokud zjistím, že agentura provádí zpracování osobních údajů v rozporu s ochranou soukromého osobního života či v rozporu se zákonem, mohu požádat o vysvětlení, požádat o odstranění vzniklého stavu (myšleno zejména blokováním, provedení

opravy, neplněním či likvidací osobních údajů). Bude-li tato žádost shledána jako oprávněná, agentura ji neprodleně opraví.

Jsem si vědom/a, že zpracování osobních údajů za účelem zpracování zaměstnání je dobrovolné.

V Praze.....

Podpis:.....

3.1.1 Produkt agentury Dream Job

Mezi poskytované služby neboli **produkt** patří zejména:

- **Nábor zaměstnanců** – výběr vhodných kandidátů na inzerované pozice
- **VIP služby** – nábor zaměstnanců pro soukromé domácnosti (chůva, prادلenka, zahradník, majordomus a další)
- **Internship** – nábor vhodných kandidátů pro pozice internship v rámci Evropy
- **Direct search** – vyhledávání a oslovování nejvhodnějších kandidátů na trhu
- **Outplacement** – pomoc při propouštění zaměstnanců a jejich následné nasměrování v jejich profesní kariéře
- **Osobní koučink** – nabídka možnosti využití profesionálních koučů
- **Mzdové přehledy** – na zakázku vytvoření příslušného mzdového přehledu v rámci celé ČR

Mezi nejvýznamnější hotelové klienty patří například Intercontinental, Marriott, Carlo IV. Boscolo, Barceló, Vienna house, NH hotels, Corinthia, hotel Duo, hotel Step, the Augustine a mnoho dalších.

Mezi významné nehotelové klienty patří například Škoda, PPF, Thomas Cook, VŠO, Brandeis clinic, Expedia, Aramark a mnoho dalších.

3.1.2 Inzerce agentury Dream Job

Mezi tzv. „**place**“ neboli místa, kde agentura inzeruje, patří zejména:

- vlastní webové stránky – www.dream-job.cz,
- jobs, prace.cz,
- Gastrojobs,
- sociální sítě – Facebook, LinkedIn,
- Expats,
- Profesia,
- Asociace kuchařů a cukrářů,
- Asociace číšníků a cukrářů,
- spolupráce s úřadem práce,
- Annonce,
- Sprace.

Portály **Jobs.cz** a **Prace.cz** slouží pro uchazeče na vyhledávání v aktuálních nabídkách zaměstnání a volných pracovních míst od zaměstnavatelů i personálních agentur. Vybrat lze nejen preferovaný obor, lokalitu, úvazek, dosažené vzdělání, jazykové znalosti, ale i minimální plat. Jedná se o jeden z hlavních zdrojů inzerce, portál Prace.cz zejména pro nižší pozice a portál jobs.cz zejména pro top management.

Portál **Gastrojobs** slučuje všechny pozice a uchazeče z oboru cestovní ruch, je neobsáhlejší burzou pracovních příležitostí v oboru. Jedná se o portál pro pracovní příležitosti v hotelnictví, gastronomii, lázeňství a cestovním ruchu v ČR.

Sociální sítě jsou v posledních letech velmi dynamickým a významným kanálem inzerce. Každý personalista, držící krok s trendy, by měl mít profil na **Facebooku** či **LinkedInu**. **Facebook** umožňuje sdílení inzerce mezi vhodnou a zainteresovanou cílovou skupinu, která je součástí dané komunity. Existuje zde tedy velká pravděpodobnost zájmu o daný příspěvek či předání dál mezi známé, kteří například zrovna hledají pracovní místo.

LinkedIn je přímo profesní sociální síť na velkém vzestupu. Získává oblibu jak mezi personalisty, tak mezi uchazeči o práci. Lidé si zde mohou vytvořit on-line pracovní profil a působit tak na případné zaměstnavatele i v době, kdy práci vyloženě nehledají. Dobrá nabídka totiž většinou nepříjde v době, kdy sháníte nové místo.

Při aktuální situaci na českém trhu, kdy je nejnižší nezaměstnanost v České republice za posledních 6 let a v Praze je dokonce v rámci Evropské unie nejnižší nezaměstnanost, je

důležitým trendem, že se firmy přizpůsobují spíše kandidátům, než tomu bylo opačně dříve – například trend „nechci pracovat v pátek“. 75 % kandidátů na trhu je pasivních, to znamená, že je oslovují personalisté. Při této situaci na trhu je LinkedIn velmi důležitým zdrojem potenciálních kandidátů.

LinkedIn sdružuje 40 milionů uživatelů, každou sekundu registruje dva nové uživatele. V České republice zatím má profil na LinkedInu pouze něco málo přes 1 milion osob. LinkedIn je 14. nejnavštěvovanější webovou stránkou na světě (dle Alexa Rank). Jedná se dnes již o standard pro HR profesionály. V České republice pro LinkedIn prakticky neexistuje žádná konkurence, tedy podobná síť. Mezi další profesní sítě v zahraničí a tedy konkurenci LinkedInu v dané zemi patří síť Xing (Německo), Viadeo (Francie), Golden Line (Polsko).⁶⁹

Expats je internetový projekt, který si klade za cíl poskytovat kompletní servis cizincům žijícím v České republice – od praktických rad až po nabídky zaměstnání. Web existuje od roku 2001 a rozrostl se od té doby do podoby rozsáhlého informačního zdroje, který slouží především cizincům stěhujícím se do České republiky za prací či studiem. Inzerce na tomto webu je zpoplatněná a je vhodná zejména pro hledání cizojazyčných profilů kandidátů.⁷⁰

Profesia je pracovním portálem v České republice, na Slovensku a v Maďarsku. Spojuje zaměstnavatele s bohatou databází uchazečů o zaměstnání. Taktéž web poskytuje užitečné informace o trhu práce a řadu dalších služeb. Inzerce je taktéž zpoplatněná.

Užitečná je i spolupráce s asociacemi v oboru cestovní ruch, které spojují profesionály v daném oboru, a jedná se tedy o perfektní cílovou skupinu pro inzerci. Příkladem je **Asociace kuchařů a cukrářů** či **Asociace číšníků a cukrářů**.

Nižší pozice je vhodné inzerovat pomocí **úřadů práce** v daném regionu či pomocí portálu **Annonce**, který mimo jiné rubriky nabízí i rubriku „práce“. Velmi vhodnou cestou inzerce na nižší pozice je i **Sprace**, neboli volnamista.cz. Tento portál spadá pod seznam.cz a nabízí i možnost bezplatné inzerce.

3.1.3 Interview s majitelkou agentury Dream Job

Zrod, cesta, budoucnost, **metodiky a moderní trendy** agentury Dream Job jsou popsány níže. Jedná se o příběh, který vznikl na základě interview ze dne 16.4.2015. Majitelem agentury je

⁶⁹ KADLEC, Josef. *Jak atraktivnit svůj profil na LinkedIn?* [praktická přednáška]. 2016, Karlova univerzita [cit. 2016-03-11].

⁷⁰ Expats.cz. *Viděli jste pořad o Expats.cz na ČT24?* [online]. 2010 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.expats.cz/prague/article/expats-info/about-expats-cz/>

Ing. Pavla Berková (dále Pavla). Seznam otázek pokládaných během interview je součástí Přílohy č. 1.

Pavla se založením agentury práce mohla realizovat. I přes různé překážky, které jsou s podnikáním spojené, je s činností agentury spokojená. Po pěti letech působení na trhu hodnotí, že je lepší vytrvat a překonat různé neúspěchy, než se vrátit do zaměstnaneckého poměru. Pocit svobody, který je s podnikáním spojený, je v jistých směrech nevyčísitelný.

Z prvopočátku neměla Pavla odhodlání pro podnikání, trvalo zhruba rok, než se k němu přesvědčila a podnikatelský záměr „uzrál“. Největší změnou bylo, že již nebyla součástí kolektivu a pracovala na „home office“. V tomto režimu je nutné si nastavit pro sebe pevná pravidla a hlídat svou sebekázeň.

Pavly backgroundem bylo ekonomické vzdělání – Ekonomika malého podniku a praxe z oboru. Velmi kvitovala psychickou podporu ze strany manžela i rodiny, kteří ji v počátcích podnikání velmi fandili, což není úplně zvykem a je to v začátcích velmi důležité. Každý potřebuje, aby mu ostatní věřili, a do jisté míry jsou i hnacím motorem k úspěšné realizaci vytyčených cílů a snů.

Předešlé pracovní zkušenosti byly Pavle základem k budoucímu úspěchu. Pomohly vlastně všechny zkušenosti – catering v Americe, cestovní kancelář, hotel, personální agentura. Všichni předchozí zaměstnavatelé se dokonce později stali jejími klienty a ona personální agentura posléze měla po počáteční rivalitě i zájem o spolupráci.

Původně se jednalo o plány pro malou agenturu, kdy si Pavla vystačí sama – „One Woman show“. Postupně se však agentura rozrostla a došlo k rozšiřování týmu o senior konzultanta, asistenta a dvě stážistky. Na PR a marketing, správu sítě a účetnictví byli a jsou najímáni externisti.

Pavla je jediným majitelem a dávala přednost tomu založit firmu sama již od počátku. Je individuálním hráčem z toho důvodu, že sama byla svědkem toho, že spoluvlastnictví, zvlášť to padesát na padesát, nedopadlo dobře.

Počáteční investice nebyly zapotřebí velké. Poté se však již řešila inzerce na webu na inzertních portálech, která se pohybovala v řádu statisíců ročně. Nejprve zvala klienty nebo kandidáty na pohovor v kavárně, kde útratu vždy platila ona. Kavárna však přestala vypadat dostatečně profesionálně, když začala být v kontaktu s top 20 firmami na trhu, kteří kladou

důraz na sídlo firmy. Prioritou se tedy staly kanceláře na Praze 1. Vše přizpůsobila náročným klientům, aby si je udržela. Nákladem dalším krom inzerce, zaměstnanců, pravidelných záloh na sociální a zdravotní pojištění, se stal i nájem.

Podnikání Pavla založila sto procentně na networkingu z předchozích zaměstnání. Známosti z předchozích zaměstnání byly tedy klíčovými. Však ve svých networkingových aktivitách nepolevila, ba naopak. Svůj záběr rozšířila na různé regiony i zahraniční destinace.

Prvními kroky v době zakládání firmy byly zejména administrativní povinnosti jako IČO, účet, administrativní povinnosti se získáním koncese a nahlášení se příslušným úřadům. Velmi důležitá byla medializace – vymyšlení jména a vytvoření webu, domluvení smluv s pracovními portály, zajištění koncese. Podnikatelský plán si Pavla vytvářela a pevně si za jeho důležitostí stojí – dokonce byla tak realistická, že odchylky se dodnes pohybují do 10%. Každý rok si dělá finanční analýzu, která je základem pro plánování strategie, a SWOT analýzu, která se až v praxi ukáže být velmi účinným nástrojem.

Z počátku Pavla budovala vše od nuly. Důležité v této fázi bylo vytvoření klientely a rozesílání nabídek, tedy aktivní „business development“. Jednalo se o fázi obchodní. Poté následovaly fáze realizační a finančního plnění. Bohužel došlo i na vymáhání dluhů.

Během zakládání firmy bylo pro Pavlu nejtěžší hlídání administrativních povinností udávané státem a zákony, sledování nových zákonů. Stát v tomhle nikomu nepomáhá a spíše přitěžuje, chyba se vloudí rychle a velká pokuta je na světě.

Cíle a hodnoty od založení firmy se změnily velmi. Započal se více rozšiřovat segment trhu. Motto firmy zůstalo stejné, avšak změnila se strategie. Přístup k riziku je stále stejný při počátku i dnes, protože sice se mění částky, k jakým k rizikovosti přistupujete, ale ten pocit ne. Pavla musela postupem začít pracovat více a více a zjistila potřebu rozšiřování týmu. Naštěstí má Pavla však i velmi pozitivní přístup k delegování činností, kdy deleguje především „support“, tedy zejména podpůrné činnosti a administrativu. Při delegování více a více na jednoho člověka se zjistí navíc jeho schopnosti, tím víc toho může společnosti i přinést.

Pavla je v naprosté rovnováze mezi podnikáním a osobním životem, oboje odděluje perfektně. Momentálně zažívá nejlepší momenty svého podnikání a na ty horší raději ani moc nevzpomíná. Jednalo se o loňský rok, kdy nebyl moc dobře nastaven systém fungování a

metriky sledování efektivity a společnost bez její přítomnosti započala chátat a nenaplnovat cíle. Došlo tedy ke kompletní restrukturalizaci a zavedení nového systému a pravidel.

Budoucnost firmy Pavla vidí v obsazování pozic více do zahraničí. Momentálně vzniká myšlenka propojení s více personálními agenturami ze zahraničí, kdy si budou všechny navzájem vypomáhat, ale Dream Job by byl Sales oporou a kontrolor KPI⁷¹.

