

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2020

Bc. Šárka Bednářová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Požadavky na kompetence absolventů ekonomických
VŠ při získávání zaměstnanců
Bc. Šárka Bednářová

Diplomová práce
2020

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Šárka Bednářová**
Osobní číslo: **E18566**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Požadavky na kompetence absolventů ekonomických VŠ při získávání zaměstnanců**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce bude analýza požadavků na kompetence absolventů ekonomických VŠ u vybraných podniků při získávání zaměstnanců.

Osnova:

- Plánování a řízení lidských zdrojů.
- Pracovní pozice, profesní kompetence.
- Nábor a přijímání zaměstnanců.
- Dotazníkové šetření ve vybraných podnicích.
- Vyhodnocení dotazníkového šetření, doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2015, ISBN: 978-80-247-5258-7

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ: Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN: 978-80-7261-430-1.

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2015. ISBN: 978-80-726-1288-8

VEBER, J.: Management - Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, Management Press, 2014, ISBN: 978-80-7261-274-1

DESSLER, Gary. Human resource management. 9th ed. Upper Saddle River: Pearson Education, c2003. ISBN 0-13-045265-3

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 2. září 2019

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2020

L.S.

doc. Ing. Romana Provanílová, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2020

Šárka Bednářová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za veškerou odbornou pomoc a lidskou ochotu při psaní mé diplomové práce. Převeliký dík patří také všem dvanácti zástupcům vybraných podniků, jež se aktivně účastnili dotazníkového šetření.

ANOTACE

V diplomové práci s názvem Požadavky na kompetence absolventů ekonomických VŠ při získávání zaměstnanců se autorka zabývá problematikou potřebných kompetencí, které vybrané podniky požadují při náboru čerstvých absolventů. Pomocí dotazníkového šetření a následného porovnání s českými i světovými trendy z oblasti kompetencí zjišťuje, co vše musí uchazeč splňovat a proč právě absolventi jsou těmi stěžejními pro trh práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, nábor, absolventi vysokých škol, profesní kompetence, pracovní místo

TITLE

Expertise Required from Economic University Graduates During the Recruitment Process

ANNOTATION

In this master's thesis - Expertise Required from Economic University Graduates During the Recruitment Process - the author deals with the matter of competencies sought out by selected companies when hiring fresh graduates. Using surveys, the author compares the results with both, Czech and world trends in the field of competencies, in order to find out criteria a candidate must meet and why graduates are the key candidates for the labor market.

KEY WORDS

Human resource management, recruitment, university graduates, professional competence, job position

Obsah

ÚVOD	11
1 PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
1.1 Manažerské funkce	13
1.2 Řízení lidských zdrojů	15
1.3 Personalistika, personální činnosti	17
1.3.1 Personální činnosti	18
1.4 Personální plánování	20
2 PRACOVNÍ POZICE, PROFESNÍ KOMPETENCE	23
2.1 Pracovní pozice	23
2.2 Profesionální a klíčové kompetence	26
2.2.1 Členění kompetencí.....	27
2.2.2 Ideální zaměstnanec aneb Proč najímat absolventy	32
3 NÁBOR A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	40
3.1 Nábor	41
3.1.1 Inzerce	42
3.1.2 Přihlašování a předvýběr.....	45
3.2 Výběr	46
3.2.1 Přijímací pohovor.....	47
3.3 Přijímání zaměstnanců.....	48
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE VYBRANÝCH PODNICÍCH.....	50
4.1 Výzkum ve společenských vědách a metodika výzkumu	50
4.1.1 Výzkum ve společenských vědách.....	50
4.1.2 Metodika výzkumu.....	54
4.2 Dotazníkové šetření ve vybraných podnicích.....	55
5 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ, DOPORUČENÍ.....	57

5.1 Seznámení s podniky	57
5.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	60
5.3 Závěr šetření, doporučení	101
ZÁVĚR	105
POUŽITÁ LITERATURA.....	108
SEZNAM PŘÍLOH.....	114

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Model shody	18
Obrázek 2: Postup obsazování volných pracovních míst	41
Obrázek 3: Jakým způsobem respondenti hledají absolventy VŠ – celkem	61
Obrázek 4: Jakým způsobem respondenti hledají absolventy VŠ – srovnání sektorů	62
Obrázek 5: Jaký způsob inzerce přinesl respondentům největší užitek – celkem	63
Obrázek 6: Jaký způsob inzerce přinesl respondentům největší užitek- - srovnání sektorů	64
Obrázek 7: Jsou pro respondenty důležitější hard-skills nebo soft-skills – celkem	66
Obrázek 8: Jsou pro respondenty důležitější hard-skills nebo soft-skills – srovnání sektorů	67
Obrázek 9: Bodové ohodnocení sociálních kompetencí – celkem	68
Obrázek 10: Bodové ohodnocení sociálních kompetencí – terciální sektor	69
Obrázek 11: Bodové ohodnocení sociálních kompetencí – sekundární sektor	70
Obrázek 12: Bodové ohodnocení kompetencí ve vztahu k vlastní osobě – celkem	72
Obrázek 13: Bodové ohodnocení kompetencí ve vztahu k vlastní osobě – terciální sektor	73
Obrázek 14: Bodové ohodnocení kompetencí ve vztahu k vlastní osobě – sekundární sektor	74
Obrázek 15: Bodové ohodnocení kompetencí v oblasti metod – celkem	76
Obrázek 16: Bodové ohodnocení kompetencí v oblasti metod – terciální sektor	77
Obrázek 17: Bodové ohodnocení kompetencí v oblasti metod – sekundární sektor	78
Obrázek 18: Bodové ohodnocení odborných kompetencí – celkem	80
Obrázek 19: Bodové ohodnocení odborných kompetencí – terciální sektor	81
Obrázek 20: Bodové ohodnocení odborných kompetencí – sekundární sektor	82
Obrázek 21: Nejčastější deficity sociálních kompetencí u absolventů – celkem	84
Obrázek 22: Nejčastější deficity sociálních kompetencí u absolventů – srovnání sektorů	85
Obrázek 23: Nejčastější deficity kompetencí ve vztahu k vlastní osobě u absolventů – celkem	87
Obrázek 24: Nejčastější deficity kompetencí ve vztahu k vlastní osobě u absolventů – srovnání sektorů	88
Obrázek 25: Nejčastější deficity kompetencí v oblasti metod u absolventů – celkem	89

Obrázek 26: Nejčastější deficity kompetencí v oblasti metod u absolventů – srovnání sektorů.....	90
Obrázek 27: Nejčastější deficity odborných kompetencí u absolventů – celkem	91
Obrázek 28: Nejčastější deficity odborných kompetencí u absolventů – srovnání sektorů	92
Obrázek 29: Nejčastější příčiny deficitů kompetencí u absolventů – celkem	94
Obrázek 30: Nejčastější příčiny deficitů kompetencí u absolventů – srovnání sektorů	95
Obrázek 31: Stěžejní důvody pro nepřijetí absolventa – celkem	96
Obrázek 32: Stěžejní důvody pro nepřijetí absolventa – srovnání sektorů	97
Obrázek 33: Výhody v přijetí absolventa do zaměstnání – celkem	99
Obrázek 34: Výhody v přijetí absolventa do zaměstnání – srovnání sektorů	100
Tabulka 1: Hard-skills vs. soft-skills–odborný výzkum.....	28
Tabulka 2: Důležitost kompetencí – odborný výzkum.....	33
Tabulka 3: Deficit kompetencí – odborný výzkum	35
Tabulka 4: Příčiny deficitů kompetencí – odborný výzkum	36
Tabulka 5: Důvody nepřijetí absolventa – odborný výzkum	37
Tabulka 6: Důvody přijetí absolventa – odborný výzkum	38
Tabulka 7: Způsob hledání uchazečů – odborný výzkum	44
Tabulka 8: Přijetí vhodných kandidátů – odborný výzkum.....	44
Tabulka 9: Náklady respondentů na jednotlivé způsoby inzerce	65

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

%	znak procent
AIDA	attention, interest, desire, action
aj.	a jiné
apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
CV	curriculum vitae
č.	číslo
ČR	Česká republika
et al.	a jiní
GM	General Motors
ICI	Imperial Chemical Industries
ICT	Information and Communication Technologies
IT	informační technologie
konkr.	konkrétně
max.	maximálně
mil.	milion
min.	minimálně
mj.	mimo jiné
mld.	miliarda
např.	například
NVQ	National Vocational Qualification

obr.	obrázek
POSDCORB budgeting	planning, organizing, staffing, directing, coordination, reporting,
pozn.	poznámka
resp.	respektive
s.	strana
sb.	sbírky
SNVQ	Scottish National Vocational Qualification
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats
TPCA	Toyota Peugeot Citroën Automobile
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaně
vč.	včetně
VŠ	vysoká škola

ÚVOD

V současné době se na trhu práce hovoří o čerstvých absolventech vysokých škol jako o problematické skupině potenciálních zaměstnanců. Zástupci z podniků se velmi často při nábořech potýkají s nespočtem deficitů kompetencí této skupiny. Studenti, kteří právě dokončili svá studia jsou okamžitě postaveni před volbu svého budoucího povolání. Čerstvě diplomovaní absolventi vysokých ekonomických škol jsou plni teoretických poznatků z různých oblastí, jako např. ekonomie, ekonomiky, marketingu, účetnictví apod. Jsou to ale pouze teoretické poznatky, které v praxi fungují většinou úplně jinak. Praktické zkušenosti jsou nesporně největším nedostatkem všech mladých absolventů, kteří se ucházejí o zaměstnání. Spolu s praxí jdou ruku v ruce i některé měkké znalosti (tzv. soft-skills), které jsou v 21. století velmi oblíbenými a personalisty vyhledávanými dovednostmi při náboru nových pracovníků. Mnohé z těchto znalostí jsou dány charakterem a osobností člověka, jiné je nutné se naučit, a to v rámci studií, či během profesního života jedince. O důležitosti vybraných měkkých i tvrdých znalostí při náboru absolventů ekonomických vysokých škol pojednává autorka v této diplomové práci.

Cílem diplomové práce je pomocí dotazníkového šetření ve dvanácti vybraných podnicích, zjistit, jaké měkké a tvrdé kompetence vyžadují zástupci podniků, jež nabírají absolventy ekonomických vysokých škol do zaměstnání. Autorka bude analyzovat dotazníkové šetření, a tím zjišťovat, co je pro respondenty při náboru stěžejní, proč absolventy najímat a proč naopak nikoli. Výsledky výzkumu budou následně porovnány s tuzemskými i zahraničními aktuálními trendy, či odbornými články.