Pavla již od počátku budovala firmu tak, aby byla obchodovatelnou komoditou. Připravenou strategii pro odchod z podnikání je tedy její prodej. Sama již dostala dvě nabídky ke koupi a jednu nabídku fúze.

V době založení firmy bylo v Praze 1250 personálních agentur. Dream Job má a měl však hned několik konkurenčních výhod. Nejdůležitější je naprosto perfektní znalost oboru a orientace na trhu. Konkurenci tato znalost často chyběla a spíše jen „solili čísla a ani neznali pozice, na které nabírali“. Všichni konzultanti Dream Job mají praxi v cestovním ruchu (nabírají na jim důvěrně známé pozice). Potřeby klientů jsou uspokojovány kvalitními službami a konzultacemi. K jednotlivým zaměstnavatelům i kandidátům Dream Job zajišťuje profesionální a individuální přístup. Jednání jsou vedena v souladu s nejnovějšími trendy. Dream Job má rozsáhlé portfolio kandidátů z ČR i ze zahraničí a vede sofistikované testování kandidátů po profesní i jazykové stránce. Důležitá je i kvalita prostor, které Dream Job nabízí. Mnoho agentur funguje jen například na Skype bázi. V příjemném a dostatečně velkém prostředí se však každý dokáže uvolnit mnohem lépe.

Klienty Pavla získává aktivním vyhledáváním. Dále také účastí na veletrzích či na networking akcích jako snídaně COT na lodi, schůzkách hospodářské komory a jinde. Momentálně má Pavla aktivních okolo 40 projektů.

Situace se na trhu práce od doby založení firmy trochu změnila. Dříve se pomocí personální agentury obsazovaly pouze top management pozice. Postupem času došlo ke změně a nyní se velmi začaly poptávat i řadové pozice. Databáze se tedy začíná plnit úplně jiným portfolio kandidátů.

Podle Pavly je pro firmu pro úspěch klíčové rozumět oboru a hlavně mít přesně naplánovanou strategii, protože bez ní to nejde. Důležitý je i pozitivní přístup. Pavly metrikou úspěchu je počet nástupů měsíčně, tím měří tok cash flow. Dále stále rostoucí procento uchazečů a

⁷¹ KPI = Key Performance Indicators – klíčové ukazatele výkonnosti

klientů, kteří se na agenturu opakovaně obrací nebo přicházejí na doporučení od spokojených klientů či kandidátů.

Nečekaným problémem se zatím v Pavly firmě jen stal loňský náraz na absenci systému fungování mezi zaměstnanci a způsob jejich kontroly, s čímž má špatnou zkušenost, ale poučila se a vše dobře dopadlo. Nečekané náhody se v oboru dle Pavly dějí neustále. Štěstí je zapotřebí mít pořád a to, že náhodně natrefí na klienta a domluví business, se děje velmi často. Pozitivní náhody se jí dějí tedy velmi často.

Jako největší chybu v průběhu podnikání Pavla uvedla, že od začátku bylo špatně nastavené CRM⁷² a jeho systém. Chyba se udělala v tom, že software se nedostatečně využíval a nevyužívalo se všeho, co umí. Přitom by se díky němu daleko lépe měřila efektivita. Sice se dle Pavly mluví o důležitosti CRM ve větších firmách, ona však zastává jiný názor. Dle ní je CRM velmi důležitý i v menší firmě, protože čím menší je, tím lépe jsou vidět výsledky CRM a jeho důležitost při měření efektivit.

Kdyby Pavla měla začít podnikat v jiném segmentu, podnikala by v realitách či v umění. V realitách se však nově začala i pohybovat, kdy může spojovat dvě strany například, co se prodeje hotelů týká. Informace jsou zkrátka velmi cenné a ona dokáže propojit dvě strany. Jejím snem je ve stáří prezentovat mladé umělce v aukční síni.

Pavla na konec rozhovoru uvedla i několik rad pro studenty, kteří se chystají založit podnik. Jako první uvedla, že je velmi důležité se nenechat odradit prvním neúspěchem, který může přijít velmi náhle. Dále znovu zdůraznila důležitost strategického plánu. Vše, co nás ve škole učili, má opravdu smysl – znát perfektně svůj produkt, jeho placement, price. A SWOT analýza interního a externího prostředí je ideálním nástrojem pro začínajícího podnikatele.

3.2 Vývoj personalistiky

Stejně jako ostatní obory, i vývoj personalistiky a situace na trhu se postupně mění. Níže uvedené informace vycházejí z osobní zkušenosti Ing. Pavly Berkové z období 2009 – 2016, kdy se na trhu lidských zdrojů nachází.

V roce 2009, taktéž jako celou Evropu, zasáhla krize i obor lidských zdrojů. Docházelo k rušení pracovních míst a hromadnému propouštění, hotely a ostatní zařízení byly nevytížené.

⁷² CRM = Customer relationship management

Zhruba před deseti lety byla situace na trhu taková, že top management veškerých podniků v cestovním ruchu tvořili „expati“, tzn. cizinci. Neexistovala generace Čechů v top managementu vzhledem k historickému vývoji země. Češi neměli zkušenosti, ani potřebné znalosti a nebyli schopni pre-openingu hotelu. Další generace již tyto znalosti měla a dnes jsou již v top managementu i Češi a existuje mnoho českých hoteliérů.

Momentálně je situace taková, že zhruba od roku 2015 se staly problematickými řadové pozice, například pozice recepční. Není o ně příliš velký zájem a kvalitních lidí je málo. Řada zařízení v cestovním ruchu začala hledat pomoc s obsazením řadových pozic u personálních agentur. Poptávka po pracovní síle v tomto případě je tedy větší než nabídka. Dnes je tedy situace až téměř extrémní – může se stát, že pozice ve vyšším managementu je mnohem snáz obsazena než nižší pracovní pozice.

V dnešní době je cestovní ruch doménou především žen. Problémem se však stává mateřská dovolená, kdy se spoustu žen po mateřské již nevrací do cestovního ruchu, ale do jiného oboru, či začnou sami podnikat. Práce v cestovním ruchu je velmi náročná, časté jsou dvanácti hodinové směny a velké pracovní vytížení či stres na pracovišti. I z tohoto důvodu spoustu kvalitních lidí odchází do korporátní sféry, kde jsou více oceněni a mají lepší podmínky.

3.2.1 Porovnání platového ohodnocení

Níže je uveden příklad inzerce na pozici recepční, kdy standardem je spousta požadavků.

Příklad – Recepční – inzerce

Náplň práce:

- přijímání hostů check-in, informování o službách hotelu,
- komunikace s klienty a vyřizování jejich přání a stížností,
- kontrola apartmánů po stránce technické a úklidové,
- odubytování klientů (check-out), vystavení účtu klientům,
- zajištění taxi, letenek, rezervace v restauracích.

Požadujeme:

- zkušenosti s prací na obdobné pozici minimálně 1 rok podmínkou,
- znalost českého a anglického jazyka podmínkou,

- znalost dalšího jazyka výhodou,
- dobré komunikační a organizační schopnosti,
- profesionální vystupování a pro-aktivní přístup,
- znalost práce na PC,
- flexibilita, samostatnost.

Nabízíme:

- odpovídající platové ohodnocení,
- další firemní benefity,
- práce v luxusním prostředí a na atraktivním místě,
- možnost osobního a profesního růstu.

Na pozici Recepční v hotelu se vztahuje obecně celkem široká náplň práce, vyžadována je často předešlá praxe na obdobné pozici a znalost dvou cizích jazyků. Spolehlivost a pracovitost samozřejmostí. Jenže tato pozice pro lidi s takovýmto profilem přestala být atraktivní. Požadavky jsou vysoké a neodpovídá tomu platové ohodnocení. Recepční mívají zhruba 20 – 22.000 Kč hrubé mzdy v průměru na měsíc, při směnách krátký – dlouhý týden (středa, čtvrtek / pondělí – pátek) a dvanácti hodinových směnách.

V korporátní sféře se stejný profil může uplatnit na obdobné pozici, například „Office manager“ při pevné pracovní době 8 hodin, pondělí – pátek a při platovém ohodnocení 25.000 Kč hrubé mzdy na měsíc. Stává se momentálně velmi často, že takovéto pozice při vyšší mzdě, pevnější a kratší pracovní době (volné víkendy) jsou mnohem atraktivnější. Motivace práce v cestovním ruchu již není úplně na prvním místě.

Je jasné, že na takovouto situaci a nedostatek pracovní síly na trhu na takovéto pozice musí trh zareagovat. Stalo se trendem, že na nižší řadové pozice se přijímají i mladí lidé bez předešlé zkušenosti na obdobné pozici, ale sleduje se spíše jejich nadšení pro práci a osobní charakter a „drive“.

3.2.2 Porovnání využití služeb personální agentury oproti vlastnímu náboru

Samozřejmě velkým rozdílem náboru personální agenturou oproti vlastnímu náboru je hlavní předmět a rozsah činností. Nábor zaměstnanců je hlavní činností personální agentury, respektive z 90 %. Taktéž může nabízet i další služby. Nábor zaměstnanců je ve společnostech jen malá část činností, o kterou se stará oddělení lidských zdrojů, pokud je součástí podniku. Toto oddělení se však nestará jen o nábor, ale i o školení, motivaci

zaměstnanců a podobně. Z toho vyplývá, že oba úhly pohledu na nábor mají své výhody i nevýhody.

Mezi výhody náboru přes personální agenturu patří velká časová úspora pro společnost, ve finále se může často jednat i o finanční úsporu. Agentura udělá selekci jen těch nejvhodnějších profilů, ze kterých si poté společnost již sama vybírá. Je tím tak ušetřena procesem inzerce, selekce a pohovorů. Personální agentura navíc zná efektivnější cesty náboru a ví, jak sestavit nejvhodněji inzerci pro manažerské či asistenční pozice a kam je umístit tak, aby měly co nejlepší ohlas. Kromě inzerce vlastní agentura široké portfolio profilů kvalitních a prověřených kandidátů v interní databázi. Kandidáty taktéž pro klienta diagnostikuje, jak z pohledu jazykových znalostí, tak z psychologického hlediska – uchazeč podstupuje testy osobnosti a podobně. Nevýhodou se může zdát vysoká finanční náročnost za tuto službu. Za vyšší finanční částkou se však skrývá kvalitní a časově náročná služba. Nespornou nevýhodou pro nábor přes personální agenturu však může být neznalost pracovního týmu ve společnosti klienta. To znamená, že personalista těžkou může soudit, zda by kandidát vhodně zapadl. Tomu se dá však snadno předejít, a to buď delší pracovní spoluprací mezi agenturou a klientem, či osobní zkušeností s firemní atmosférou a kulturou, která personalistovi velmi napomůže v náboru.

Mezi výhody vlastního náboru společností patří, že oni sami mají nejlepší představu o profilu, který hledají, a ne vždy jsou schopni tuto představu kompaktně předat dále. Taktéž je výhodou přímý kontakt se zaměstnavatelem, to znamená například i rychlejší adaptaci na firemní kulturu a prostředí pro vhodného kandidáta. Důležitým aspektem vlastního náboru je i zpětná vazba – pokud si našli nevhodného kandidáta, vědí už jasně, jaká typologie uchazečů se jim na danou pozici nehodí. Značnou nevýhodou vlastního náboru při absenci oddělení lidských zdrojů je neznalost náborových technik a velká časová náročnost celého procesu náboru, namísto věnování se obchodním záležitostem.

V tabulce č. 1 níže jsou shrnuté výhody a nevýhody náboru zaměstnanců pomocí personální agentury oproti vlastnímu náboru interně ve firmě.

Tabulka 1 Porovnání náboru personální agenturou oproti vlastnímu náboru

	Personální agentura	Vlastní nábor
Výhody	časová úspora	nejlepší představa o profilu kandidáta
	selekce nejvhodnějších profilů	přímý kontakt se zaměstnavatelem
	efektivnější cesty náboru	zpětná vazba
	databáze	rychlejší adaptace
	psychologická diagnostika	
Nevýhody	vysoká cena za službu	neznalost náborových technik
	neznalost pracovního týmu	časová ztráta

Zdroj: vlastní

3.3 Vedení osobního pohovoru

Níže je popsán jeden z projektů náboru, který měla autorka diplomové práce na starosti – **Recruitment Assistant - Internship** pozice pro personální agenturu Dream Job, neboli neplacený stážista, který se měl stát dalším členem týmu na 3 měsíční stáž, kterou je poté možné v případě spokojenosti obou stran přeměnit v pracovní dohodu s platovým ohodnocením.

Nejprve musela být vytvořena atraktivní **inzerce**, která je uvedena níže:

Recruitment Assistant - Internship

Pro společnost, personální agenturu zaměřenou na segment hospitality & gastronomy, hledáme vhodného uchazeče/uchazečku na post stážisty/stážistky – Recruitment Assistant. Jedná se o 3 měsíční neplacenou stáž určenou především pro studenty a studentky vysoké školy ekonomického směru.

Náplň práce:

- příprava inzerce a její aktualizace,
- kolekce a selekce CV,
- pohovory na zadané pozice - předvýběr uchazečů, zpětné vazby,
- administrativní podpora,
- průzkum trhu dle zadaných zahraničních projektů,
- péče o databázi kandidátů - kontrola údajů, follow up,
- správa sociálních sítí,

- příprava reportů a prezentací,
- příprava tematických článků.
- denní starost o chod kanceláře.

Požadujeme:

- student/ka VŠ ekonomického zaměření preferován/a,
- znalost hotelnictví/cestovního ruchu výhodou,
- perfektní znalost angličtiny, další jazyk výhodou,
- příjemné a profesionální jednání, vystupování,
- organizační a komunikační dovednosti,
- zodpovědnost, pečlivost, samostatnost.

Nabízíme:

- možnost dlouhodobější spolupráce,
- možnost seberealizace,
- zaměstnanecké benefity v rámci společnosti,
- příjemné a přátelské pracovní prostředí na Praze 1.

Již na začátku byla vytvořená jasná představa, jak by vhodný kandidát/ka měl/a vypadat a dle toho byly i přijaté životopisy selektovány:

- student/ka vysoké školy nejlépe ekonomického směru se zaměřením na cestovní ruch,
- výhoda znalosti hotelového prostředí,
- profesionální angličtina,
- zahraniční zkušenost výhodou,
- spíše introvert, aby zapadl/a do týmu,
- analytické myšlení, smysl pro detail, pečlivost,
- zájem o personalistiku,
- empatie, sociální citění,
- spíše žena (preference pohlaví není možno uvádět v inzerci).

Vhodní kandidáti byli pozváni na osobní pohovor, který probíhal vždy podobně. Kandidát byl uveden do pohodlné a příjemné místnosti určené pro pohovory, kde si sám vybral místo

k sezení, bylo mu nabídnuto občerstvení a dán k podpisu souhlas se zpracováním osobních údajů. Pokud v místnosti kandidát stráví chvíli sám, má možnost adaptovat se prostředí, zvláště pokud se jedná o co nejvíce příjemné prostředí. Už i to, kam se kandidát usadí na jednu z židlí, může naznačovat něco o chování kandidáta – někdo, kdo si sedne do čela, může být dominantnější.

Zahájení pohovoru vždy začne nahodilou otázkou mimo náborovou tematiku, typu „Dorazil/a jste k nám v pořádku a bez obtíží?“. Poté se plynule přejde k potvrzení pozice, na kterou se daný kandidát hlásí. Představí se agentura Dream Job, aby i ten, kdo ji neznal, měl představu o hlavní činnosti agentury.

Poté se naznačí průběh pohovoru – nejprve představí kandidát sám sebe pomocí ucelené prezentace nejen o své osobě, o studiu, ale zejména o pracovních zkušenostech. Teprve poté je mu odkryta pracovní nabídka a dozví se o ní více informací.

Ke každé pracovní zkušenosti kandidáta se zjišťují detailní informace – náplň práce, míra zodpovědnosti, pracovní doba, počet zaměstnanců v týmu a počet podřízených (pokud byli), důvod odchodu (zejména u kandidátů s tendencí častého střídání zaměstnání) a podobně. Každý kandidát uvede své platové očekávání (v tomto případě souhlas s nejprve neplacenou stáží) a možný datum nástupu. Každý kandidát se taktéž vyzkouší z cizích jazyků, které uvedl, že ovládá alespoň na komunikativní úrovni, a taktéž vyplní test osobnosti (viz. podkapitola test osobnosti níže). Tato zjišťovací fáze trvá stěžejní část osobního pohovoru. V případě pozice Recruitment Assistant se velký důraz kladl i na studium, obor studia či časovou náročnost studia a zjišťovala se motivace kandidáta, jak moc velký zájem má o práci v personální sféře a zda si umí představit, co by bylo jeho/její pracovní náplní.

Poté je každý kandidát dotázán, zda o sobě chce ještě zmínit nějaké schopnosti, dovednosti či něco jiného, o čem se nemluvilo. Až poté je kandidátovi, který se jevil jako vhodný, představena pozice s detailnějšími informacemi – náplň práce, místo výkonu práce, časová náročnost, platové podmínky, vyhlídky pro budoucí spolupráci i po skončení stáže. Po představení pracovní pozice má kandidát prostor na dotazy. Dle kladených dotazů lze i poznat míru zájmu kandidáta o danou pozici, či jeho celkovou pozornost, zvědavost a hlavní priority.

V případě zájmu je kandidát informován o dalším postupu. Kandidáta informujeme o časovém intervalu, během kterého dojde k finálnímu rozhodnutí a kdy bude kontaktován jak ohledně pozitivní, tak i negativní zpětné vazby. Kandidátovi se vysvětlí i možnost spolupráce

do budoucna, v případě, že pracovní nabídka pro něho nedopadne pozitivně – bude veden v interní databázi agentury a v případě vhodné pracovní nabídky pro jeho/její profil by byl kontaktován.

Poté se kandidátovi poděkuje za jeho čas a účast ve výběrovém řízení, předá kontakt prostřednictvím vizitky a rozloučí se slovy, že se těšíme na budoucí spolupráci a že spolu budeme v kontaktu v průběhu výběrového řízení.

Na pozici Recruitment Assistant byla dle daného postupu a zvolených kritérií zvolena vyhovující kandidátka, která tak rozšířila tým Dream Jobu o dalšího člena.

3.4 Test osobnosti

Existuje nespočet druhů testů osobnosti, ať placených či neplacených. Agentura Dream Job však používá jeden z nejznámějších testů, na jehož základě existuje 16 typologií osobnosti, a je dostupný online: <http://testosobnosti.zarohem.cz/>.

Tento test je založen na materiálech Vysoké školy báňské v Ostravě a vychází z testu, publikovaného ve skriptech pro předmět Manažerské dovednosti (autor: Mgr. Jan Kovács, Ph.D). Koncept testu pochází od amerických psychologek Katharine Cook Briggs a Isabel Briggs Myers, které využily a doplnily poznatky psychologů C.G.Junga a Allporta.

Jde o kvalitní test s odpovídajícími výsledky. Jeho nevýhodou se může zdát poněkud delší znění a množství otázek. Důležité je odpovídat na otázky dle vlastního uvážení a cítění, protože neexistují správné odpovědi.

Test udává kombinaci čtyř různých dvojic písmen, které umožňují vytvořit šestnáct různých typů osobnosti. Dvojice (kromě poslední, kterou doplnily psychologky) jsou převzaty od psychologa C. G. Junga a znamenají:

- Extrovert (E) x Introvert (I),
- Smysly (S) x Intuice (N),
- Převaha myšlení (T) x Převaha cítění (F),
- Vnímání (P) x Usuzování (J).

Extroverti silně vnímají okolí a preferují kontakt s lidmi a realitou, rádi komunikují a sdílí své pocity. Introverti se dokážou soustředit na detaily, myšlenky a pocity. Kontakt s okolím tolik nevyhledávají, protože jim někdy může být i nepříjemný a jsou spíše naslouchači, než aby se

zapojili do konverzace. Vše co řeknou, si dobře promyslí a předchází tak nesourodosti informací.

Pokud testovanému vyšly smysl, znamená to, že upřednostňuje fakta a současnou situaci. Více inklinuje ke skutečnosti, věci používá a nepřemýšlí o tom, proč a jak fungují. Člověk se sklonem k intuici, upřednostňuje myšlenky, teorii a fantazii. Volí si pokaždé jinou variantu, jak danou věc řešit, zkoumá, proč a jak se co děje, dokonce přemýšlí o možné inovaci. Přitahuje ho spíše budoucnost a abstraktní teorie, než skutečnost.

Testovaný, který zpracovává informace spíše dle myšlení, lépe pracuje s daty a čísly než s pocity a lidmi, bývá neústupný a neohleduplný. Zakládá si na číslech, faktech a logice. Naopak citově založení lidé rozhodují dle pocitu z věci, dávají přednost dohodám, jsou často empatičtí a rádi dělají svému okolí radost.

Lidé s dominantním usuzováním inklinují k postupným řešením a snaží se věci rychle dokončit. Například preferují naplánování výletu dopředu. Lidé spíše více vnímající spoléhají na subjektivní mínění a nechávají si všechny možnosti otevřené. Nejlépe se jim daří pod tlakem či v časové tísní. Na příkladě výletu jsou vnímající lidé přesným opakem – vše řeší až na poslední chvíli a až k tomu nastane potřeba.

Výsledky testu osobnosti obsahují taktéž celou řadu podrobností, například:

- zastoupení v populaci (celkové, v mužské a ženské),
- nejvýraznější vlastnost,
- nejvhodnější kariéra,
- celebrity s podobným typem osobnosti,
- fiktivní postavy, jež se testovanému podobají,
- podrobnější popisy s vyjmenovanými silnými i slabými stránkami, mentalitou, vlastnostmi ve vztazích a další.

Existuje tedy celkem 16 typologií:

- ISTJ — Správce, voják, kontrolor
- ISTP — Řemeslník, odstřelovač
- ISFJ — Ochránce, typická sekretářka
- ISFP — Skladatel
- INFJ — Umělec

- INFP — Snílek, kouč
- INTJ — Analytik, stratég
- INTP — Vědec, fotograf
- ESTP — Dobyvatel
- ESTJ — Soudce, ředitel
- ESFP — Bavič, číšník
- ESFJ — Pečovatel, zdravotní sestra
- ENFP — Politik, reportér
- ENFJ — Učitel, vůdce
- ENTJ — Strůjce, tvůrce, vyšší management
- ENTP — Podnikatel, advokát, vizionář

Ne však každý testovaný se 100 % hodí na jednu z výše zmíněných 16 typologií, často se stává, že není úplně vyhraněný typ právě mezi jednou ze dvou variant, a pak se mezi jeho výsledkem objeví písmeno X. Takového kandidáta se lze dotázat, k čemu se více přiklání (například zda si myslí, že je spíše extrovert či introvert), jenže většinou souhlasí s tím, že to není úplně jisté ani jedním směrem a přiklání se k nevyhraněné variantě. Dokonce se může stát, že někdo je absolutně nevyhraněný ani jedním směrem a vyjde mu varianta XXXX, ta je však velmi vzácná. Naopak mezi nejčastější typy patří ISFJ, ENFP a ISTJ.

Ukázka výsledku testu osobnosti (ESFJ), jak ho zpracovává agentura Dream Job, je uvedena v Příloze č. 2.

3.5 Assessment centrum

Jednou z možností výběrového řízení může kromě osobního pohovoru být i například assessment centrum.

Dne 15. února 2016 se v prostorách Dream Job konalo assessment centrum zaměřené na juniorní pozici Event Coordinator pro zahraniční MICE agenturu s pobočkou v Praze. Assessment centra se účastnilo 6 vybraných kandidátů, 5 žen a 1 muž, více informací v tabulce profilů níže. Uchazeči byli vybíráni na základě zaměření vysoké školy, zkušeností a jazykových znalostí.

Tabulka 2 Profily uchazečů assessment centra

	Jméno	Věk	Vzdělání	Zkušenosti ze zahraničí	Zkušenosti s eventy	Jazyková vybavenost
Uchazeč 1	Radka	27	VŠ	ano - Anglie	ano	Aj - B2
Uchazeč 2	Marek	27	VŠ	ne	ano	Aj - B2
Uchazeč 3	Marie	25	VŠ	ano - Mexiko	ano	Aj - C1
Uchazeč 4	Linda	25	VŠ	ano - Austrálie	ano	Aj - C1
Uchazeč 5	Bára	25	VŠ	ne	ano	Aj - B2
Uchazeč 6	Anna	24	VŠ	ano - Francie	ano	Aj - C1

Zdroj: vlastní

Většina z uchazečů byla tedy čerstvě po vystudování vysoké školy, čtyři v oboru cestovní ruch a dva mimo obor cestovní ruch. Velká většina z uchazečů měla již zahraniční zkušenost s prací v eventech, pouze dva uchazeči měli domácí zkušenost z České republiky. Všichni ovládali profesionálně anglický jazyk, tři na úrovni C1 a tři na úrovni B2.

Pro assessment centrum byl předem sestavený odborný program celkem na 2 hodiny, jehož součástí bylo:

- Přivítání uchazečů a představení agentury Dream Job,
- Ice breaker,
- Time management testování,
- Rooming list – přepisování jmen,
- Test pozornosti,
- Přestávka s občerstvením,
- Týmová hra - Krokodýlí řeka,
- Individuální prezentace v angličtině,
- Fotodokumentace.