Vzhledem ke stanovenému cíli bude práce logicky rozdělena do tří hlavních teoretických kapitol a následně do dvou praktických. Práce nejprve bude pojednávat o kapitole řízení lidských zdrojů. Autorka se bude věnovat pojmům z managementu, manažerským funkcím, personalistice a konkrétním personálním činnostem. Neustálé provádění manažerských funkcí je nesmírně důležité pro správný chod organizace. Na těchto funkcích jsou závislé činnosti ostatních oddělení, mezi nimiž je i oddělení zabývající se nábořem zaměstnanců, tedy personální. Pro autorku práce je stěžejní pochopení smyslu personálního plánování, tedy plánování toho, kolik zaměstnanců, na, které pozice a proč vedení podniku chce najmout. Nejen manažeři, ale i personalisté mají své zaběhlé funkce a činnosti, které musí neustále provádět, aby podnik získal ten nejcennější kapitál – lidský kapitál. Ve druhé kapitole se autorka bude rozepisovat o pojmu kompetence, jeho pojetí a možném členění. Existuje dlouhá

řada různých kompetencí, vlastností a znalostí, které si lze různě vykládat a je možné je různě členit. Autorka bude provádět rešerše z dostupné knižní a internetové literatury, porovná tak názory českých i zahraničních autorů. Smyslem je pochopit význam kompetencí pro trh práce a nastínit, které měkké a tvrdé znalosti jsou důležité při náboru zaměstnanců. Druhé kapitole práce bude předcházet také popis pracovního místa, což je jistě jedna z důležitých činností personalistů. Před samotným inzerováním volného místa v rámci náboru je nesmírně důležité určit, jaké pracovní místo podnik nabízí a jaké všechny úkoly, kompetence, práva a povinnosti s ním budou spojeny. Ve třetí kapitole věnované rešerším se bude autorka zabývat problematikou samotného náboru zaměstnanců. Celý proces bude podrobně popsán tak, jak bývá běžně uskutečňován, tedy chronologicky od inzerce volného pracovního místa, přes přihlašování zájemců, jejich předvýběr až po následný výběr. Při výběru jsou vyfiltrovaní uchazeči pozváni na pohovor a posléze vybráni jako vítězní uchazeči. Celý tento proces je poměrně náročný pro všechny aktéry, a to nejen pro zástupce podniku, ale i pro samotné uchazeče. Pro absolventy je velmi důležité umět si správně sestavit svůj životopis, napsat motivační dopis a připravit se na osobní pohovor. Na tuto nezbytnou situaci, která potká v podstatě každého absolventa školy (ať už vysoké, či střední) málokdy připraví studium ve škole. Je tedy nutné tomu z vlastní iniciativy obětovat samostudium.

Praktická část diplomové práce nejprve začne teoretickou rešerší metodiky výzkumu. Autorka se bude věnovat pojmu výzkumu ve společenských vědách. Z dostupné literatury udělá výčet základního členění výzkumu a jeho konkrétních metodik a nástrojů. V souvislosti s cílem práce se autorka zaměří na metodu dotazníkového šetření s prvky pohovoru. Dotazníkové šetření bude předmětem praktické analýzy práce. Pomocí něj autorka zanalyzuje důležitosti vybraných kompetencí v podnicích z terciálního i sekundárního sektoru. Šetření bude vyhodnoceno pomocí statistického softwaru a výsledky graficky znázorněny a porovnány mezi sebou i s odbornými články.

1 PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

První kapitola teoretické části práce osvětluje pojmy jako manažerské funkce, řízení lidských zdrojů, personalistika nebo personální činnosti. Pro potřeby dotazníkového šetření v praktické části je pro autorku stěžejní pochopení problematiky konkrétně personalistiky a zejména řízení lidských zdrojů. Právě oddělení vyhrazená pro řízení lidských zdrojů se v podniku zabývají přijímáním nových uchazečů, a to nejen čerstvých absolventů, o kterých pojednává diplomová práce.

Před vysvětlením samotných termínů z oblasti personalistiky je třeba nejprve uvést, co této problematice předchází. Personální oddělení a jeho činnosti jsou úzce propojené s managementem podniku. Každý manažer musí vykonávat základní postupné, ale také průběžné manažerské funkce.

1.1 Manažerské funkce

Manažerské funkce popisují a klasifikují práci, kterou by měli manažeři odvádět. Klasické pojetí managementu podle Koontze a Weihricha (1998, s. 31-32) vyčleňuje manažerské funkce jako plánování, organizování, dále vybírání a rozmisťování pracovníků, vedení (leadership) a kontrolní činnosti. Jedná se o funkce **postupné**, jiným slovem také **sekvenční**, jelikož se vykonávají za sebou postupně, většinou v daném pořadí. Henri Fayol definoval manažerské funkce obdobně. Také umístil na první pozice plánování a organizování, ale dále uvádí příkazování a koordinaci. (Cuthbert)

Alternací může být např. i klasifikace od autorů Gulicka a Urwicka. Hovoří se o tzv. POSDCORB manažerských funkcích. Jde o akronym z anglických slov *planning, organizing, staffing, directing, coordination, reporting a budgeting*, což v češtině znamená plánování, organizování, nábor lidských zdrojů, příkazování, koordinace, kontrola a rozpočetnictví. (Gulick, Urwick)

Když se srovnají názory těchto autorů, je možné vyvodit závěr, že každý manažer by měl splňovat minimálně funkce týkající se plánování práce, úkolů, a jejich následné organizace. Dále je určitě potřeba zahrnout určitou formu kontroly nad prováděnými činnostmi a nad lidským kapitálem jako takovým. Do činností týkajících se lidského kapitálu se obvykle zahrnuje např. rozmisťování pracovníků, nábor. (Mulder, 2018)

Zde jsou osvětleny ty nezákladnější z manažerských funkcí.

Plánování je činnosti, která vyžaduje určitou formu intelektu. Díky plánování management dopředu určuje, jakých cílů bude dosahovat v budoucnu a jakým způsobem k tomu bude přistupovat. Výsledkem této činnosti je plán, který musí obsahovat určité náležitosti. Jde tedy o aktivitu cílenou na budoucí vývoj společnosti, který určuje jak a čeho se má dosáhnout. Jedná se o popis toho, co se má udát nikoli reakce na to, co se skutečně událo. (Brodský, 2010, s. 9; Veber, 2014, s. 100)

Organizování společnosti umožňuje jistou synergii. Jde o vytvoření struktury a pravidel určitého celku. Z pojmu organizování vychází také organizační struktury, stěžejní pro chod podniku. (Veber, 2014, s. 118)

Vedení lidí ve smyslu manažerských funkcí znamená podněcování a přesvědčování pracovníků jejich nadřizenými tak, aby dosahovali cílů stanovených vedením společnosti. (Veber, 2014, s. 124) John Kotter (2000, s. 33) uvedl: „*Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám.*“

Kontrolu a kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních managementu. Jde o určitou formu zpětné vazby pro podnik. Podstatou je kriticky vyhodnotit, do jaké míry plán souhlasí s reálnými výsledky společnosti. Kontrola může probíhat na úrovni vnitřní, tzn., že je iniciována přímo podnikem a vykonávána převážně manažery. Nebo může být na úrovni vnější, a to většinou na popud smluvních či zákonných požadavků. (Veber, 2014, s. 134-136)

Jednou manažerskou funkcí, kterou musí manažeři vykonávat neustále, každý den a za každé situace je bezpochyby rozhodování. Tato činnost doprovází všechny ostatní již zmíněné sekvenční funkce. Nejvíce se však pojí s činností plánování. Rozhodování je **paralelní (průběžná) funkce** vyjadřující proces, kdy je manažer postaven před nutnost volby mezi min. dvěma různými scénáři a je nucen se pro nějaký rozhodnout. Nelze se spoléhat jen na vědecký přístup, někdy je nutno zapojit i intuici při rozhodovacím procesu. Jinými paralelními funkcemi, tedy takovými, co doprovází funkce sekvenční, jsou např. analýza, předcházející rozhodování, a dále realizace (implementace) a to včetně koordinace. (Veber, 2014, s. 80-81)

1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je klíčová oblast činností pro každý podnik. Autorka se v rámci problematiky řízení lidských zdrojů vyhraňuje zejména na téma způsobu náboru nejdůležitějšího podnikového zdroje, právě lidského kapitálu. K tomuto tématu jsou následně směřovány otázky dotazníkového šetření v praktické části.

Armstrong (2015, s. 47) definuje pojem řízení lidských zdrojů jako: „(...) *strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.*“

Livian a Pražská (1997, s. 11) o tomto pojmu uvádí: „*Jedná se o souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve výrobních a ostatních organizacích.*“

Na důležitost lidského kapitálu poukazuje i výrok bývalého výkonného ředitele ICI, pana J. H. Jonese: „*Ani s největší vůlí na světě a nejlepší dozorcí radou na světě a s nejlepším strategickým řízením na světě se nic nestane, dokud i na té nejnižší úrovni zaměstnanci nepochopí, o co usilují a nevydají ze sebe to nejlepší.*“ Výrok se snaží zdůraznit, že lidé jsou velmi schopné bytosti, které mohou podniku přinést prosperitu, ale je potřeba je umět správně řídit, sdělovat jim mise a vize podniku a celkově s nimi komunikovat. (Martin, 2007, s. 296)

Po komparaci definic pojmu řízení lidských zdrojů je možné usuzovat, že se tedy jedná o určitý strategický postup, při němž se klade výrazný důraz na dlouhodobé vztahy s lidským kapitálem v podniku. Zaměstnanci podniku jsou považováni za ten nejintelektuálnější a nejdůležitější majetek ve společnosti. Díky tomu se často zavádí podniková kultura do chodu společnosti. Řízení lidských zdrojů je pojem širší a komplexnější než personalistika. Vychází ze strategického plánu. Personalistika oproti tomu popisuje jen postupy, jak vynakládat s lidským kapitálem pomocí personálních činností (viz podkapitola o personálních činnostech). Dalším sporem o shodnosti či rozdílnosti pojmů je řízení lidských zdrojů vs. pojem personální řízení. Torrington (2009) tvrdí, že řízením lidských zdrojů není myšleno nic přelomového a revolučního. Naopak např. Hendry a Pettigrew (1990) upozorňují na zásadní rozdíly. Rozdíly jsou patrné zejména v úhlu pohledu, v důrazu a přístupu k těmto dvěma pojmům. Primární metodou řízení lidských zdrojů je tedy schopnost organizace úspěšně naplňovat svoje cíle pomocí lidí. (Armstrong, 2015, s. 48-49; Torrington, 2009)

V podniku se rozlišují čtyři základní zdroje. Jedná se o zdroje materiální (potřebné pro produkci zejména, jako jsou stroje, materiál, energie), finanční (cizí, vlastní kapitál),

informační potřebné k fungování a poslední jsou zdroje lidské. Právě lidský kapitál se považuje za nejdůležitější. Shromažďování a spojování všech těchto zdrojů je primární úkol podniku. Všechny čtyři typy zdrojů se vzájemně ovlivňují a nedokáží bez sebe fungovat. (Koubek, 2015, s. 13)

Základními účastníky řízení lidského kapitálu je většina útvarů v podniku. Záleží na konkrétních vazbách a vztazích mezi zúčastněnými. Často se tedy na chodu společnosti podílí přímo top management, střední management, řadoví zaměstnanci, odbory zaměstnanců a dále samotný útvar, který se zabývá řízením lidských zdrojů. V malých a středních podnicích toto členění není tak patrné. Zde totiž většinou nefiguruje konkrétní oddělení (útvary) pro řízení lidského kapitálu. Buď se funkce deleguje na jednoho vyčleněného pracovníka (velmi často jde o personalistu nebo např. účetní) nebo se funkce přerývají do činnosti managementu, resp. top managementu. (Brodský, 2010, s. 11)

Úkoly řízení lidských zdrojů

Úplně obecně lze tvrdit, že úkolem řízení lidských zdrojů je směřovat podnik k tomu, aby byl výkonný, a aby se výkon více zlepšoval, a to s využitím všech výše uvedených zdrojů. Koubek (2015, s. 16-17) úkoly rozděluje do pěti základních kroků, tedy:

- nejprve je nutné vytvořit dostatečný počet míst pro potenciální zaměstnance, aby byly v souladu se strukturou zaměstnanců a podnikovými cíli;
- druhým krokem je optimální využívání lidských zdrojů na konkrétní pozice a úkoly;
- dále je nutné vytvářet a udržovat pracovní kolektiv s pozitivními mezilidskými vztahy;
- v neposlední řadě jde o péči a sociální rozvíjení zaměstnanců, konkrétně tedy jde např. o školení, kurzy, rekreace, ale také příznivé podmínky pro práci;
- posledním krokem je naprostý soulad se Zákoníkem práce, Zákonem o kolektivním vyjednávání apod.

Cíle řízení lidských zdrojů

Každý podnikový cíl je vždy iniciován a ovlivňován cílem nejvyšším, tedy tzn., že musí vycházet ze samé podstaty podniku, z mise a primárních cílů společnosti. Vliv mají i technologické cíle, komerčně-finanční aj.

Samotné cíle lze dělit do čtyř základních skupin, a to: (Brodský, 2010, s. 14)

- společenské cíle, tedy takové, které vedou k dodržování legislativ jak uvnitř, tak vně společnosti;
- organizační cíle, u kterých se jedná o efektivně naplánované pracovní vytíženosti, zaškolování a výcvik zaměstnanců, pracovní výkon apod.;
- cíle osobní, které zajišťují koherenci kariérního růstu pracovníka a potřeb podniku a
- funkční cíle, mající za podstatu vytváření takového prostředí, které efektivně využívá veškeré zdroje, včetně lidských.

1.3 Personalistika, personální činnosti

Je nutné pro potřebu diplomové práce uvádět i pojem personalistika, jelikož úzce souvisí s řízením lidských zdrojů, jak bylo zmíněno již v kapitole 1.2.

Personalistika jako manažerská funkce je podle Koontze a Weihricha (1998, s. 342) definována takto: „*Personalistikou se rozumí obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizaci disponibilních lidí, vybíráním, přijímáním, umisťováním, hodnocením, povyšováním a školením (zvyšování kvalifikace a rekvalifikace).*“

Portál Management Mania (2016) uvádí definici: „*Personalistika a lidské zdroje, někdy též human resource management je oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Zahrnuje celou řadu postupů a různých metod řízení pro řízení lidských zdrojů a pro práci s lidmi v organizaci – od získávání pracovníků, uzavření pracovní smlouvy až po vyplácení mezd.*“

Jinými slovy, lze tvrdit, že se jedná o obor, který se zaměřuje na získání lidského kapitálu, na práci s lidmi a snahu udržet si současné zaměstnance. Dále sem patří jejich motivování a osobnostní rozvoj. Vedení lidí pak, na rozdíl od personalistiky popisuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Personalistika se zabývá spíše metodikami a postupy, které samotnému vedení předchází. (Brodský, 2010, s. 14)

V personalistice se rozlišuje pět základních **principů**, kterých by měl každý podnik dosahovat. Prvním principem jsou cíle personalistiky. Jde o to dosáhnout cíle a jistoty, že veškerá pracovní místa jsou obsazena vhodnými kvalifikovanými pracovníky, kteří ke své práci přistupují zodpovědně a ochotně. Před samotným plněním cíle je nutné mít předem

nadefinované konkrétní požadavky a úlohy na pracovní pozice. Dále rozlišujeme principy definování práce a pracovního hodnocení. Aby byl pracovník výkonný a management ho mohl později hodnotit, je nutné mu předem jasně stanovit jeho práva a povinnosti. Čím přesněji budou nadefinovány požadavky na práci (např. platové ohodnocení, možnosti růstu a dosažení úspěchu), tím lépe může podnik zaměstnance motivovat. Princip otevřených konkurencí zajišťuje kvalitnější prostředí a zejména top management společnosti. Aby byli na své funkce jmenováni ti nejkvalifikovanější a nejperspektivnější pracovníci, musí dojít k otevřené rivalitě v podobě konkurence kandidátů. Poslední z pěti principů se týká vzdělávání a neustálého rozvoje managementu či pracovních týmů. Chce-li podnik usilovat o dosahování špičkové výkonnosti manažerů a zaměstnanců, musí jim poskytnout praxi v podobě rozvoje a školení. (Buchta, 2007, s. 70-71)

Podobně vytvořil Fombrun (1990) jakýsi cyklus lidských zdrojů (tzv. model shody), který popisuje, že struktura lidského kapitálu a struktura podniku by se měly řídit takovým způsobem, aby vše bylo v souladu s podnikovou strategií. Dle modelu jsou odvozeny kroky prováděné v podnicích. Jedná se o výběr lidských zdrojů (tedy propojování kapitálu s pracovními místy), hodnocení výkonu pracovníků, jejich adekvátní odměňování a rozvoj kvalitních zaměstnanců. (viz obr. č. 1) (Armstrong, 2015, s. 52; Devanna, Fombrun, 1990)



Obrázek 1: Model shody

Zdroj: upraveno podle (Devanna, Fombrun, 1990)

1.3.1 Personální činnosti

Nejprve je v této podkapitole nutné osvětlit pojmy personální plánování a personální strategie. Personální plánování se podle Dvořákové et al. (2007, s. 25) zabývá usilováním o predikci budoucích požadavků na společnost. Snaží se zjistit, které lidské zdroje, co do struktury a počtu jsou schopny tyto požadavky bez problému naplnit.

Plánování vychází ze strategických cílů podniku. Vždy na tyto cíle musí dbát. Personální strategie pak podle Armstronga (2015, s. 57) ukazují na záměry podniku z oblasti personálního řízení, které musí být v souladu se všemi cíli. Dvořáková et al. (2007, s. 26) definuje tento pojem taktéž jako záměry organizace, co musí udělat či změnit, aby dosahovala cílů ve vazbě na celopodnikovou strategii. Personální strategie musí postihnout komplexní, dlouhodobé cíle organizace, a to v oblasti potřeb lidských zdrojů a jeho využívání. Názory jsou tedy velmi obdobné. Nedílnou součástí strategie jsou představy o možnostech a metodikách, jak cílů dosahovat. V rámci strategie je potřeba si v podniku pokládat otázky typu: *Odkud náš podnik přichází? Kde se současně nacházíme? Kde se vidíme za několik let?* (Armstrong, 2015, s. 57-61)

Armstrong (2015, s. 60-61) dále definuje strategické řízení lidských zdrojů jako: „(...) *jakým způsobem bude dosahováno strategických cílů organizace prostřednictvím lidí v souladu s vytvořenými a uplatňovanými strategiemi, politikami a postupy v řízení lidských zdrojů.*“

Personální činnosti

Veškeré personální činnosti vychází z výše uvedených úkolů řízení lidských zdrojů a představují výkonnou složku práce personalistů (či personálního oddělení). Literatura uvádí různé členění těchto činností, nejčastěji je však možné se setkat s následujícím: (Koubek, 2015, s. 20-23)

- a) vytvoření a analýza míst pro pracovníky, což znamená definovat úkoly, práva či pravomoci s tím spojené apod.,
- b) personální plánování, kterým je myšleno naplánování potřeb zaměstnanců (viz kapitola 1.4),
- c) vybírání, získávání a najímání zaměstnanců, tedy včetně příprav, uveřejňování inzerce, předvýběru atd.,
- d) hodnocení výkonů pracovníků včetně všech formulářů a příprav,
- e) rozmisťování na konkrétní pracovní pozice,
- f) odměny a motivování, poskytování různých typů výhod,
- g) vzdělávání zaměstnanců, a později i následné vyhodnocování efektivity vzdělávání,
- h) udržování pracovních vztahů, jednání s odbory, řešení přestupků, stížností apod.,
- i) pečování o zaměstnance, zajišťování BOZP, včetně otázek stravování, sociálních a hygienických podmínek atd.,

- j) vytváření databází pomocí personálního systému, kam se zadávají veškeré informace o zaměstnancích. (Koubek, 2015, s. 20-23)

Některá literatura ještě samostatně vyčleňuje činnosti jako průzkum trhu s prací, aby se odhalila potenciální nabídka a poptávka po práci nebo dále zdravotní péči o zaměstnance. Většina těchto činností je stěžejní nejen pro personální oddělení, ale i pro všechny vedoucí pracovníky podniku. Jejich úkolem je např. spoluvytváření pracovních pozic a popis těchto pozic. Musí se dále vyjadřovat k personální politice i strategii a jejich názorům je potřeba dávat zřetel. Průzkum z devadesátých let v rámci projektu European Human Resource Management ukazuje, že většina vyspělých zemí, a zejména severských dává manažerům v podnicích dokonce rozhodující pravomoci z oblasti výběru zaměstnanců, jejich hodnocení výkonu a vzdělávání. (Gunnigle, 2002; Koubek, 2015, s. 24-25)

Mimo základní činnosti se personální útvar může věnovat ještě např. formulaci a prosazování personálních strategií, usměrňování vedoucích pracovníků při plnění úkolů souvisejících s personální prací, vyjadřování se k záměrům podniku apod. (Koubek, 2015, s. 32)

1.4 Personální plánování

Personální plánování je jednou z nejdůležitějších činností personálního oddělení. Pro autorku je velmi podstatnou, jelikož se práce zabývá mj. získáváním a nabíráním nových uchazečů o zaměstnání.

Na plán jako takový je možné nahlížet z různých úhlů. Ať už je řeč o plánech personálních či jakýchkoli jiných podnikových, vždy se dělí mj. z časového hlediska na: (Brodský, 2010, s. 23; Koubek, 2015, s. 95)

- krátkodobé plány, trvající zpravidla max. jeden rok, řadí se sem kupříkladu získávání pracovníků (neboli plány operativní);
- střednědobé plány, setrvávající mezi jedním rokem až pěti (plány taktické) a
- dlouhodobé plány, nad pět let, kam se řadí např. odchody zaměstnanců do penze, plány na rozvíjení kariéry, vzdělávání apod. (jedná se o plány strategické).

V personalistice se pak rozlišují konkrétní druhy plánů, jako např. plán získávání a vybírání pracovníků či rozmisťování pracovníků v souladu s potřebami osobními i podnikovými. Velmi komplexním plánem je vzdělávání zaměstnanců, hodnocení,

odměňování nebo penzionování v případě odchodu pracovníků. Personální plánování pak usiluje o to, aby měl podnik pracovní síly v požadované kvalitě i kvantitě. Rozlišuje se mezi tvrdým a měkkým plánováním lidských zdrojů. Tvrdé znamená zajistit, aby v moment potřeby byl k dispozici správný počet pracovníků. Oproti tomu měkké má za úkol zajistit, aby tito lidé měli správné postoje a motivaci. (Armstrong, 2015, s. 262-263; Koubek, 2015, s. 93)

Personální plánování tedy znamená plánovat konkrétní potřebu zaměstnanců v organizaci a následný rozvoj. Jeho úkolem je dosáhnout rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou po pracovní síle. Personální plánování obsahuje zpravidla tyto kroky: (Brodský, 2010, s. 24; Koubek, 2015, s.94-97)

- analýzu vnějšího i vnitřního prostředí společnosti,
- odhad poptávky i nabídky práce,
- identifikaci a komparaci požadavků poptávky a nabídky práce,
- vytvoření harmonogramu pro řešení těchto disparit,
- implementaci vhodného řešení a dozajista
- kontrolu, vyhodnocení.