Výsledky testování jsou shrnuty v Tabulce č. 3 níže.

Aby se uchazeči lépe poznali, použil se na začátek programu krátký „ice breaker“ na představení, kdy každý řekl své oblíbené auto, které by chtěl vlastnit, oblíbenou barvu a zvíře, kterým by chtěl být a proč. Tyto tři věci již o člověku mohou prozradit, jak moc výrazný a průbojný je, zda je spíše extrovert či introvert.

Při testování „time management“ schopností uchazečů dostal každý své zadání. V zadání byly uvedeny úkoly pracovního dne recepční. Recepční má pracovní dobu celkem 8 hodin plus půl

hodinu na pauzu. Vyjmenované pracovní povinnosti byly však na 11 hodin, ne všechny se tedy dají stihnout. Úkolem bylo stanovit priority a uspořádat pracovní den po příchodu do recepcce. Toto testování ukázalo, jak je schopen každý z uchazečů analyticky přemýšlet, zda si dokáže uspořádat své priority a jak je uspořádá, zda do svého plánu nezapomene zakomponovat nejdůležitější úkol předání kasy při střídání směn, neplacenou pauzu na oběd a zda se nenechá nachytat určitými změnami času uvedenými na konci zadání. Na vypracování bylo 20 minut. Celé zadání úkolu je součástí Přílohy č. 3.

Testována byla také zručnost psaní uchazeče a jeho bezchybnost, kdy každý měl 1,5 minuty na přepsání 10 indických složitých jmen na počítači, tzv. „Rooming listu“. Čas byl určen na základě předešlého testování a určení průměru. Počítaly se pouze zcela bezchybně přepsaná jména. Stoprocentní úspěšnost měl pouze jeden z uchazečů. Výsledky jsou součástí Tabulky č. 3. Zadání je součástí Přílohy č. 4.

Uchazeči podstoupili taktéž test pozornosti. Při testu pozornosti byli uchazeči prováděni prostory kanceláří Dream Job a poté jim byl podán test, který zanalyzoval jejich pozornost vůči okolí, aniž by o tom předem tušili. Tento test našel inspiraci v pořadu Nejchytřejší Čech. Dotazoval se například počet obrazů či židlí, barva předmětů a podobně. Celkem bylo součástí testu 10 otázek. Nejvyšší úspěšnost bylo 6 správně zodpovězených otázek. Úspěšnost všech kandidátů je zaznamenána v Tabulce č. 3 a kompletní zadání testu je součástí Přílohy č. 5.

Po přestávce s občerstvením, kdy se měli uchazeči opět možnost blíže poznat a atmosféra již byla přátelštější, byla součástí assessment centra týmová hra Krokodýlí řeka, které se účastnili všichni spolu. Uchazeči si přečetli příběh Krokodýlí řeky, kompletní zadání je součástí Přílohy č. 6. Za úkol měli seřadit 5 postav příběhu od nejodpornější k nejméně nepříjemné. Postava, která dle nich zasluhovala nejvíce potrestat, je na seznamu první, následovala ta, která zasluhovala trest o něco menší, a tak dále až k páté postavě jako nejméně nepříjemné. Díky této hře, kdy musí tým o neznámých lidech dojít ke kompromisu, se objeví některé jejich hodnoty tím, že budou reagovat na rozsah hříchu postav příběhu. Provinil se nějak svým způsobem každý, o to těžší to je. Tento tým to měl o to těžší, že součástí byl jeden muž, a tak se projevovali rozdílné postoje o to více. Nakonec muž podlehl ženám, a tak se dokázali domluvit o žebříčku viny. Při této hře se taktéž projevilo vůdcovské, oponentské či neutrální postavení uchazečů. Jednotlivé postavení uchazečů je taktéž zaznamenáno v Tabulce č. 3 níže.

Poté měl každý z uchazečů možnost se prezentovat individuálně ve zhruba 5 minutách v angličtině. Tím zároveň byla otestována znalost a úroveň anglického jazyka. Nejzajímavější postřehy o uchazeči z osobního či pracovního života jsou taktéž zaznamenány v Tabulce č. 3.

Na závěr byla provedena fotodokumentace každého z uchazečů individuálně s výhledem na Pražský hrad, fotografie jim poté byly zaslány. V průběhu celého assessment centra taktéž probíhala fotodokumentace, která byla, samozřejmě se souhlasem všech uchazečů, využita pro PR účely na sociálních sítích agentury Dream Job. Jedna z fotografií z průběhu assessment centra je součástí Přílohy č. 7.

Tabulka 3 Výsledky assessment centra

Jméno	Ice breaker	Rooming list	Test pozornosti	Krokodýlí řeka - postoje	Prezentace - poznámky
Radka	bílá, kočka, Mini Cooper	7	4	Oponent	vzdělávací kurz eventů z Anglie, zkušenost s pořádáním konferencí pro až 2000 lidí
Marek	oranžová, orel, BMW	6	5	Leader	původně technické vzdělání, poté v cestovním ruchu, realizoval projekt pro Czech Tourism - press tripy v regionech ČR
Marie	bílá, orel, Porsche	10	3	Leader	magisterské studium v Dánsku, zkušenost z dvou event agentur DMC v Mexiku, výborná španělština
Linda	červená, vážka, Mini Cooper	7	5	Neutrální	Roční zkušenost z Austrálie, velmi detailně orientovaná a cílevědomá, výborná Aj
Bára	červená, kočkovitá šelma, Mini Cooper	4	6	Neutrální	zkušenost jako asistentka MICE manažera v hotelu
Anna	bílá, pes, Mini Cooper	7	6	Oponent	zkušenost s eventy ze zámku v Champagne, organizace několika eventů v ČR, například „Praha pije víno“

Zdroj: vlastní

Assessment centrum proběhlo bez jakýchkoliv problémů a všichni byli spokojeni s touto novou zkušeností. Assessment centrum ukázalo, jak se dotýčný uchazeč dokáže prezentovat jak individuálně, tak v týmu, jak umí analyticky a logicky přemýšlet či jak moc je pozorný vůči detailům. Velkou výhodou assessment centra oproti individuálním pohovorům je možnost vzájemného srovnání uchazečů v daný moment. Dle zhodnocení jednotlivého testování byli vybráni 3 uchazeči do dalšího kola výběrového řízení ke klientovi.

Došli jsme k závěru, že oproti teorii, zmiňované v práci výše, se assessment centrum hodí spíše při náboru na nižší, než vyšší pozice. Vyšší management již nemá zájem na tom se prezentovat v týmu a předhánět se v lepších vlastnostech a dovednostech, které si myslí, že již mají, a nemají to tudíž zapotřebí. Mnohem vhodnější a kreativnější je tuto metodu využívat pro nižší pozice či například pro start-upy, kdy je zapotřebí formovat tým zaměstnanců, aby zde byl například jeden vůdce, jeden analytik, jeden tvůrce a tak podobně, aby došlo k co možná nejvyšší efektivitě týmu.

3.6 Dotazníkové šetření - trendy a spokojenost se službami Dream Job

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno zejména na spokojenost se službami personální agentury Dream Job a trendy, které vycházejí z teoretického aparátu práce. Autorka si klade za cíl tedy nejen zjistit možné cesty zlepšení služeb agentury, ale i potvrzení či vyvrácení několika trendů zmiňovaných výše – zejména preference ve sladění osobního a pracovního života, diskriminace na pracovišti, nejčastější důvod odchodu ze zaměstnání či co nejvíce zaměstnance motivuje při práci.

Dotazování proběhlo v březnu 2016 a bylo zaměřené především na kandidáty profilované jako „recepční“. Celkem dotazník vyplnilo 78 respondentů, oslovených pomocí interní databáze personální agentury Dream Job. Dotazník obsahoval celkem 16 otázek a jeho celkové znění je součástí Přílohy č. 8. Níže jsou uvedeny výsledky třech hlavních částí dotazníkového šetření (demografické otázky, spokojenost se službami agentury Dream Job, trendy v personalistice), včetně grafického znázornění.

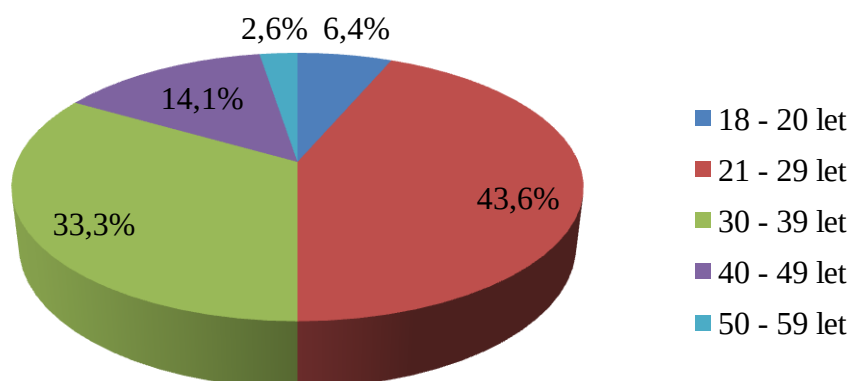
Demografická část

Mezi respondenty byli převážně ženy, celkem 53 žen (67,9 %) a 25 mužů (32,1 %). Většina respondentů, 34 osob (43,6 %) bylo ve věkovém rozmezí 21 - 29 let, poté následovalo 26 respondentů (33,3 %) ve věku 30 - 39 let. Většina respondentů byla tedy generace Y. Jedenáct

repondentů (14,1 %) bylo ve věku 40 – 49 let. Nikdo z respondentů nebyl mladší než 18 let nebo starší než 60 let.

Graf 3 Věkové složení respondentů

Která z níže uvedených kategorií zahrnuje Váš věk?



Zdroj: vlastní

Naprostá většina respondentů, 47 osob (60,3 %), má vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání. Dalších 26 respondentů (33,3 %) uvedlo jako nejvýše dosažené vzdělání střední školu s maturitou, 4 osoby (5,1 %) střední školu bez maturity. Pouze jeden respondent uvedl, že je bez vzdělání nebo neúplného základního vzdělání. Nikdo z respondentů neměl pouze základní vzdělání.

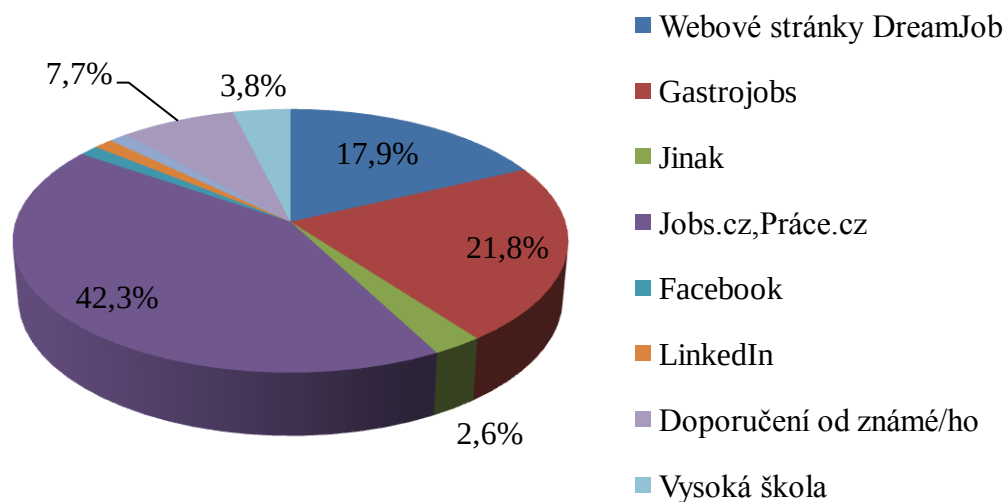
Spokojenost se službami agentury Dream Job

Pro agenturu je stěžejní znát, jaký zdroj inzerce je nejefektivnější – určitý trend tedy ukazují výsledky otázky č. 4, která zjišťuje, odkud se respondenti o službách agentury dozvěděli. Dle výsledků lze soudit, že nejefektivnějšími zdroji inzerce jsou portály Jobs.cz a Práce.cz (celkem 42,3 %) a dále inzertní portál Gastrojobs (21,8 %). Na třetím místě se umístil zdroj webových stránek agentury Dream Job se 14 odpověďmi (17,9 %). Šest respondentů (7,7 %) se dozvědělo o službách agentury díky doporučení od známé/ho, je tedy vidět, že je zde určitý trend i pozitivního „word of mouth“. Tři respondenti se o službách dozvěděli díky vysoké škole, se kterými agentura spolupracuje, a dva respondenti uvedli, že se o službách dozvěděli jinak (uvedli, že je agentura oslovila napřímo). Zklamáním je, že sociální sítě, které agentura využívá na každodenní bázi (Facebook a LinkedIn), uvedlo jako zdroj vždy jen po jednom

respondentovi. Nikdo z respondentů jako zdroj neuvedl úřad práce, ani asociaci v cestovním ruchu.