Podnik před samotným plánováním musí získat maximum potřebných informací, a to jak z vnitřního, tak i vnějšího okolí společnosti. Z vnějšího okolí zpravidla zahrnuje legislativu týkající se problematiky zaměstnanosti, z té zjišťuje např. hodnotu minimální mzdy pro daný rok, činnosti úřadů práce, počty zaměstnaných vs. nezaměstnaných v konkurenčních podnicích aj. Je potřeba sledovat i samotný demografický vývoj v dané lokalitě, hranice odchodů zaměstnanců do důchodu či jiné specifické informace. Z hlediska vnitřních informací se dbá především na současný stav zaměstnanosti, mobilitu pracovníků, ale také podnikovou kulturu. Ta má totiž silný vliv na všechny potenciální zaměstnance. Z takových informací by měl být podnik schopen vytvořit SWOT analýzu příležitostí a hrozeb z okolí podniku. (Koubek, 2015, s. 102-103)

Z této analýzy je pak podnik schopen odhadnout, jakým způsobem rozvíjení podniku ovlivní samotnou potřebu lidského kapitálu. K odhadům se používá buď tzv. Delfská metoda¹, kaskádová či jiné kvalitativní (intuitivní) metody, a také spoustu kvantitativních jako třeba lineární regrese a lineární extrapolace. K odhadu potřeby pracovníků se využívá

¹ Delfská metoda je expertní metoda spočívající v tom, že se tým expertů snaží dosáhnout shodných názorů na vývoj různých faktorů v budoucnu. (Koubek 2015, s. 97)

taktéž zejména intuitivních metod. Zpravidla jde o bilanční metody. (Koubek, 2015, s. 103-108)

Komparací nabídky a poptávky mohou nastat tři základní situace, a to: (Brodský, 2010, s. 27)

1. Na trhu je větší nabídka po práci, než je poptáváno, tzn., že je přebytek potenciálních pracovníků, které podniky nepotřebují. V takovém případě pak často dochází k ukončování pracovních poměrů, redukování přesčasových hodin apod.
2. Nabídka se přesně rovná poptávce. Toto je ideální stav, kdy jsou všichni zaměstnání. Podnik již neshání nové pracovníky.
3. Poptávka po práci převyšuje nabídku pracovníků. Toto je běžnější situace. Na trhu je málo pracovníků, je potřeba hledat nové či rekvalifikovat stávající. (Brodský, 2010, s. 28)

V závislosti na výsledku, který z možných tří modelových situací nastane, je potřeba na tento podnět reagovat. Pokud je podnik nucen naplnit svá neobsazená místa, má několik možností, jak postupovat. Buď obsazuje z vnitřních zdrojů (rekvalifikace, mobilita) nebo z vnějších (nábořem). Vždy je nutné detailně nadefinovat pracovní místo. Ať už se podnik rozhodne jakkoli, vždy je nutné personální plánování podrobovat určité formě kontroly. Často se využívá kritérií fluktuace, nákladů na získání nových pracovníků porovnané s náklady na rekvalifikování či kritérium výkonnosti pracovníků (více v kapitole 2.1 Pracovní pozice). (Brodský, 2010, s. 28)

Shrnutí 1. kapitoly

Veškerá činnost podniku je odvislá od manažerských funkcích, které se bezpodmínečně skládají z plánování, organizování, kontroly či vybírání pracovníků. Právě o vybírání a celkovém řízení pracovníků pojednává strategický a ucelený přístup – řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je pojem komplexnější než personalistika. Ta řeší konkrétní personální činnosti v podniku a jedna z nich je plánování lidí, tedy zjišťování konkrétní potřeby zaměstnanců.

2 PRACOVNÍ POZICE, PROFESNÍ KOMPETENCE

Následující kapitola popisuje pracovní pozici, její analýzu a konkrétní náležitosti potřebné pro formulaci pracovního místa. Aby mohl čtenář studovat o nábore zaměstnanců, musí nejprve pochopit základní pojmy právě z této problematiky.

Druhou a velmi podstatnou částí kapitoly je analýza kompetencí, kterými by uchazeči, konkrétně absolventi ekonomických vysokých škol měli disponovat při ucházení se o volné pracovní pozice. Zejména na základě této části kapitoly byl autorkou sestaven dotazník pro potřeby praktické části práce.

2.1 Pracovní pozice

Analýza pracovní pozice (místa) nebo jinými slovy analýza rolí je základním procesem v personalistice. Tato analýza poskytuje podniku důležité informace, které budou využity při vypracování profilu role zaměstnance. Tohoto profilu se využívá zejména při získávání zaměstnanců, ale např. i při hodnocení, vzdělávání a dalšího rozvoje pracovníků. Koubek (2015, s. 43) definuje takto: „*Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat.*“ Jedná se tedy o proces, při kterém se zjišťuje, jaké činnosti, schopnosti a kompetence se očekávají od zaměstnanců, aby dosáhli své práce a pomohli tak podniku naplnit cíle. Jeden z důvodů, proč vůbec k popisu pracovní pozice dochází je získání souhlasu jak ze strany zaměstnance, tak i zaměstnavatele, a to může vést k vzájemnému pochopení požadovaných úkolů a kompetencí. Toto pochopení pomáhá zvýšit objektivitu hodnocení pracovníka v budoucnu. (Armstrong, 2015, s. 679-680; Martin, 2007, s. 197)

Před samotným popisem pracovního místa je potřeba vydolovat potřebné informace z různých zdrojů. Nejčastěji se tedy získávají dokumenty z podniku, tedy např. již existující popisy pracovních míst a rolí, organizační struktura, pracovní postupy a příručky. Poté se požádají manažeři, aby sdělili personalistům veškeré základní informace o účelu pracovních rolí, odborných schopnostech a kompetencích, které od zaměstnanců očekávají. Pro naprosté pochopení role se ještě doporučuje uskutečnit rozhovor či poskytnout dotazník osobám, které již na podobné či stejné pozici pracují. Tážou se otázky typu: „*Komu se zodpovídáte, kdo se zodpovídá naopak vám?*“, „*Jaký je hlavní účel vaší pracovní role?*“, „*Jaké dovednosti musíte mít pro tento výkon?*“. Spolu s rozhovory a dotazníky se může aplikovat i pozorování zaměstnance při výkonu. Velmi oblíbenou analýzou pracovních rolí je také workshop se

zaměstnanci. Cílem je, aby se pracovníci zapojili do formulace strategie podniku a vytvořili tak mezi sebou síť. Pro pochopení pracovních rolí se také zřídka používají např. názory expertů, které jsou spíše jen hrubým nástinem toho, jaké schopnosti pracovník ucházející se o pracovní místo musí splňovat. Jde pouze o zevrubný, a ne moc specifický seznam, jehož tvorby se zpravidla neúčastní liniový manažeři. (Armstrong, 2015, s. 681-687)

Dessler (2003, s. 61-62) shrnuje analýzu pracovního místa do šesti základních kroků:

1. První krok se týká rozhodnutí o tom, jakým způsobem a odkud podnik nashromáždí data potřebná pro popis pracovního místa. Tzn. zda pracovníkům již pracujícím na dané pozici rozdají spíše dotazník, nebo s nimi uskuteční rozhovory (zmíněno výše).
2. Tento krok spočívá v nahromadění dat v podniku (organizační struktury, starší popisy pracovních míst).
3. Z daných informací je nutné vyselektovat pouze to, co je pro podnik a pro danou hledanou pozici relevantní.
4. Dalším krokem je konkrétní analýza pracovního místa ve smyslu definování požadovaných úkolů, schopností, kvalifikací, podmínek nutných pro práci na tomto místě.
5. Předposlední krok spočívá v porovnání nadefinovaných požadavků z kroku 4 se skutečnou prací současných pracovníků pomocí zvolených metod (dotazník, rozhovor).
6. Posledním krokem je konečné vytvoření finálního popisu pracovního místa (funkce, účel, úkoly) a jeho specifikací (požadavky na pracovníka, ve smyslu schopností, kvalifikací).

Při popisu pracovního místa je potřeba dodržovat přinejmenším tyto náležitosti: (Armstrong, 2015, s. 681-687; Brodský, 2010, s. 28)

- název pracovního místa – tedy o jakou profesi se přesně jedná, a to co možná nejkonkrétněji;
- útvar – tedy konkrétní pracoviště, kde se bude většina pracovního výkonu provádět;
- podřízenost pracovního místa – nutnost, aby si byl uchazeč dopředu jist svými profesními vztahy mezi podřízenými, nadřízenými navzájem; nemyslí se tím jmenovitý seznam podřízených/nadřízených, ale jejich funkce (pozice);
- název těch míst, za které by potenciální zaměstnanec zodpovídal (kdo se mu bude podřizovat);

- zástupnost a zastupitelnost;
- charakter práce – popis hlavních úkolů, povinností, účelu, ne příliš detailně, jen základní a zásadní fakta;
- dovednosti a chování – tedy kompetence, které přesně musí mít a ovládat, rozlišují se odborné schopnosti („tvrdé“), tedy odborná způsobilost, kvalifikace a poté schopnosti chování („měkké“). (Armstrong, 2015, s. 681-687; Brodský, 2010, s. 28)

Analýza pracovního místa řeší dvě základní oblasti problematiky. První oblast je analýza týkající se pracovních podmínek a úkolů. Druhá oblast se zabývá přímo potenciálním pracovníkem. Pracovní podmínky a úkoly řeší otázky výkonu funkce, tedy název pozice, místo výkonu ve smyslu útvaru, oddělení apod. Dále je to otázka analýzy konkrétních úkolů a operací, povinností ale i odpovědností např. za materiál, stroje. Řeší se také, jak konkrétně se práce bude provádět, tedy jakou metodikou a proč právě tímto způsobem. S tím souvisí i časový harmonogram, kdy přesně se výkon bude provádět a komu se pracovník bude zodpovídat. (Koubek, 2015, s. 171-172)

Ohledně pracovníka je potřeba nadefinovat nejprve fyzické požadavky, tedy uvést, zda výkon práce zahrnuje i práci s těžkými předměty, nebo jde spíše o sedavé zaměstnání apod. S tím souvisí i duševní stav pracovníka, zahrnuje se sem např. inteligence člověka, dokazována certifikací, diplomem či jiným dokumentem. Řeší se tedy konkrétní dosažené vzdělání, kvalifikace, ale i praktické pracovní zkušenosti. Analyzují se schopnosti pracovníka z různých oblastí, takže např. i intrapersonální – schopnost pracovat v týmu, být iniciativní atd. (Koubek, 2015, s. 172-173)

Popis pracovního místa je možné shrnout do následující sumarizace: (Koubek, 2015, s. 47)

- co? – úkoly, jež se musí naplnit;
- kde? – kde se společnost nachází, útvar;
- kdy? – čas plnění úkolu (počet hodin, střídání směn);
- proč? – proč tato pracovní pozice vůbec vznikla, jak přispívá k podnikovým cílům;
- jak? – konkrétní metoda provádění úkolů;
- kdo? – schopnosti a chování pracovníka.

Při specifikaci volného pracovního místa a jeho umístování mezi potenciální uchazeče na trh práce je možné ještě navíc uvést např. požadované pohlaví, ale to pouze, vyžaduje-li to striktně povaha práce. Tento požadavek musí být náležitě odůvodněn. Jako stimul pro potenciální zaměstnance někteří zaměstnavatelé navíc uvádějí kariérovou dráhu nebo kvalifikační růst, tedy popis toho, kam až se může zaměstnanec po zapracování dostat. (Martin, 2007, s. 264)

Specifikace konkrétních požadavků na pracovní místo nahrazují pojem schopnosti, které jsou stěžejní pro výkon role. (Koubek, 2015, s. 46) O schopnostech pojednává následující kapitola.