Graf 4 Jak se respondenti o agentuře dozvěděli

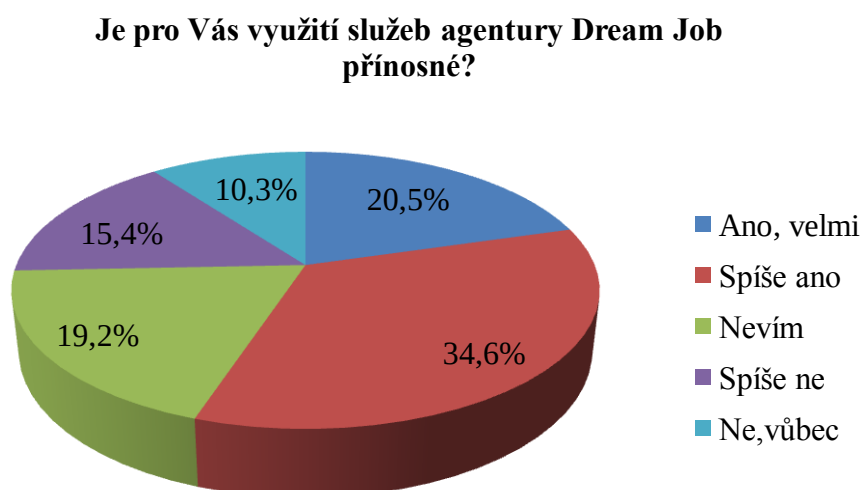
Kde jste se o nabídce personální agentury Dream Job dozvěděl/a?



Zdroj: vlastní

Další otázka se zabývala přínosností využití služeb agentury DreamJob, kdy celkem 43 respondentů (55,1 %), tedy něco více než polovina, uvedla, že jsou velmi nebo spíše spokojeni. Patnáct respondentů (19,2 %) uvedlo, že nevědí a celkem 20 respondentů bylo toho názoru, že spokojení spíše nebo vůbec nejsou. Jedna čtvrtina nespokojených respondentů je tedy celkem vysoké číslo.

Graf 5 Hodnocení přínosnosti služeb agentury Dream Job



Zdroj: vlastní

Dotazníkové šetření dále ukázalo, že 65 respondentům (83,4 %) se zdá agentura Dream Job velmi profesionální či profesionální, což je naopak velmi dobrý výsledek. Jedenáct respondentů (14,1 %) uvedlo, že se jim služby nezdají příliš profesionální a pouze 2 respondenti si mysleli, že agentura není vůbec profesionální.

Vzhledem k velké konkurenci a počtu personálních agentur v Praze autorka taktéž zkoumala vnímání respondentů agentury Dream Job oproti konkurenci. Překvapením bylo, že celkem 30 dotázaných (38,5 %) porovnání nemělo, protože nemají zkušenost s jinou agenturou. Sedmnáct osob (21,8 %) uvedlo, že si myslí, že úroveň kvality je téměř stejná. Každopádně celkem 28 osob (35,9 %) se domnívalo, že služby agentury Dream Job jsou oproti konkurenci mnohem lepší či o něco málo lepší.

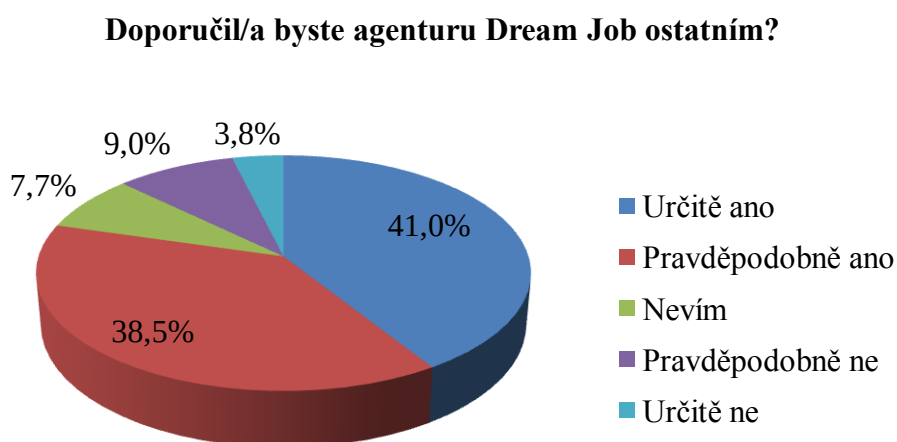
Velmi pozitivní výsledek je, že co se týče spokojenosti s konzultanty, naprostá většina – 62 dotázaných (79,5 %) – byla spokojená s úrovní poskytovaných služeb konzultantem. Čtrnáct respondentů (17,9 %) nebylo spokojeno, ani nespokojeno. Pouze jedna osoba byla nespokojena a taktéž pouze jeden respondent uvedl, že byl velmi nespokojen, což je velmi dobrý výsledek.

Respondenti poté hodnotili celkově agenturu Dream Job jako ve škole, na jedničku bylo spokojeno 28 respondentů (35,9 %) a dvojku by dalo 31 osob (39,7 %). Agenturu hodnotilo

dobře 9 respondentů (11,5 %) a hůře jen než dobře 10 respondentů (12,8 %), což je celkem vysoké číslo.

Velmi cenné ve službách je mít v povědomí kladné „word of mouth“, což znamená, že se doporučení šíří samovolně mezi lidmi. Dle šetření by dokonce 62 respondentů (79,5 %) doporučilo služby agentury někomu ze svých známých, což se i osvědčuje v praxi. Šest dotázaných (7,7 %) uvedlo, že si nejsou jistí 7 osob (9 %) uvedlo, že by spíše nedoporučili. Pouze 3 respondenti byli toho názoru, že by agenturu Dream Job určitě nedoporučili.

Graf 6 Doporučil/a byste agenturu Dream Job ostatním?

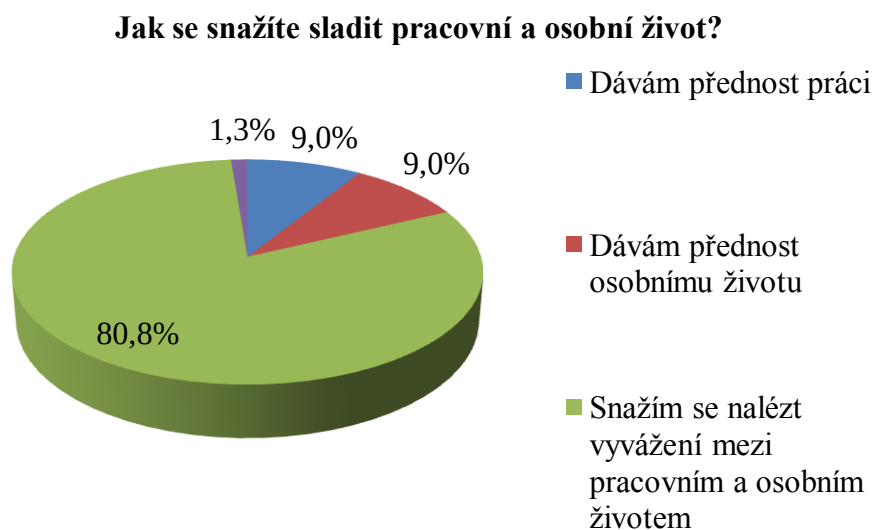


Zdroj: vlastní

Trendy v personalistice

Další a první z otázek, zaměřených na trendy v personalistice, se zabývala preferencemi mezi osobním a pracovním životem respondentů. Většina, 63 respondentů (80,8 %), se vyjádřila, že se snaží nalézt vyvážení mezi pracovníma osobním životem. Po sedmi dotázaných (9 %) odpověděli, že preferují osobní život a stejný počet, že preferuje pracovní život nad osobním. Pouze jeden člověk odpověděl, že takové preference neumí posoudit. Výsledek zkoumání koresponduje s preferencemi generace Y zmiňovaných v teoretické části práce. Generace Y se čím dál tím více snaží dát do popředí osobní života nalézt vhodné vyvážení s pracovním životem.

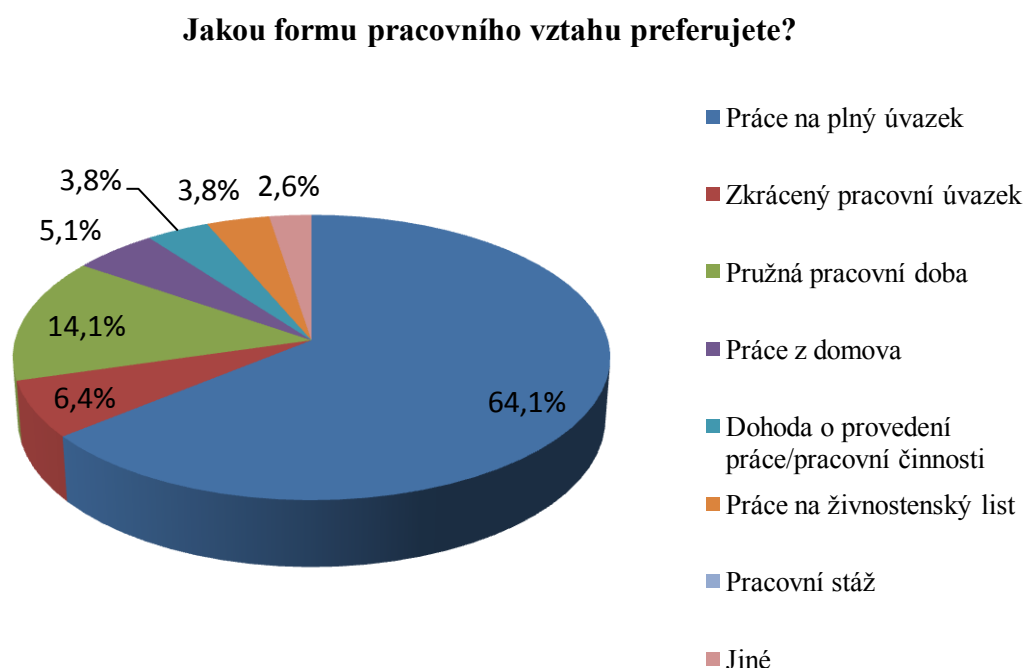
Graf 7 Preference mezi osobním a pracovním životem



Zdroj: vlastní

Další otázka se věnovala preferencím respondentů z hlediska toho, jaké formě pracovního vztahu dávají momentálně přednost. Většina 50 dotázaných (64,1 %), uvedla, že preferuje práci na plný úvazek. Na druhém místě se umístila pružná pracovní doba, kterou by preferovalo 11 respondentů (14,1 %). Je zde tedy vidět, že mladí, z generace Y, preferují čím dál tím více možnost upravit si pracovní dobu dle svých možností. K tomuto trendu se dá započítat, že 5 respondentů (6,4 %) preferuje práci na zkrácený pracovní úvazek a 4 respondenti (5,1 %) práci z domova. Z toho vyplývá, že čtvrtina dotázaných preferuje si určovat pracovní dobu. Pouze tři dotázaní uvedli, že preferují dohodu o práci či o pracovní činnosti a taktéž tři práci na živnostenský list. Práce na živnostenský list je totiž spíše typická pro řemeslné činnosti, než pro cílovou skupinu respondentů (recepční). Pouze dva dotázaní uvedli možnost, že preferují jinou formu, a jako vysvětlení poznamenali, že by chtěli sami podnikat.

Graf 8 Preference formy pracovního vztahu



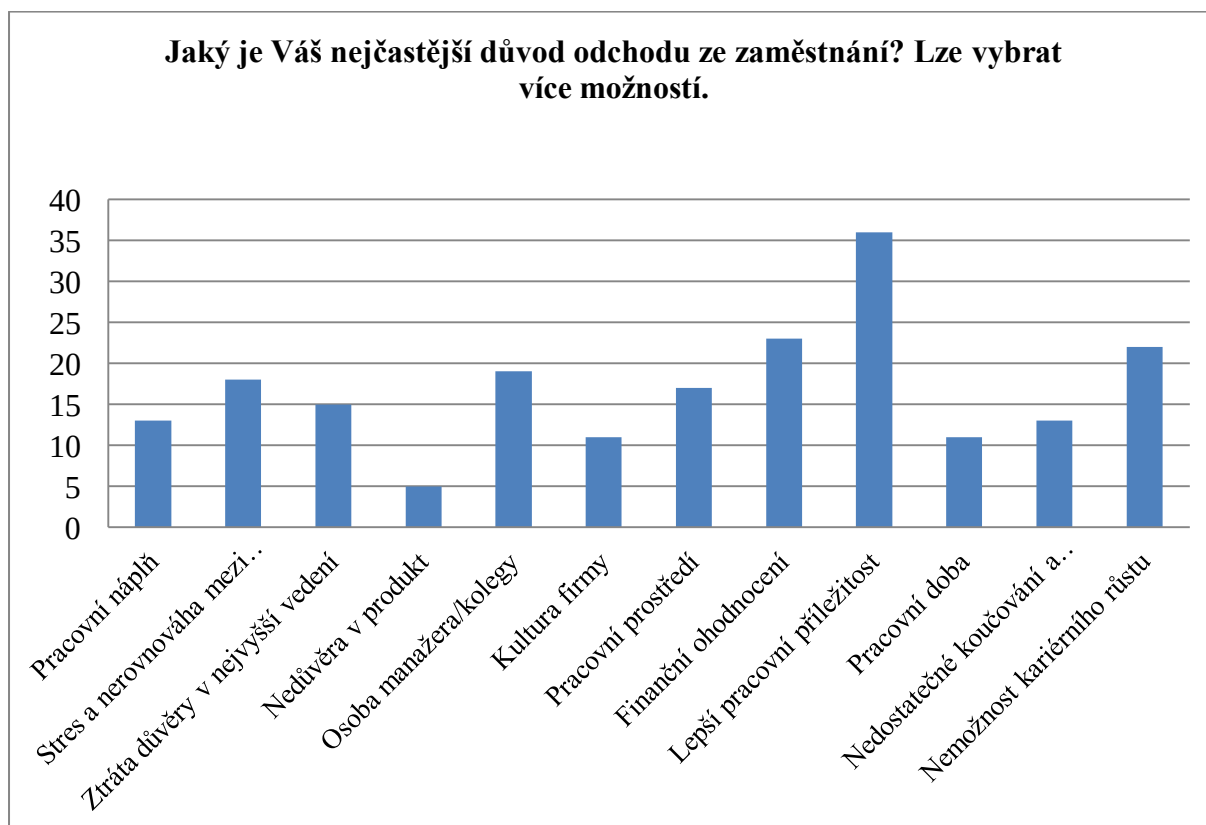
Zdroj: vlastní

Co se týče diskriminace na pracovišti, osobně se s ní setkalo celkem 26 respondentů (33,3 %). Zbylí respondenti, tedy převážná většina – 52 dotázaných (66,7 %) – uvedli, že se osobně nikdy s diskriminací na pracovišti nesetkali. Dle teoretické části práce, výzkum uváděl, že si 73 % obyvatel České republiky myslí, že k diskriminaci dochází. Zde se tedy čísla příliš neslučují, avšak v tomto výzkumu byla otázka cílená na zkušenost respondenta, ne celého pracovního týmu.

Dále se dotazník zaměřil na nejčastější důvody odchodu ze zaměstnání dotázaných. Důvodů bylo na výběr uvedeno více (celkem 12), každý dotázaný mohl vybrat více možností z toho důvodu, že při změně zaměstnání hraje roli většinou více aspektů. V průměru si každý vybral 2,6 možností. Jako nejčastější důvod si respondenti zvolili lepší pracovní příležitost (36x) a finanční ohodnocení (23x) bylo až na druhém místě. Mezi další nejčastější důvody respondenti uvedli nemožnost kariérního růstu (22x), osobu manažera/kolegy (19x) a stres a nerovnováhu mezi pracovním a osobním životem (18x). Až na dalších pozicích se umístily důvody jako pracovní prostředí (17x), ztráta důvěry v nejvyšší vedení (15x), pracovní náplň (13x) a nedostatečné koučování a zpětná vazba (13x) a další. Mezi nejméně závažný důvod odchodu ze zaměstnání patří nedůvěra v produkt (5x).

Výsledky tohoto dotazníku se tedy spíše, přestože byl vyplňován anonymně, shodují s obecnými důvody, které zaměstnanci raději sdělují při odchodu, aby nedošlo k problémům: lepší pracovní příležitost a vyšší plat. Dle teoretické části práce jsou nejčastějšími skrytými, ale pravdivými důvody odchodů ze zaměstnání nemožnost kariérního růstu (v dotazníkovém šetření na 3. místě), stres a přepracování (zde 5. místo), ztráta důvěry v nejvyšší vedení (7. místo), pracovní náplň, která je jiná, než bylo očekávané (v dotazníkovém šetření až na 8. místě).

Graf 9 Nejčastější důvody odchodu ze zaměstnání

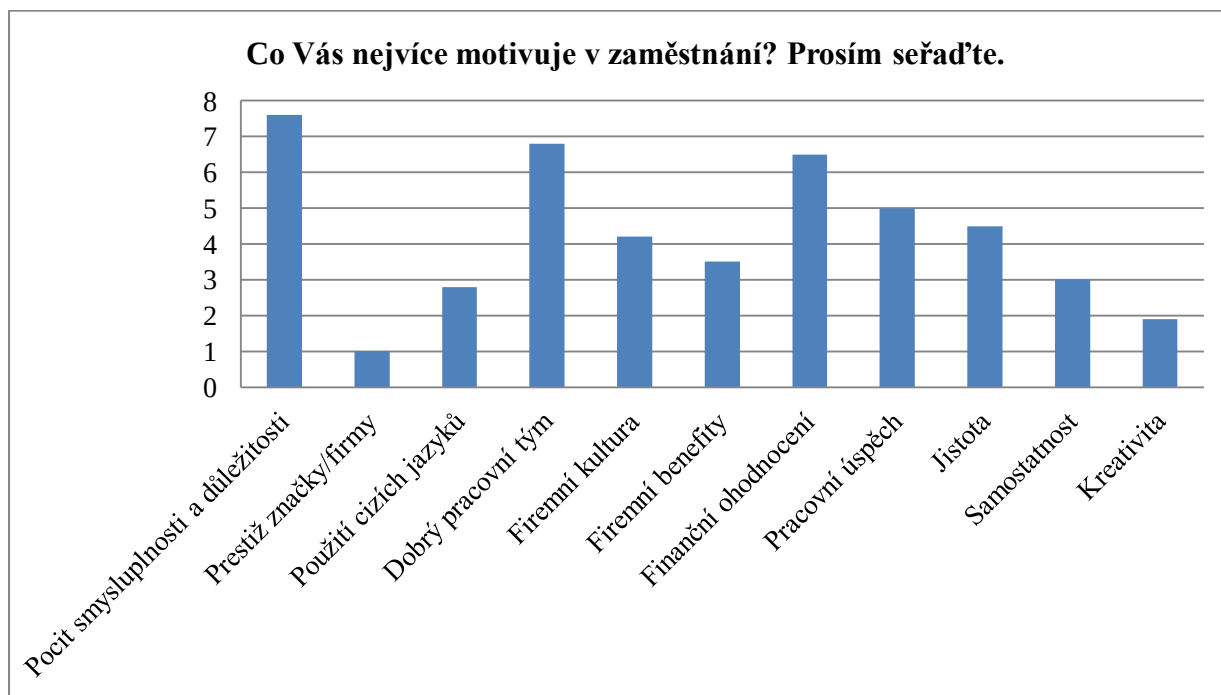


Zdroj: vlastní

Další otázka dotazníkového šetření se zabývala hlavními aspekty motivace respondentů v zaměstnání. Za úkol měli dotázaní seřadit dané důvody motivace (celkem 11). Nejvyšší důležitosti se dostalo pocitu smysluplnosti a důležitosti daného zaměstnance ve svém povolání (index 7,6), na druhém místě pak byl dobrý pracovní kolektiv (index 6,8) a teprve až na třetí místo jako motivaci umístili respondenti finanční ohodnocení (index 6,5). Dále se s indexem důležitosti 5 umístil pracovní úspěch a s indexem 4,5 jistota zaměstnání. Celkem překvapivě na to, že se jednalo o mladé respondenty, skončily s nižším indexem důležitosti samostatnost v zaměstnání (3,0), použití cizích jazyků (2,8), kreativita (1,9) a jako nejméně

motivující považovali respondenti prestiž značky či firmy (1,0). Velmi často řešené firemní benefity, jimiž se společnosti snaží nalákat zaměstnance, skončily až na 7. místě s indexem důležitosti 3,5.

Graf 10 Nejčastější aspekty motivace v zaměstnání



Zdroj: vlastní

Na závěr dotazníkového šetření měli respondenti možnosti vyjádřit jakýkoliv komentář, ať pozitivní či negativní zpětnou vazbu. Tuto možnost využilo pouze 14 respondentů, každopádně téměř stoprocentně se jednalo o pozitivní zpětnou vazbu na agenturu Dream Job. Šest respondentů vyjádřilo naprostou spokojenost se službami a 4 respondenti zejména ocenili profesionální přístup, příjemnou atmosféru a individuální přístup. Připomínky se týkaly toho, že například je někdo veden již rok v databázi a nedostalo se mu žádné pracovní nabídky (je možné, že je špatně klíčován), či toho, že by inzerce měla být detailnější (i s uvedeným platovým rozpětím a benefity). Jeden respondent taktéž upozornil na to, že by se agentura měla zamyslet nad tím, proč se opakuje inzerce stejného pracovního místa od stejného zaměstnavatele, že v tom něco musí být ze strany zaměstnavatele. Dále bylo upozorněno na sezónnost práce v cestovním ruchu, kde se projevuje častá fluktuace zaměstnanců a odhadem pouze čtvrtina se vrací zpět, oproti zahraničí, kam se často pendluje každý rok a vrací se až 90 % zaměstnanců. To je však dané i vyšším platovým ohodnocením a firemní kulturou, což sám respondent uznal.

3.7 Doporučení pro agenturu Dream Job

Následující doporučení vycházejí nejen z osobní pracovní zkušenosti autorky práce a postřehů, ale i z dotazníkového šetření.

Agentura Dream Job by měla reagovat na jeden ze začínajících trendů na trhu práce České republiky. Není již takový zájem o práci, zejména tu sezónní, v evropském zahraničí, jako dříve. Je nedostatek mladých, pracovitých a šikovných mladých lidí, kteří by například měli zkušenosti z 5* hotelového prostředí a chtěli by si práci vyzkoušet v zahraničí, například v Řecku. To již není tak atraktivní, i přes vyšší finanční ohodnocení. Samozřejmě jedním z důvodů je i současná migrační krize. Naopak je totiž spousta volných nižších pracovních pozic, typu uklízečka, pokojská, recepční a mnoho dalších, které nelze obsadit Čechy, protože o tuto práci nemají zájem. Na východě jsou však pracovití mladí lidé, kteří by zájem o práci v České republice měli. Například výborným zdrojem může být Bulharsko a Rumunsko, už i z důvodu, že tyto země jsou součástí Evropské unie, a tak by veškeré papírování bylo jednodušší.

Při vzniku nové pracovní poptávky od klientů vždy dochází nejdříve k obesílání kandidátů z interní databáze. Tu je však potřeba kompletně zkontrolovat, aby u všech profilů bylo správné a vhodné klíčování a nedocházelo k situacím, kdy v databázi sice vhodné profily jsou, ale nemají jak být osloveni, protože jsou špatně klíčováni. Jedná se o časově velmi náročnou úpravu.

Taktéž by autorka práce doporučovala agentuře větší investice do webových stránek, aby byly více interaktivní a zajímavé pro kandidáty. Taktéž je potřeba vytvořit mobilní verzi webu, která momentálně nefunguje. Čím dál tím více lidí totiž hledá zaměstnání například ve volných chvílích při obědě, cestování hromadnou dopravou a podobně. Investice do webových stránek je důležitá i z toho aspektu, že se jedná dle dotazníkového šetření o třetí nejčastější zdroj, jak se respondenti o nabídce agentury dozvěděli. Nejčastěji se však dotázaní o službách agentury dozvěděli přes portály LMC – Práce.cz a Jobs.cz. Tento fakt by bylo vhodné brát v potaz, a investovat například i více do této inzerce, která je efektivní. Může se stát, že by pak agentura měla menší problémy s obsazováním řadových pozic.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat takovou kombinaci vhodných metodik v závislosti na trendech v personalistice, aby získávání a výběr zaměstnanců byly co nejefektivnější. Jedná se o velmi důležitý proces, kdy právě kvalitní lidské zdroje jsou základem většiny podnikání, zejména toho v cestovním ruchu, kdy komunikace s lidmi hraje primární a velmi důležitou roli. Taktéž je však důležité si kvalitní zaměstnance umět i udržet z dlouhodobého hlediska, proto je důležité sledovat jejich požadavky a umět najít kompromis.

Personální agentura jakožto poskytovatel specializovaných personálních služeb je jedním z trendů dnešní doby sám o sobě. Problémem trhu je nedostatek kvalitních a kvalifikovaných lidí a jejich hledání je velmi časově náročné. Je lepší se věnovat obchodním činnostem, a raději přenechat hledání kvalitních lidí externímu subjektu – personální agentuře. Sice se jedná o finančně náročnou položku, ale výměnou za časovou úsporu, zvýšený výnos v podobě zaměření se na obchodní aktivity a zisk kvalitního zaměstnance, se jedná o výhodu téměř k nezaplacení. Navíc personální agentury zaručují kvalitní selekci, efektivnost výběrového řízení a psychologickou a jazykovou diagnostiku kandidáta. Na dnešním trhu však existuje spousta personálních agentur, je proto výhodné se zaměřit pouze na určitý segment a ten dobře znát. Příkladem je právě personální agentura Dream se zaměřením na hospitality a gastronomy segment. Podíl cestovního ruchu nejen že roste na celkové zaměstnanosti v České republice, ale i na celkovém podílu HDP.