2.2 Profesní a klíčové kompetence

Kapitola nejpotřebnější pro skladbu dotazníku v praktické části nese název Profesní a klíčové kompetence. Nejprve budou vysvětleny základní teoretické poznatky, poté budou následovat poznatky z konkrétních výzkumů a odborných článků. U každého odstavce shrnujícího určitou část výzkumu je vždy uvedena odpovídající otázka, která se bude objevovat ve výsledném dotazníkovém šetření. Autorka čerpala z více tuzemských i zahraničních zdrojů.

Pojem kompetence

Správná bilance mezi kvalifikací a zkušenostmi, které jsou vyžadovány zaměstnavateli, je možná k získání jen tehdy, ví-li podnik, na které kompetence se klade permanentně důraz. (Martin, 2007, s. 259)

V češtině je někdy nepřesné a zavádějící používat termín kompetence, jelikož tento pojem evokuje spíše pravomoci, nikoli kvalifikaci, odbornou způsobilost (competence) či schopnost jako takovou (competency), jakož je tomu v jazyce anglickém. Je tedy přesnější používat termín odborná způsobilost, schopnost nebo kvalifikace. (Horváthová, 2016, s. 231-232)

Armstrong (2015, s. 129) definuje schopnost následovně: „*Pojem schopnost vyjadřuje určující vlastnost člověka, která vede k efektivnímu nebo vynikajícímu výkonu.*“ Velmi obdobně pojem definuje i Woodruffe (1990): „*Kompetence je přístup chování, který vede k očekávanému výsledku.*“ Podle Kubeše et al. (2004, s. 26) se kompetence (nebo schopnost) vyznačuje určitým vzorcem chování. Chování je však komplikovaný psychologický proces, výsledkem dynamiky osobnosti pracovníka. Existuje spousta faktorů, které lidské chování ovlivňuje. Z tohoto důvodu se autoři nemohou často shodnout, co vše do schopností zařadit.

2.2.1 Členění kompetencí

Každá kompetence má pět základních složek, ze kterých se skládá. Jsou to: (Kubeš et al., 2004, s. 30-31)

- motivy, tedy to, co člověka vnitřně pohání k určité nejen pracovní aktivitě;
- vnímání sebe, tedy celková osobnost člověka a s tím související
- rysy, zejména vrozené, ve smyslu temperamentu a emocí či
- vědomosti, získané nashromážděné poznatky a
- dovednosti, umožňující pracovníkům výkon (fyzický či duševní).

Často je možné schopnosti členit do tří kategorií: (Armstrong, 2015, s. 129-136)

- chování potřebné k dosahování určitých cílů a výsledků, využitelné zejména při týmové práci, komunikování, rozhodovacích procesech;
- NVQ/SNVQ (National Vocational Qualification/Scottish National Vocational Qualification), což jsou kvalifikace splňující minimální požadované standardy a úkoly při pracovním výkonu a
- odborné způsobilosti, tedy to, co pracovníci musí bezpodmínečně znát.

Následující teoretické poznatky z tuzemské i zahraniční literatury jsou tematicky rozčleněny do odstavců. Každému odstavci (skupině odstavců) přísluší konkrétní otázka, která bude použita v dotazníkovém šetření v praktické části práce.

a) Otázka z dotazníkového šetření: *Jsou pro Vás při hodnocení kompetencí absolventů důležitější jejich „soft-skills“ či „hard-skills“?*

Podle výzkumu The Economist Corporate Network se 72 % společností zaměřuje při výběru zaměstnanců na tzv. **soft-skills** (měkké znalosti, často jde o chování) nikoli klasické znalosti odborné tzv. **hard-skills** (tvrdé). (Tomic, 2019) Znalosti ze studií a schopnost naučit se s podnikovým programem má totiž téměř každý druhý, ale právě soft-skills jsou to, co uchazeče odlišuje. Na jejich význam a budování se zaměřují kariérní centra kam si může každý student přijít neformálně popovídat s kouči a mentory. Tito mentoři či poradci jsou schopni budoucím absolventům poradit, na kterou pozici se nejvíce hodí a proč či jak na svých měkkých schopnostech zapracovat. (Studenta, 2018, s. 57)

Následující tabulka č. 1 dává výčet možných odpovědí z dotazníkového šetření autorky na otázku preference měkkých a tvrdých kompetencí. V tabulce jsou shrnuty výsledky výzkumu z odborných článků, zmiňované v předešlém odstavci.

Tabulka 1: Hard-skills vs. soft-skills–odborný výzkum

Možnosti odpovědí z dotazníkového šetření
<i>soft-skills, hard-skills, ani jedna oblast pro nás nepředstavuje důležitost/neřešíme to, obě oblasti jsou pro nás stejně důležité</i>
Výsledky podle výzkumu z odborných článků
<i>soft-skills (72 %)</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Jiné členění kompetencí vymezuje Horváthová (2016, s. 236-237), a to např. podle kritéria, kdo všechno se na kompetenci podílí (zda jde o tým jedince, organizaci). Rozlišují se kompetence **klíčové**, stěžejní pro všechny zaměstnance, **týmové** pro skupiny, **funkční (profesní)** pro oddělení marketingu či financí a naposledy **vůdcovské a manažerské**. Obdobně lze také dělit na: (Horváthová, 2016, s. 236-237):

1. Manažerské kompetence, zaměřené na výkon manažerů, který musí být v souladu se strategií podniku. Patří sem řešení konfliktů, výběr zaměstnanců, jejich koučování a hodnocení apod.
2. Technické kompetence, které se vztahují ke konkrétním funkcím a úkolům. Řadí se sem např. znalosti z oblasti účetnictví a financí, programování, data mining, řešení problémů apod.
3. Interpersonální kompetence, důležité pro správnou komunikaci a udržení pozitivních vztahů při kontaktu s lidmi na pracovišti. Patří sem zpravidla vyjednávání, empatie, kooperace, prezentování dovedností apod.

Mertens již v roce 1974 definoval klíčové kompetence, a to konkrétně z hlediska dvou přístupů. První přístup, kognitivní chápe povolání jako shluk jednání, kdy pracující jedinec musí překypovat kognitivitou, tedy schopností myslet a řešit problémy. Kognicí se tedy myslí schopnost definovat problémy a události, umět je uspořádat, nacházet souvislosti, prognózovat. Klíčové kompetence jsou důležité pro všechny zaměstnance, přispívají k firemní kultuře a výkonu podniku. (Belz, Siegrist, 2011, s. 27; Kubeš et al., 2004, s. 35)

Seznam klíčových kompetencí pak zahrnuje čtyři základní oblasti: (Belz, Siegrist, 2011, s. 28)

- základní kompetence – stěžejní prvotní myšlenkové pochody;
- horizontální kompetence – analýza a syntéza informací, nalézání jejich specifik;
- rozšiřující prvky –početní operace, měření a
- dobové faktory – nové poznatky a doplňování vzdělání.

Druhý přístup dle Mertense, založený na analýze činností se snaží propojovat kompetence s profesí. Patří sem např. týmová kompetence a veškeré skupinové činnosti, systémová kompetence, kam spadá organizování práce, schopnost jednání nebo reflexivita. (Belz, Siegrist, 2011, s. 27-29)

Klíčové kompetence skrývají celou škálu kompetencí, které jsou nad hranicí odborností. Představují schopnost jedince chovat se adekvátně v určité situaci, jednat kompetentně. Potenciál k tomu, aby pracovník disponoval kompetencemi je individuální přístup k jednání. Tento přístup se vyvíjí ze soudržnosti sociálních kompetencí, kompetencí k vlastní osobě a v oblasti metod. Tyto tři podskupiny zahrnují zejména následující výčty kompetencí: (Belz, Siegrist, 2011, s. 166-167)

Sociální kompetence – tedy takové, které vyžadují práci a kontakt s lidmi, ať už kolegy nebo zákazníky či stakeholdery; patří sem např. (Andrews, Higson, 2010; Belz, Siegrist, 2011, s. 166-185)

- *schopnost pracovat v týmu,*
- *kooperace,*
- *schopnost čelit konfliktům,*
- *komunikativnost* – tato kompetence spolu s kooperací je vyžadována ve více než 40 % podnicích při nábořech, jde o jasné a srozumitelné vyjadřování, ale i umění naslouchat, rozlišovat podstatné od méně podstatného,
- *inovace,*
- *písemný projev,*
- *prezentování se.*

Kompetence ve vztahu k osobě vlastní – tím se rozumí např. (Andrews, Higson, 2010; Belz, Siegrist, 2011, s. 166-231)

- *zacházení s vlastní hodnotou,*
- *sebereflexe, být vlastním pánem,*
- *rozvíjení vlastních hodnot,*
- *posuzování sebe sama apod.;*

Kompetence z oblasti metodik – této oblasti se v praxi podniky zabývají nejvíce, řadí se sem např. (Andrews, Higson, 2010; Belz, Siegrist, 2011, s. 166-231)

- *plánovité analyzování,*
- *dávání věcí do kontextu,*
- *porozumění textu,*
- *argumentování,*
- *disciplína,*
- *strukturování a klasifikace informací,*
- *tvůrčivá řešení problémů a kreativita* – jsou vyžadovány cca v 15-18 procentech zaměstnání, jde o systematické postupy a originalitě při řešení problémů,
- *kritické myšlení,*
- *flexibilita,*
- *zvažování rizik.*

Někdy se navíc uvádí samostatná kategorie **odborných způsobilostí** a s ní např.: (Andrews, Higson, 2010)

- *znalost jazyků,*
- *znalost z oblasti marketingu, financí, obchodu,*
- *strategický management,*
- *znalost IT.*

První dvě skupiny se řadí, pod již zmiňované soft-skills, další dvě skupiny pro změnu pod hard-skills. Další kompetence jsou např. výkonnost a samostatnost či schopnost nést odpovědnost. Dále také schopnost přemýšlet a učit se, zdůvodňovat a hodnotit. Naprostá většina kompetencí sestává z různých schopností z odlišných oblastí a člověk je nabývá

reflexivně. Nabývá jich postupně v průběhu celého života propojováním znalostí a zkušeností. Jedná se o celoživotní proces sloužící k rozvoji osobnosti člověka. (Belz, Siegrist, 2011, s. 167-284)

Důležitost je věnována pílí a vlastní vůli vzdělávat se v rámci profese, a to ještě více než daná profese vyžaduje. Studie podle Soobina Kima (2019) z americké Michigan State University došla k závěru, že studenty, soustavně se připravující na budoucí povolání lze rozdělit do tří skupin. První skupina studentů tvrdí, že se hodlá vzdělávat méně, než vyžaduje jejich budoucí zaměstnavatel. Druhá skupina je ochotna vystudovat nutné minimum pro přijetí. Třetí skupina má zájem o nadstandartní kurzy a vzdělávání. Právě tato skupina si v průměru vyjde na platové ohodnocení o 11 % vyšší než skupina první, tedy ta bez studijních ambicí. (Kim, 2019; Mihulka, 2019, s. 34-35)