Mezi nejvýraznější trendy dnešní doby v personalistice patří u produktivní generace Y vyváženost mezi pracovním a osobním životem či preference směrem k flexibilní pracovní době. Generace Y se stala fenoménem pracovního trhu, mají vyšší požadavky na životní úroveň i na čas strávený s rodinou. Do roku 2025 budou lidé generace Y tvořit převážnou část populace v produktivním věku a zaměstnavatelé by měli včas být připraveni na jejich požadavky. Sice jich mají hodně, ale hodně toho i nabízejí. Když se jim vyjde vstříc, jsou loajálními a flexibilními zaměstnanci, pro které je nejdůležitější smysluplná práce, získávání zkušeností, přátelský pracovní tým a odpovídající finanční ohodnocení.

Zdá se, že ženy již automaticky počítají s nižším platovým očekáváním než muži, potvrdila to i studie očekávání studentů. Může to být například tím, že automaticky zvažují diskriminaci pohlaví a tudíž raději očekávají nižší platové ohodnocení. Že je to problém, naznačuje i výsledek dotazníkového šetření, kterého se zúčastnily zejména ženy, a třetina uvedla, že se setkala s určitou formou diskriminace na pracovišti. Často diskutovaným tématem j i odchod

z předešlého zaměstnání. Údajně většina lidí skrývá pravé důvody (zaměstnání nesplňuje očekávání, stres a podobně) za nemožnost kariérního růstu či nedostatečný respekt od nadřízeného. Praxe však ukázala díky dotazníkovému šetření, že nejčastějším důvodem je opravdu lepší pracovní příležitost, finanční ohodnocení a kariérní růst.

Prvním vodítkem pro hodnocení kandidáta může být životopis. Životopis by měl nejlépe být přehledný, strukturovaný a výstižný. Pokud se kandidát pozve na osobní pohovor, opět by se mohlo dát na první dojem, ale ani v tomto případě by to tak být nemělo. Důležité je navodit příjemné prostředí, aby kandidát komunikoval přirozeně. Ke každému kandidátovi by se mělo přistupovat individuálně dle jeho profilu. To totiž většina lidí dokáže ocenit a poté se více otevřít tazateli. Již jen pouhá řeč těla projeví o kandidátovi mnohé – pevný stisk ruky a přímý oční kontakt během pohovoru jsou důležité a značí kandidátovu upřímnost a profesionální vystupování. Jiná metodika, která se ukázala velmi účinnou, je výběrové řízení pomocí assessment centra. Díky němu může dojít ke komplexnímu a objektivnímu posouzení kandidátů. Nevýhodou jsou náklady s ním spojené a časově náročná organizační příprava. Velkou výhodou je však to, že lze vidět kandidáta, jak se chová při týmové práci. Dle mého názoru je tato forma spíše vhodná pro řadové pozice, než vyšší management. Ti mají totiž pocit, že zkušenosti již mají a netřeba je dokazovat.

Velmi přínosné je psychometrické testování kandidátů, které dokáže odhalit jejich soft skills (komunikační dovednosti a jiné). Takové dovednosti se totiž nemusí vždy projevit během osobního pohovoru. Sami uchazeči se tak o sobě někdy dozvědí i nové poznatky, které ocení.

Vyplatí se investovat do inzerce pomocí serverů jobs.cz, prace.cz, či odborného portálu Gastrojobs, jelikož většina dotázaných tímto způsobem objevila nabídku agentury Dream Job. Vzhledem k neustálému vývoji personalistiky, který nejdříve překonal období krize, je potřeba být neustále v kontaktu s kvalitními kandidáty, například pomocí posílání přání k svátku e-mailem či pomocí sociálních médií – je třeba je aktualizovat 3x týdně zajímavým obsahem pro mladší generace. Momentálně je situace taková, že je problém obsazovat řadové pozice mladými kvalitními uchazeči. Řešením je například nebazírovat tolik na požadavcích ohledně zkušeností. I nezkušený absolvent může být velmi schopným a dřívější prací „nezkaženým“ kandidátem.

Celkově z průzkumu vyplynulo, že naprostá většina dotázaných je se službami agentury Dream Job spokojená, myslí si, že spolupráce je přínosná do budoucna a doporučí tyto služby známým.

Osobní přínos autorky práce v agentuře Dream Job je obrovský, a penězi nevyčísitelný. Sbírá zkušenosti z praxe každým dnem a Pavla, majitelka agentury, jí dává mnoho rad do jejího potenciálního budoucího podnikatelského života každý den. Zároveň jí jde osobním příkladem ženy, která dokáže úspěšně vytrvat na přeplněném trhu personálních agentur a jednat i s často mnoho staršími manažery muži. Jako jednu z velkých zkušeností si zajisté autorka práce odnese schopnost korigování vlastního time managementu, vedení zaměstnanců a vedení strategie firmy při delegování méně důležitých činností či supportu na zaměstnance.

Seznam zdrojů

Knižní zdroje

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 160 s. Management. ISBN 978-80-247-2937-4.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.* 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 250 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2903-9.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0. s. 37-38

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů.* 1. vydání. Praha : C.H.Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj.* 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5

NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management.* Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 369 s. Edice učebních textů. Management. ISBN 978-80-86730-31-8.

Internetové a ostatní zdroje

E15: *Česko, ráj pracovních agentur* [online]. [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/cesko-raj-pracovnich-agentur-898772>

EuroZpravy.cz: *Diskriminace na trhu práce? Průzkum odhalil velký problém* [online]. 2014 [cit. 2015-11-19]. Dostupné z: <http://ekonomika.eurozpravy.cz/ceska-republika/106975-diskriminace-na-trhu-prace-pruzkum-odhalil-velky-problem/>

Expats.cz. *Viděli jste pořad o Expats.cz na ČT24?* [online]. 2010 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.expats.cz/prague/article/expats-info/about-expats-cz/>

Integrovaný portál MPSV: Pracovní agentury [online]. [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/eures/podminky/dokumenty/fakta/fs_pracovni_agentury.pdf

Integrovaný portál MPSV: Zaměstnanost [online]. [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr_prace/

KADLEC, Josef. *Jak zatraktivnit svůj profil na LinkedIn?* [praktická přednáška]. 2016, Karlova univerzita [cit. 2016-03-11].

Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky: *Počet zaměstnanců v cestovním ruchu ČR začal poprvé od roku 2009 narůstat* [online]. 2015 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Pro-media/Tiskove-zpravy/2015/Pocet-zamestnancu-v-cestovnim-ruchu-CR-zacal-poprve-od-roku-2009-narus>

Studenta: *Flexibilní pracovní doba: zvyšuje výkonnost, ale není pro každého.* Praha: Studenta Media, 2016, 2016(49).

Studenta: *Velký průzkum Universum: Nebojíme se říct si o víc peněz a rádi bychom do světa.* Praha: Studenta Media, 2016, 2016(49).

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. In: Sběrka zákonů. 25.4.2000. ISSN 1211-1244

Seznam tabulek a grafů

Seznam tabulek

Tabulka 1 Porovnání náboru personální agenturou oproti vlastnímu náboru.....	45
Tabulka 2 Profily uchazečů assessment centra	51
Tabulka 3 Výsledky assessment centra	53

Seznam grafů

Graf 1 Podíl cestovního ruchu na celkovém HDP ČR a na celkové zaměstnanosti ČR	7
Graf 2 Počet zaměstnaných osob v cestovním ruchu České republiky dle ČSÚ	8
Graf 3 Věkové složení respondentů	55
Graf 4 Jak se respondenti o agentuře dozvěděli.....	56
Graf 5 Hodnocení přínosnosti služeb agentury Dream Job	57
Graf 6 Doporučil/a byste agenturu Dream Job ostatním?	58
Graf 7 Preference mezi osobním a pracovním životem	59
Graf 8 Preference formy pracovního vztahu.....	60
Graf 9 Nejčastější důvody odchodu ze zaměstnání.....	61
Graf 10 Nejčastější aspekty motivace v zaměstnání	62

Přílohy

Příloha č. 1 – Interview s Dream Job – seznam otázek

Podnikatel v době založení firmy / v době růstu firmy / dnes a zítra

- V čem podnikáte a jak dlouho?
- Uspokojuje Vás podnikání? Cítíte se lépe než v pracovním poměru?
- Jaká byla Vaše primární motivace k založení firmy?
- Jaký byl Váš background před zahájením podnikání – vzdělání, předchozí pracovní zkušenost, rodinné zázemí a jiné?
- Pomohly Vám předchozí pracovní zkušenosti v začátcích Vašeho podnikání? Jak?
- Jednalo se v počátečních plánech spíše o menší firmu nebo velkou a postupně rostoucí firmu či podnikání pouze z nutnosti?
- Dávala jste přednost tomu založit firmu sama? Pokud ano, z jakého důvodu?
- Jaké zdroje jste měla (nejen finanční) v době založení firmy?
- Jaká byla Vaše sociální síť, s jakými lidmi jste se znala? Pomohli Vám Vaše známosti?
- Jaké byly Vaše první kroky v době zakládání firmy?
- Vytvářela jste si podnikatelský plán? Pokud ano, našla jste oporu ve znalostech ze školy?
- Kolik hodin týdně jste pracovala v době krátce po založení podniku? Co jste dělala?
- Co bylo během fáze zakládání firmy nejtěžší?
- Změnily se Vaše cíle a hodnoty od založení firmy? Jak?
- Jaký byl Váš přístup k riziku a jaký je dnes? Měnil se s růstem firmy?
- Jak se postupně měnil typický pracovní týden po rozvoji firmy? Pracovala jste méně či více?
- Jaký je Váš přístup k delegování činností a jaký druh práce delegujete?

- Jste v rovnováze mezi podnikáním a osobním životem?
- Jaké byly nejhorší a nejlepší momenty v době podnikání?
- Jaké jsou Vaše plány do budoucnosti, pokud jde o budoucnost firmy?
- Máte popřípadě připravenou strategii, jak odejít z podnikání – prodej, ukončení činnosti...?

Přístup k trhu a zákazníkům

- Jak jste rozpoznala podnikatelskou příležitost? Nakolik jste jí v počátcích věřila?
- Jaká byla Vaše konkurence v době založení firmy?
- V čem vidíte svou konkurenční výhodu?
- Co jste dělala, abyste byla lepší než konkurence?
- Kde a jak získáváte klienty?
- Jak se postupně měnila situace na trhu práce, prospěšně či neprospěšně pro Vaši firmu?

Dosavadní poučení pro sebe ze svého podnikání, rady ostatním

- Co je podle Vás klíčové pro to, aby firma uspěla v oboru?
- Jaké jsou Vaše faktory a metriky úspěchu?
- Jaké nečekané problémy (či smůla) vyvstaly a jak jste jim čelila?
- Jaká nečekaná náhoda (či štěstí) Vám pomohla a jak jste ji využila?
- Co byly Vaše největší chyby během zakládání firmy a co jste se z nich naučila?
- Jaké zásadní chyby jste udělala v průběhu podnikání? Co jste se z toho naučila?
- V čem byste podnikala, kdybyste teď začínala nově (úplně poprvé nebo vedle svého dosavadního podnikání)?
- Jakou radu máte pro studenta, který se dnes chystá založit podnik?

Příloha č. 2 – Ukázka zpracování testu osobnosti – typ ESFJ

Jméno:

Datum testování:

Je typ ESFJ

Co znamenají jednotlivá písmena?

- Písmeno **E** značí extravertního člověka, který intenzivně vnímá okolí a je zaměřený na kontakt s lidmi a realitou, rád mluví a vyjadřuje své pocity.
- Písmeno **S** znamená, že Vaše smysly upřednostňují fakta a současnou situaci. Jste více spřaženi se skutečností, raději věci používáte, než abyste se zabývali tím, proč a jak fungují.
- Písmeno **F** charakterizuje člověka, u kterého rozhoduje cítění. Řídí se pocitem z věci způsobem více/méně, lepší/horší. Takový člověk dává přednost dohodám, často je empatický a rád dělá lidem radost.
- Písmeno **J** znamená, že preferujete úsudek před vnímáním. Takový člověk inklinuje k postupným řešením a snaží se rychle věci dokončit. Rád si před výletem naplánuje, které památky navštíví a předem si rezervuje hotel.

Komplexní charakteristika Vašeho typu osobnosti:

Typ ESFJ

Nejvíce společenská, jemná a pečující povaha, skvělí hostitelé. Pozorní k potřebám druhých. Výborní prodejci, spořádaní podřízení, kteří respektují šéfy. Opatrní, obezřetní, ale jako manažeři pečliví, dochvilní zodpovědní a výkonní.

ESFJ - pečovatel

- **Zastoupení v populaci:** 15% (z toho 4% muži a 11% ženy)
- **Nejvýraznější vlastnost:** harmonizace
- **Ideální kariéra:** pediatr, public relations, human resources, sociální pracovník

- **Slavné osobnosti:** William McKinley, Danny Glover
- **Fiktivní postavy:** Monica (Přátelé), Kačer Donald
- **Stručný popis:** miluje lidi a společnost, pořádkumilovný, altruistický, nezájem o teorie, nemá
- problém přizpůsobit se většině, vyhýbá se kontroverzi, podporuje a pečuje

Hlavním zájmem ESFJ je vytvořit harmonickou společnost, kde se všichni budou cítit příjemně. Jsou **pořádkumilovní a vždy připravení pomoci**. Rádi se před rozhodnutím radí se svými nejbližšími.

Nemají rádi extravagantnost a nečekané jednání. Nezpochybňují autority. Rádi si zachovávají určitou míru kontroly nad prostředím, ve kterém žijí. Cítí se dobře v situacích, kdy všichni **otevřeně vyjadřují svoje city**. Rádi až nadšeně se zapojují do konverzace, obzvláště, mluví-li se o vlastních zážitcích. Minulost i budoucnost vnímají jako by se blížily přítomnému okamžiku, což je dobře patrné právě na stylu, jakým vyprávějí. Obdivují ty, kteří jsou dobří v plánování a logickém rozebírání reálné situace. Chtějí totiž, aby jejich vlastní akce dávaly smysl, ale obvykle činí emocemi ovlivněná rozhodnutí.

Mají v oblibě dobré jídlo a pohodlí domova. Jako ideální kariéra se pro ně hodí místa, kde přicházejí do styku s lidmi a mohou tak využít svojí schopnost domluvit se skoro s každým. Častou volbou jsou pro ně kariéry ve zdravotnictví, human resources, public relations. Velmi kvalitní práci ale umí odvést i jako starostliví ochránci domácnosti. Kariéra pro ně není nikdy na prvním místě.

Příloha č. 3 – Time management test – priority pracovního dne recepční

Priority dne – hotel Kokořín, pracovní den recepční

Pracujete na recepci hotelu Kokořín jako recepční. Vaše pracovní doba činí 8 hodin (plus 30 minut pauza na oběd, která se dle ZP nezapočítává do fondu pracovní doby), střídáte se 2x mezi směnami (ráno a večer). Níže jsou vyjmenovány různé pracovní povinnosti, které na Vás jako recepční čekají. Ne všechny můžete stihnout v jednom dni, ne všechny mají stejnou důležitost. Vaše pracovní doba začíná v 8:00.

Vaším úkolem je stanovit priority a uspořádat pracovní den po příchodu do recepce.

Pracovní náplň dne:

1. Kontrola dnešních příjezdů a odjezdů (20 min)
2. Kontrola otevření účtů a natížení částek za ubytování – odjezdy za 2 dny (30 min)
3. Na dnešek máte domluvený oběd s kamarádkou od 12 hod (půl hodina)
4. Běžné vyřízení emailové pošty (1 hodina)
5. Příprava na příjezdy klientů ten den – vyhledání informací v databázi a kontrola podle smlouvy (30 min)
6. do 11:00 hod check out 10 pokojů – individuálové, různé platby (40 min)
7. Příprava nabídky „last minute“ pro cestovní kancelář, příjezd zítra (15 min)
8. Kontrola aktuálních cen na internetu na další sezónu (20 min)
9. Prohlídka hotelu – firemní exkurze v 16:00 (jedna prohlídka trvá cca 60 min)
10. Denní report panu řediteli a housekeepingu ohledně denní obsazenosti (20 min)
11. Vyhledání nové dodavatelské služby na praní prádla – oslovení prádelny v okolí (40 min)
12. Denní kontrola uklizených pokojů (30 min)
13. v 9:00 h týdenní týmová schůzka s kolegy (1 hodina)
14. Zjištění zpětných vazeb od končících klientů dle dotazníků (30 min)
15. Zamítnutí přebookovaných pokojů na příští týden (35 min)
16. Předělání dekorace na recepci (20 min)
17. Pomalu Vám dochází pohledy a brožury na recepci, budete je muset objednat (15 min)
18. Zprostředkovat kola a projížďku na koni pro hosty na 14:00 (20 min)
19. Navrhnout nové uniformy, které by se mohli nosit (40 min)
20. Kontrola opcí s rezervačním oddělením (30 min) Zjištění aktuálního kurzu CZK/EUR (5 min)
21. Předávka hotovosti (tržeb) mezi směny, uzávěrka platebního terminálu (15 min)

Ráno při kontrole emailové pošty zjistíte, že dnešní firemní exkurze se přesouvá na 13 hod.

Stanovte si priority dne a rozepište, jak si den naplánujete dle výše uvedených aktivit a časových rozmezí. Na celé zadání a vypracování máte celkem 20 minut. Ne všechny aktivity během jednoho dne stihnete.

Příloha č. 4 – Rooming list

Rooming list	Přepsané jméno
Aashish Lavkush	
Omprakash Neelesh	
Sambhu Trivedi	
Yogesh Farshana	
Brijnath Gautam	
Bhoopendra Dhananjay	
Ranjeet Rajjan Singh	
Shenbagababu Shahnawaz	
Vikash Kumar	
Vaishali Neeraj	

Příloha č. 5 – Test pozornosti

Test pozornosti

Jméno:

1. Kolik jste viděli celkem odhadem **obrazů** v místnostech a na chodbě?
2. Jakou barvu měl **povlak gauče** v hlavní místnosti?
3. Kolik bylo v hlavní místnosti ratanových šedých **sedaček**?
4. Potkali jste někde **šachy**? Pokud ano, kde?
5. Jakou barvu měly **hlavní vchodové dveře** v 4. patře do prostorů personální agentury Dream Job, vedle výtahu?
6. Jakou barvu měly **stěny** v hlavní místnosti?
7. Jaký byl **nápis na obraze** na jednom z obrazů v hlavní místnosti?
8. Kolik jste viděli **věšáků** v hlavní místnosti?
9. Kolik bylo **černých křesel** u počítačů v hlavní místnosti okolo bílého stolu?
10. Co je **mezi okny** v hlavní místnosti?

Příloha č. 6 – Krokodýlí řeka

KROKODÝLÍ ŘEKA

ÚČEL

V této strategii se objeví některé vaše hodnoty tím, že budete reagovat na postavy příběhu. Později, až budete zkoumat vaše reakce na jednotlivé postavy, uvědomíte si více váš vlastní vztah.

POSTUP

Přečtěte si příběh Krokodýlí řeky. Seřadte pět postav příběhu od nejodpornější k nejméně nepříjemné. Postava, která podle vás nejvíce zasluhuje potrestat, bude na seznamu první, následovat bude ta, která zasluhuje trest o něco menší, a tak dále až k páté postavě jako nejméně nepříjemné. Nyní si sami položte tyto provokující otázky týkající se té nejodpornější postavy:

- *Je toto typ člověka, jakým byste nikdy nechtěli být?*
- *Jaký člověk by představoval opak této postavy?*

Napište tři věci, které byste chtěli dělat, nebo které už děláte, abyste byli opakem postavy, kterou jste označili za nejhorší.

PŘÍBĚH KROKODÝLÍ ŘEKY

Bylo, nebylo. Kdysi žila dívka jménem Aneta, která milovala muže jménem Gregory. Gregory bydlel na jednom břehu řeky, Aneta žila na druhém. Řeka, která je oba oddělovala, se hemžila lidožravými krokodýly. Aneta se toužila dostat na druhý břeh za Gregorym. Jediný most byl ale naneštěstí stržen povodní.

Aneta tedy zašla za kapitánem Samem s prosbou, aby ji převezl na druhou stranu. Sam ji byl ochoten přepravit jedině za podmínky, že se s ním Aneta nejdříve vyspí. Ta to okamžitě odmítla a vyhledala svého přítele Ivana, aby se mu svěřila se svým trápením. Ivan však s touto záležitostí nechtěl mít nic společného.

Aneta tedy neviděla jiné východisko, než přijmout Samovy podmínky. Ten splnil svůj slib a převezl ji do Gregorovy náruče. Když se mu v důvěrné chvíli svěřila s tím, co musela pro svou lásku k němu podstoupit, Gregory ji s opovržením zapudil.

Nešťastná a usouzená Aneta se obrátila na Sluga a všechno mu vypověděla. Slug se nad ní slitoval a ve spravedlivém hněvu se bez váhání vydal za Gregorym a surově ho zbil. Anetě se nesmírně ulevilo, když viděla, jak Gregory dostává, co mu patří. Slunce se kloní pomalu k obzoru a my stále slyšíme, jak se Aneta Gregorymu směje.

Příloha č. 7 – Fotodokumentace assessment centra





Příloha č. 8 – Dotazník

Personální agentura Dream Job – dotazník

Milí respondenti,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku, který slouží jako zpětná vazba pro personální agenturu Dream Job a zároveň jako součást výběrového šetření pro diplomovou práci konzultanta personální agentury Dream Job, Adélu Skalickou.

1. Jste žena nebo muž?

- ☐ Žena
- ☐ Muž

2. Která z níže uvedených kategorií zahrnuje Váš věk?

- ☐ 17 nebo mladší
- ☐ 18 – 20
- ☐ 21 – 29
- ☐ 30 – 39
- ☐ 40 – 49

- 50 – 59
- 60 nebo starší

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Bez vzdělání nebo neúplné základní vzdělání
- Základní
- Střední s maturitou
- Střední bez maturity
- Vyšší odborné či vysokoškolské

4. Kde jste se o nabídce personální agentury Dream Job dozvěděl/a?

- Webové stránky Dream Job
- Jobs.cz, Práce.cz
- Facebook
- LinkedIn
- Profesia
- Asociace v cestovním ruchu
- Úřad práce
- Doporučení od známé/ho
- Vysoká škola
- Gastrojobs
- Jinak

5. Je pro Vás využití služeb agentury Dream Job přínosné?

- Ano, velmi
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne, vůbec

6. Jak se Vám jeví agentura Dream Job z pohledu profesionality?

- Velmi profesionální
- Profesionální
- Nepříliš profesionální
- Není vůbec profesionální

7. Jaká je naše kvalita služeb ve srovnání s konkurencí?

- Mnohem lepší
- O něco lepší
- Zhruba stejná
- O něco horší
- Mnohem horší
- Nevím, nemám zkušenost

8. Jak jste byl/a celkově spokojen/a s našimi konzultanty?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

9. Jaké celkové hodnocení byste dal/a agentuře Dream Job?

- Výborně
- Chvalitebně
- Dobře
- Dostatečně
- Nedostatečně

10. Doporučil/a byste agenturu Dream Job ostatním?

- Určitě ano
- Pravděpodobně ano
- Nevím

- Pravděpodobně ne
- Určitě ne

11. Jak se snažíte sladit pracovní a osobní život?

- Dávám přednost práci
- Dávám přednost osobnímu životu
- Snažím se nalézt vyvážení mezi pracovním a osobním životem
- Neumím posoudit

12. Preferujete spíše:

- Práci na plný úvazek
- Zkrácený pracovní úvazek
- Pružnou pracovní dobu
- Práci z domova
- Dohodu o provedení práce/dohodu o pracovní činnosti
- Práci na živnostenský list
- Pracovní stáž
- Jiné

13. Setkal/a jste se osobně s diskriminací na pracovišti?

- Ano
- Ne

14. Jaký je Váš nejčastější důvod odchodu ze zaměstnání? Lze vybrat více možností.

- Pracovní náplň
- Osoba manažera/kolegy
- Kultura firmy
- Pracovní prostředí
- Finanční ohodnocení
- Lepší pracovní příležitost
- Pracovní doba

- Nedostatečné koučování a zpětná vazba
- Nemožnost kariérního růstu
- Stres a nerovnováha mezi pracovním a osobním životem
- Ztráta důvěry v nejvyšší vedení
- Nedůvěra v produkt

15. Co Vás nejvíce motivuje v zaměstnání? Prosím seřad'te.

- Pocit smysluplnosti a důležitosti
- Dobrý pracovní tým
- Firemní kultura
- Firemní benefity
- Finanční ohodnocení
- Pracovní úspěch
- Jistota
- Samostatnost
- Kreativita
- Prestiž značky/firmy
- Použití cizích jazyků

16. Chcete personální agentuře Dream Job něco sdělit, například připomínky či pochvalu?

textová odpověď, nepovinná otázka