Této studii lehce rozporuje výzkum, který uvedl Ondřej Macura pro iRozhlas.cz. Podle něj k nalezení zaměstnání stačí studentům titul bakalář. Ambice pro další studium údajně většina zaměstnavatelů neocení. Až 99 % absolventů si najde zaměstnání okamžitě po studiu, a to s průměrným nástupním platem 30 tisíc korun českých. Nejvíce žádanými jsou studenti z oblasti IT, zdravotnictví a učitelství. Největší problém při nacházení volného pracovního místa mají absolventi oborů lesnických a zemědělských. (Studenta, 2019, s. 12)

Podobně studii pana Kima (2019) odporuje i zkušenost společnosti ExxonMobil, která zaměstnává absolventy z různých oborů a absolutně jí nezáleží na specifikaci studia studentů. Samotná M. Elblová, dnešní supervizorka personálního oddělení, začínala na pozici nákupčího, ačkoli její obor byl úplně rozlišný. Pro ExxonMobil je mnohem důležitější schopnost absolventů **řešit zadaný problém** a jejich historie s podobnými, jimi již řešenými situacemi a problémy a dále **znalost jazyků**. Tato informace zjišťovaná již na pohovorech dává podniku představu o tom, zda by uchazeč zvládal stresové situace apod. (Studenta 2019, s. 49) Úplně na stejném principu si založila společnost OKIN koncept, podle kterého umožňuje zaměstnancům přesun jak vertikální, tak horizontální. Z toho plyne, že bez předchozích zkušeností, studijních či praktických si zaměstnanci mohou vyzkoušet různé pozice na různých odděleních, a to zpravidla po šesti měsících zapracování na pozici předchozí. Při pohovorech si společnost OKIN také zakládá na **znalosti min. jednoho cizího jazyka**. (Studenta, 2019, s. 52)

2.2.2 Ideální zaměstnanec aneb Proč najímat absolventy

Každý podnik se při hledání nové pracovní síly zaměřuje na různé druhy kompetencí, které po uchazečích vyžaduje. Kapitola 2.2.2 shrnuje přehled nejstěžejnějších poznatků ze studií jak českých, tak i zahraničních podniků najímajících absolventy ekonomických vysokých škol. Opět jsou odstavce logicky členěny v závislosti na otázkách, které budou pokládány při dotazníkovém šetření.

Kompetence stěžejní pro trh práce

b) Otázka z dotazníkového šetření: *Bodově ohodnoťte následující kompetence na stupnici 1-4 (1 – velmi důležité/nezbytné, 2 – důležité/výhodné, 3 – téměř nedůležité, 4 – nevyžadováno)*

Evropská studie podle Andrewse a Higsonové (2010) definovala důležitost určitých interpersonálních a technických odborných kompetencí na základě pohovorů se studenty a zaměstnavateli ekonomických absolventů z různých evropských zemí. Pro potřeby této diplomové práce stačí uvést část studie týkající se pohledu zaměstnavatelů. Byli zpočátku personalisté a manažeři firem ekonomického zaměření z Velké Británie, Slovinska, Rakouska a Rumunska.

Z hlediska tzv. „**hard skills**“ shledávají velkou výhodu u těch absolventů, kteří jsou schopni *kreativního myšlení, argumentování, mají disciplínu, umí analyzovat a řešit problémy*. Slovinští zaměstnavatelé zase sázejí na *porozumění komplexnějším textům a faktům*. Dále očekávají, že budou absolventi chtít *převzít zodpovědnost, mít snahu obhajovat se, být flexibilní*. V globálu všem zaměstnavatelům záleží na tom, aby budoucí zaměstnavatelé byli schopni využít své teoretické poznatky a aplikovat je v praxi a vzájemně je propojovat. Z odborných znalostí vyžadují alespoň základní znalosti *marketingu, financí, strategického managementu*. Pro Rakušany je např. důležitá *znalost IT a znalostí z oblasti obchodu*. (Andrew a Higson, 2010)

Z oblasti interpersonálních znalostí, tzv. „**soft skills**“ je naprosto nezbytná *správná komunikace a písemný projev a obecně prezentování sebe a svých výsledků a sebereflexe*. Jak rakouští, tak slovinští zaměstnavatelé velmi oceňují schopnost *pracovat v týmu a přicházet s inovativními myšlenkami*. (Andrew a Higson, 2010)

Všichni zaměstnavatelé se shodují, že převelikou výhodou absolventů je jakákoli předchozí zkušenost s prací ve stejném či podobném oboru, ať už se jednalo o brigádu či stáž.

V rámci praxe mohou získat výhodu v nasbírání znalostí z *oblasti financí, obchodní etikety*. (Andrew a Higson, 2010)

Česká studie dle Doležalové (2014, s. 10-20) uvádí, že pro zaměstnavatele z terciálního sektoru je nejdůležitější z klíčových kompetencí *komunikace, umět pracovat s textem* a *zběhlost v cizích jazycích* a *analytická schopnost* či *práce s čísly*. Nejméně důležité je pro ně naopak být schopný *řešit stresové situace* či *prezentovat se*.

Následující tabulka č. 2 dává výčet možných odpovědí z dotazníkového šetření na otázku důležitosti jednotlivých druhů kompetencí. V tabulce jsou shrnuty výsledky výzkumu z odborných článků v předchozích odstavcích.

Tabulka 2: Důležitost kompetencí – odborný výzkum

Možnosti odpovědí z dotazníkového šetření	
<i>sociální kompetence</i>	<i>týmová práce, čelit konfliktům, komunikativnost, inovativní myšlení, prezentování své osoby, empatie, uznání argumentů, pokora</i>
<i>kompetence ve vztahu k vlastní osobě</i>	<i>nakládání s vlastní hodnotou, být svým vlastním manažerem, sebereflexe, time-management, dochvilnost, drive, adaptibilita</i>
<i>kompetence v oblasti metod</i>	<i>analýza, kreativita, řešení problémů, dávání věci do kontextu, kritické myšlení, argumentace, porozumění textu, samostatnost, výkonnost, odpovědnost, učit se, flexibilita, snášení zátěže</i>
<i>odborné kompetence</i>	<i>jazyky, IT znalosti, znalosti marketingu, financí, řídičský průkaz, odborná praxe</i>
Výsledky podle výzkumu z odborných článků	
<i>sociální kompetence</i>	<i>týmová práce, komunikativnost a písemný projev, inovativní myšlení</i>
<i>kompetence ve vztahu k vlastní osobě</i>	<i>sebereflexe a posuzování či promýšlení důsledků</i>
<i>kompetence v oblasti metod</i>	<i>analýza, kreativita, řešení problémů, argumentace, porozumění textu, odpovědnost a flexibilita</i>
<i>odborné kompetence</i>	<i>jazyky, IT znalosti, znalosti obchodu a odborná praxe</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Deficit v oblasti kompetencí

- c) **Otázka z dotazníkového šetření:** *Se kterými deficity kompetencí se u absolventů setkáváte nejčastěji (bez ohledu na to, zda jste dotyčného již přijali či nikoli)?*

Mnozí absolventi českých vysokých škol nejsou dostatečně připraveni pro trh práce. Ze školních lavic mají dostatek odborných znalostí, ale neumí pracovat se soft-skills. Nejčastěji jim scházejí schopnost *práce s informacemi a textem, propojování souvislostí, kritické myšlení*. Špatně na tom jsou také co se týče *pracování v týmu*, a se *zdravým sebevědomím*. (Tůma, 2015)

Podobný názor zastává ekonomka Markéta Šichtářová (2015). Studenti jsou navyklí drtit se kvanta poznatků, ale chybí jim *improvizace, iniciativa, nalézání alternativních řešení, kreativita*.

Následující tabulka č. 3 dává výčet možných odpovědí z dotazníkového šetření na otázku deficitu jednotlivých druhů kompetencí. V tabulce jsou shrnuty výsledky výzkumu z odborných článků z předchozích odstavců.

Tabulka 3: Deficit kompetencí – odborný výzkum

Možnosti odpovědí z dotazníkového šetření	
<i>sociální kompetence</i>	<i>týmová práce, čelit konfliktům, komunikativnost, inovativní myšlení, prezentování své osoby, empatie, uznání argumentů, pokora</i>
<i>kompetence ve vztahu k vlastní osobě</i>	<i>nakládání s vlastní hodnotou, být svým vlastním manažerem, sebereflexe, time-management, dochvilnost, drive, adaptibilita</i>
<i>kompetence v oblasti metod</i>	<i>analýza, kreativita, řešení problémů, dávání věci do kontextu, kritické myšlení, argumentace, porozumění textu, samostatnost, výkonnost, odpovědnost, učit se, flexibilita, snášení zátěže</i>
<i>odborné kompetence</i>	<i>jazyky, IT znalosti, znalosti marketingu, financí, řídičský průkaz, odborná praxe</i>
Výsledky podle výzkumu z odborných článků	
<i>sociální kompetence</i>	<i>týmová práce a kooperace</i>
<i>kompetence ve vztahu k vlastní osobě</i>	<i>drive a iniciativa</i>
<i>kompetence v oblasti metod</i>	<i>kreativita, dávání věci do kontextu, kritické myšlení, porozumění textu, číslům</i>
<i>odborné kompetence</i>	<i>studie neuvádí žádné odborné kompetence</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Důvody deficitu v oblasti kompetencí

d) Otázka z dotazníkového šetření: *Co je podle Vás největší příčinou těchto deficitů kompetencí u absolventů?*

Důvodem k nepřijetí čerstvého absolventa kromě deficitu konkrétních kompetencí může být *nedostatečné vzdělání* nebo *nezájem ze strany absolventa* o dané téma. Může se také ale jednat o pracovní místo vyloženě *nevhodné pro absolventy*. Většina z uvedených aspektů může být zároveň důvodem, proč absolvent má nějaký deficit z oblasti kompetencí. Spolu s tím obvykle figuruje *nedostatečná praxe*. (Cappelli, 2012)

Sociolog a europoslanec Jan Keller (2015) dává vinu mj. systému českého školství. Domnívá se, že navzdory reformám, které proběhly v posledních padesáti letech se osnovy stále ještě nepřiblížily trhu práce. Podobné nedostatky prý ale zažívají i jiné evropské země jako Francie, či Španělsko. Lukáš Straňák tvrdí, že vysoké školy dávají nedostatečný prostor pro praxi. Velmi omezeně spolupracují se skutečnými firmami a studenti tak nemají možnost nasbírat zkušenosti pro trh práce. (Sklářová, 2009)

Pokud škola a její učitelský sbor studenta dostatečně nevybaví určitým druhem kompetence, může se o tento deficit zajímat přímo vedení podniku a čerstvého absolventa zaučit samo. Velmi často využívané formy tzv. „výchovy“ absolventa jsou *rozšiřování pracovní náplně, delegování úkolů, rotace po pracovišti či odborné stáže a pobyty v zahraničí*. (Kubeš et al., 2004, s. 116-117)

V případě, že nadřizený shledá potenciál v absolventu, měl by mu dát prostor se vyjádřit. Takový prostor může být zprostředkován *pomocí skupinově orientovaných školení, participování, orientování na vlastní rozvoj, podpory při inovacích* apod. (Kubeš et al., 2004, s. 117-118)

Následující tabulka č. 4 dává výčet možných odpovědí z dotazníkového šetření na otázku příčin deficitů jednotlivých druhů kompetencí. V tabulce jsou shrnuty výsledky výzkumu z odborných článků z předchozích odstavců.

Tabulka 4: Příčiny deficitů kompetencí – odborný výzkum

Možnosti odpovědí z dotazníkového šetření
<i>nedostatečné vzdělání, nedostatečná studijní opora, nedostatečný zájem absolventa o kompetenci, nedostatečná praxe a pracovní zkušenosti</i>
Výsledky podle výzkumu z odborných článků
<i>nedostatečná opora školy, nedostatečná praxe</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Proč nenajímat absolventy

e) Otázka z dotazníkového šetření: *Co je pro Vás naprosto stěžejním důvodem pro nepřijetí absolventa?*

V předešlé studii (Capelli, 2012) byly zmíněny důvody nedostatečného vzdělání či chybějícího zájmu o danou kompetenci. Myšlenku *deficitu praxe a zkušeností* potvrzuje

i Chris Leitch (2017) z webu CareerAddict.com. Nedostatek zkušeností je skutečně problémem největším. Na druhém místě často bývá přebytečný *narcismus* a přehnané sebevědomí, co se kompetencí týče. Většinou studenti potřebují *více času na zaučení* než zkušenější zájemci o pozici. Za další mají obvykle *nereálné představy* o náplni práce, mzdě či pracovní době. Na pátém místě Leitch hovoří o *nedostatku oddanosti* ke společnosti či práci jako takové. Absolventi většinou pozici přijmou pouze proto, aby si něco vydělali a nasbírali zkušenosti či praxi do budoucna, pro lepší perspektivnější povolání. (Leitch, 2017)

Následující tabulka č. 5 dává výčet možných odpovědí z dotazníkového šetření na otázku důvodů nepřijetí absolventa do zaměstnání. V tabulce jsou shrnuty výsledky výzkumu z odborných článků předchozího odstavce.

Tabulka 5: Důvody nepřijetí absolventa – odborný výzkum

Možnosti odpovědí z dotazníkového šetření
<i>nedostatečné vzdělání, nedostatečná praxe a pracovní zkušenosti, nestálost absolventa, nereálné představy o mzdě, pracovní době, dlouhá doba zaučení, nízká pracovní morálka, přehnané sebevědomí, pozice vyloženě nevhodná pro absolventy</i>
Výsledky podle výzkumu z odborných článků
<i>nedostatek praxe, přehnané sebevědomí, potřeba více času na zaučení</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Proč najímat absolventy

f) Otázka z dotazníkového šetření: *V čem naopak shledáváte největší výhodu najmutí absolventů, mimo kompetence již zmiňované v dotazníkovém šetření?*

Mladí lidé, kteří právě vystudovali vysokou školu nebudou podnik stát velké peníze. Jelikož nemají ještě velkou, či žádnou praxi, neměli by mít *vysoké nároky*, co se platu týče. Další výhodou je jejich *znalost aktuálních teoretických poznatků*. Na rozdíl od starších zkušenějších ročníků mají ze školních lavic zažité nejnovější trendy v oblastech, které vystudovali. Studie podle Leitch také hovoří o *větší míře entusiasmu*. Jedná se převážně o první povolání absolventů, takže většinou bývají natěšení a plní očekávání, co jim trh práce přinese. Jinou výhodou je možnost *formovat* je. Starší zaměstnanci už mají naučené určité návyky, ale s absolventy je možné pracovat a učit je věci dělat podle představ podniku. V neposlední řadě je velká výhoda shledávána v jejich otevřených myslích a schopnosti přicházet s novými, *inovativními myšlenkami*. (Leitch, 2017)

Podobně je uváděno i na webu Online-diagnostika. Důvodem pro najímání absolventů může být *mladý věk* a s tím spojený *drive a schopnost se učit, vysoké dosažené vzdělání, nadšení pro práci* apod. Mladí lidé také většinou lépe ovládají IT technologie, jsou *inovativní a kreativní*. (Online-diagnostika)

Následující tabulka č. 6 dává výčet možných odpovědí z dotazníkového šetření na otázku důvodů přijetí absolventa do zaměstnání. V tabulce jsou shrnuty výsledky výzkumu z odborných článků.

Tabulka 6: Důvody přijetí absolventa – odborný výzkum

Možnosti odpovědí z dotazníkového šetření
<i>mladý věk, nízké mzdové náklady, znalost aktuálních trendů, vysokoškolské vzdělání, entusiasmus, lepší vzdělávací návyky, lepší formování absolventa, kreativní duch</i>
Výsledky podle výzkumu z odborných článků
<i>znalost aktuálních trendů, kreativní duch, entusiasmus, nízké mzdové náklady</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Ideální zaměstnanec

Tento termín představuje potenciálního pracovníka z řad absolventů, který splňuje stanovené ideální předpoklady pro přijetí. Profil ideálního zaměstnance byl sestaven pro autorčino lepší pochopení problematiky kompetencí a také bude využit při sestavování dotazníkového šetření. Jednotlivé předpoklady (kompetence) byly stanoveny na základě všech předešlých uvedených studií a také pomocí výzkumu dle M. Úlovce (2014).

Patří sem:

- ✓ **loajalita** – zaměstnanec ctí vize a mise podniku, dělá dobré jméno celé společnosti,
- ✓ **dochvilnost** – zaměstnanec dochází včas do zaměstnání, na schůze a happeningy,
- ✓ **time – management** – pracovník si umí uspořádat práci logicky, nedostává se do zbytečného časového presu, prokrastinace je mu cizí,
- ✓ **časová flexibilita** – zaměstnanci nedělá problém případný přesčas, zaskakování za ostatní zaměstnance atp.,
- ✓ **drive a touha po dalším rozvoji** – zaměstnanec je zapálený do své práce, rád se aktivně podílí na chodu firmy, je iniciativní, ochotný učit se novým věcem,
- ✓ **spolehlivost a odpovědnost** – pracovník si je plně vědom své odpovědnosti (peněžní, majetku, odpovědnost za své činy), zaměstnavatel musí mít pocit, že může zaměstnanci svěřovat náročnější úkoly, může se na něj spolehnout,

- ✓ **řešení problémů a krizových situací** – zaměstnanec je schopen racionálně reagovat na veškeré podněty z okolí podniku, a to i negativní,
- ✓ **porozumění instrukcím a umět se rozhodovat se** – pracovník je schopen vyhodnocovat konkrétní situace samostatně, nemusí se neustále doptávat nadřízených na podrobnosti,
- ✓ **inovace** – zaměstnanec je proaktivní, podílí se na výzkumu a vývoji v podniku,
- ✓ **umění zacházet s informacemi a s čísly** – tato vlastnost vyžaduje práci s počítačem, se zdroji, zpracovávání údajů,
- ✓ **týmová práce a adaptibilita** – jde o schopnost delegování úkolů na kolegy, sdílení názorů, výsledků, akceptování názorů druhých ve společnosti,
- ✓ **komunikační dovednosti a jednání s lidmi** – podstatou je nebát se projevit, sdílet poznatky, ale naopak i komunikovat problémy,
- ✓ **znalost sebe sama** – je potřeba umět odhadnout své schopnosti a limity,
- ✓ **odolnost vůči stresu** – zaměstnanec umí konstruktivně řešit problémy, nepropadat panice. (Úlovec, 2014)

Shrnutí 2. kapitoly

Popis pracovní pozice pomáhá podniku vytvořit představu o tom, koho by měla konkrétně najmout na danou pozici. Zjišťují se jednotlivé činnosti, schopnosti a kompetence, které s daným nabízeným místem úzce souvisí. Ke správnému popisu pracovního místa je nutné, aby si personalisté uvědomili a důkladně analyzovali jednotlivé kompetence s pozicí spojené. Je potřeba se při najímání zaměstnanců zaměřovat jak na tzv. hard-skills (ryze odborné znalosti), tak na zaměstnancovo chování, tedy tzv. soft-skills.

3 NÁBOR A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

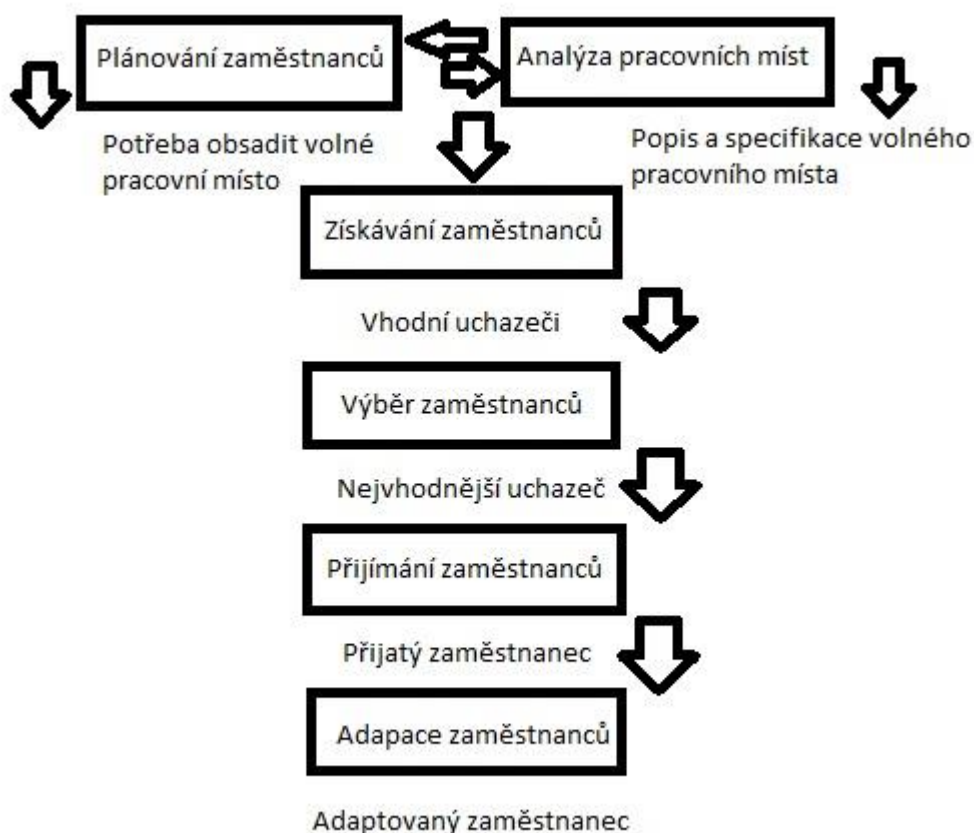
Jednou z velmi důležitých personální činností je právě plánování lidských zdrojů, tedy zjišťování, kolik zaměstnanců, na jaké pozice je potřeba najmout. O plánování lidských zdrojů se autorka rozepisovala již v kapitole 1.4 Personální plánování. V kapitole třetí se věnuje samotnému přijímání lidských zdrojů, tedy náboru, výběru a přijetí uchazečů. Právě způsob najímání zaměstnanců je podstatnou otázkou v dotazníkovém šetření praktické části práce.

Po zjišťování potřeb lidského kapitálu, kdy v podniku vznikají volná pracovní místa, je potřeba přejít k náboru. Nábohem se rozumí proces, který naláká vhodný počet uchazečů na nabízené pracovní pozice. Nábor nových pracovníků probíhá obvykle dvěma způsoby, a to: (Buchta, 2007, s. 71; Martin, 2007, s. 265-266)

- z interních (vnitřních) zdrojů – tedy tím, že podnik přemístí stávající pracovníky na jinou pozici, povýší je apod., využívá se intranetu podniku, nástěnek či elektronické pošty;
- z externích (vnějších) zdrojů – kdy se vybírá z uchazečů doposud nezaměstnaných, jež se ucházejí o podnikem vypsanou pozici; tato metoda může být použita na základě doporučení současných zaměstnanců či pomocí inzerce na nástěnkách, internetu (viz dále).

Dessler (2003, s. 98-99) považuje najímání z vnitřních zdrojů za velmi efektivní a výhodné. Zejména je to výhodné díky tomu, že současné zaměstnance už management zná a dokáže lépe odhadnout jejich silné a slabé stránky, jejich schopnosti apod., než u uchazečů externích. Další výhodou s tím související je to, že se nemusí tito zaměstnanci dlouze zaučovat. Základní povědomí o povaze práce a zejména o společnosti už dávno mají. Následuje výběr zaměstnanců a samotné přijímání nových pracovníků, kteří splnili veškeré podmínky pro přijetí. (Brodský, 2010, s. 33)

Celý proces obsazování volných pracovních míst včetně náborů a výběru je možné shrnout do následujícího schématu: (Šikýř, 2012, s. 69)



Obrázek 2: Postup obsazování volných pracovních míst

Zdroj: upraveno podle Šikýře (2012, s. 69)

3.1 Nábor

Prvním krokem při získávání nových zaměstnanců je nábor. Tato činnost předchází výběru a jejím cílem je zajistit co možná největší počet uchazečů vhodných pro proces výběru. Koubek (2015, s. 126-127) hovoří o náboru jako o: „(...) získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace.“ Potenciální uchazeče je nutno vybírat s ohledem na finanční prostředky podniku a zásady podnikové kultury. Při získávání nesmí docházet k diskriminaci uchazečů co se věku, pohlaví, etniky apod. týče. Ačkoli si některé pracovní pozice vyloženě žádají preferování určitého pohlaví a věku (např. zvedání těžkých věcí), je nutné přinejmenším toto odůvodnění do popisu pracovního místa řádně uvést. (Brodský, 2010, s. 33-34)

Náboru jako takovému předchází pět základních činností. Při získávání zaměstnanců se nejprve zjistí potřeba pracovní síly a podrobně se **analyzuje pracovní pozice**, stanoví se konkrétní požadavky pro ucházející se zájemce. Sestaví se profil pracovních rolí (viz kapitola 2.1 Pracovní pozice). Společnost současně analyzuje silné a slabé stránky najímání nových zaměstnanců. Poté se podnik musí rozhodnout, zda bude najímat **interně, či externě**, od toho se budou odvíjet následující kroky postupu. Pokud podnik přistoupí k externímu náboru, musí vhodně uchazeče informovat (zveřejnění inzerátu na internetu, náboru ve školách apod.). Spolu s **formou informování** uchazečů si vedení podniku volí také formu prezentace kandidátů. Volí se dokumentace požadovaná od uchazečů a formuluje se nabídka zaměstnání, která se po zvolení formy informování také uveřejní. Následuje prostor pro **přihlašování kandidátů** o volné pozice a jejich **předvýběr**, kdy se na základě analýzy nashromážděných životopisů a motivačních dopisů roztřídí uchazeči na vhodné a nevhodné. Ti vhodnější se pozvou k výběrovým procedurám. (Armstrong, 2015, s. 272-282; Koubek, 2015, s. 131-156)

Celý proces získávání nových pracovníků je proces, který se netýká jen strany uchazečů, kteří se mají najmout, ale i strany podniku. Organizace o sobě sděluje informace, o svých cílech a podnikové kultuře. Společnost se prezentuje na trhu práce v dobrém, ale především pravdivém světle a snaží se tak zaujmout co nejvyšší počet potenciálních zaměstnanců. Uchazeč zase poskytuje informace o svých schopnostech, vzdělání apod. (Brodský, 2010, s. 34)

3.1.1 Inzerce

Forma informování potenciálních uchazečů může probíhat mnoha způsoby. Nejznámější je pravděpodobně inzerce, ale velmi typická je také podpora Úřadů práce, nebo skrze současné zaměstnance (doporučení přátelům, známým). Hojně se využívají i veletrhy práce, a to zejména u výrobních podniků. Někdy je možné oslovit konkrétní uchazeče, např. i na základě doporučení od předešlých zaměstnavatelů nebo uchazeči přicházejí osobně, přímo do podniku. Již zmíněná častá forma informování, inzerce, má různé informační kanály. Může se využívat novin, odborných časopisů či rozhlasu (dnes již zřídka používané) nebo televize. Velmi často se využívá vývěsek a burzy práce. Pokud podnik hledá vyloženě absolventy škol, často se společnost váže do spolupráce s vybranými specializovanými středními, či vysokými školami. Stejně tak některé, převážně větší podniky zanechávají oblast recruitmentu specializovaným agenturám. Díky outsourcingu (přenechání) této činnosti agentuře se

nemusí vůbec o celý proces získávání pracovníků starat. (Brodský, 2010, s. 35; Šikýř, 2012, s. 75)

V 21. století se naprostá většina společností při získávání spoléhá mj. na sílu internetu. Jedna z možností je vyvěsit inzerce přímo na webové stránky organizace. Vhodné je spolu s tím využívat specializované portály (př. LinkedIn, Jobs.cz). Naprostá většina personalistů podle Horváthové (2016, s. 297-301) pracuje zejména s Facebookem (cca 1400 mld. měsíčně aktivních uživatelů) a Twitterem (cca 290 mil. měsíčně aktivních uživatelů). Sociální sítě se využívají jak k identifikaci uchazečů, tak i k následnému sdílení znalostí, vzdělávání a podnikové komunikaci obecně. (Dessler, 2003, 112; Šikýř, 2012, s. 75)

Vedoucí pracovník HR ve společnosti Electronic Arts, pan J. Martin kdysi vyvinul webový portál e-Recruiter, který napomáhá komparovat zájmy a schopnosti uchazečů s aktuálně nabízenými pozicemi. Pokud se s některou pozicí spáruje, je kontaktován jak uchazeč, tak i vedení konkrétního podniku, pokud ne, je uchazeči nabídnuta možnost dostávat e-maily v případě naleznutí jiné, pro něj vhodné pozice. Tato webová aplikace pomohla najít povolání již tisícům uchazečů. (Dessler, 2003, 112; Šikýř, 2012, s. 75)

Způsob najímání uchazečů/absolventů

Otázka z dotazníkové šetření: *Jakým způsobem hledáte nové uchazeče (absolventy VŠ)?*

Dle výzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013) patří k nejvíce používaným zdrojům inzerce právě využití vlastních webových stránek společnosti (62 % tázaných). Na druhém místě jsou náborové agentury (49 %) a třetí příčku zabírá doporučení od zaměstnanců s 33 %. Naopak nejméně využívanými jsou sociální sítě či inzerce v novinách (pod 10 %). Jiná studie prováděná napříč ICT firmami v České republice shledala jako nejčastější formu inzerce taktéž použití webových stránek podniku (52 %), a na druhém místě je umístěno oslovení uchazeče přímo, na základě osobního doporučení (23 %). Třetí místo obsadila možnost prezentování přímo ve školách (21 %). (Studenta, 2018, s. 41-42)

Následující tabulka č. 7 dává výčet možných odpovědí z dotazníkového šetření na otázku způsobu hledání uchazečů o zaměstnání. V tabulce jsou shrnuty výsledky výzkumu z odborných článků z předchozího odstavce.

Tabulka 7: Způsob hledání uchazečů – odborný výzkum

Možnosti odpovědí z dotazníkového šetření
<i>inzerce na internetových portálech, inzerce na vlastním firemním webu, inzerce v papírové formě, využití regionálních médií, veletrhy pracovních příležitostí, prezentace přímo ve školách, využití Úřadu práce, využití náborových agentur, osobní doporučení kolegů a známých</i>
Výsledky podle výzkumu z odborných článků
<i>vlastní web, náborové agentury, osobní doporučení.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Efektivita jednotlivých způsobů inzerce

Otázka z dotazníkového šetření: *Která z možností Vám přinesla největší užitek? Neboli, na základě, kterých Vámi uvedených způsobů inzerce bylo přijato nejvíce vhodných absolventů?*

Jako nejefektivnější forma inzerování volných pracovních míst je považováno využití sociálních sítí, tvrdí pan O. Tyleček (2018) z agentury Fairy Tailors. Myslí se tím efektivnost z hlediska vysokého počtu přijatých pracovníků na základě této inzerce. Náklady s tím spojené jsou taktéž nejnižší, v porovnání např. s inzercí v novinách či využitím agentur, tudíž je tato forma výhodná z obou stěžejních kritérií. (Tyleček, 2018)

Následující tabulka č. 8 dává výčet možných odpovědí z dotazníkového šetření na otázku efektivnosti způsobu hledání uchazečů o zaměstnání. V tabulce jsou shrnuty výsledky výzkumu z odborných článků z předchozího odstavce.

Tabulka 8: Přijetí vhodných kandidátů – odborný výzkum

Možnosti odpovědí z dotazníkového šetření
<i>inzerce na internetových portálech, inzerce na vlastním firemním webu, inzerce v papírové formě, využití regionálních médií, veletrhy pracovních příležitostí, prezentace přímo ve školách, využití Úřadu práce, využití náborových agentur, osobní doporučení kolegů a známých</i>
Výsledky podle výzkumu z odborných článků
<i>internet</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Každá inzerce by měla obsahovat alespoň tyto základní informace (podrobněji popsáno v kapitole 2.1 o pracovní pozici): (Brodský, 2010, s. 36; Buchta, 2007, s. 71)

- a) název společnosti a forma podnikání, adresa společnosti (město);
- b) název pracovní pozice;
- c) zevrubná charakteristika pracovní pozice;
- d) požadavky, které by měl uchazeč splňovat, často se týkají stupně dosaženého vzdělání, schopností, dovedností, praxe;
- e) podmínky na pracovišti (platové ohodnocení, pracovní doba, místo výkonu práce, typ úvazku);
- f) organizační informace ohledně podmínek pro uchazeče (do jakého termínu zaslat CV, kam zavolat apod.). (Brodský, 2010, s. 36; Buchta, 2007, s. 71)

V rámci inzerce může být navíc požadována určitá dokumentace (kopie vysvědčení, řidičského průkazu, výpisu z trestního rejstříku). Zkušenější zaměstnavatelé se mohou při sestavování inzerce řídit formulací AIDA. Tato zkratka pochází z anglických slov attention, interest, desire, action, tedy česky upozornění, vytvoření zájmu, vytvoření tužby a akce. Upozorněním se myslí to, že inzerát zaujme čtenáře na první pohled. Je potřeba vhodně volit barvu, písmo, velikost odstavců, mezer apod. Vytvoření zájmu souvisí se zájmem o inzerovanou pracovní pozici. Často se využívá frází jako „Budete se podílet na zajímavých projektech a výzvách.“ Vytvoření tužby spočívá v zdůrazňování zajímavých aspektů práce, zmiňuje např. možnosti cestování nebo naopak blízkost bydliště aj. Nakonec vytvářením akce se myslí dovětky „Zavolejte pro více informací“ nebo „Přihlaste se na konkurz již dnes.“ (Buchta, 2007, s. 71, Dessler, 2003, s. 101-102)

3.1.2 Přihlašování a předvýběr

Je potřeba si před samotným přihlašováním stanovit formu prezentování kandidátů. Často se do inzerce uvádí formy typu: zasílání životopisu (CV) s fotografií, anebo motivačního dopisu. Některé internetové portály specializované na výběr zaměstnanců nabízí přímo možnost vyplnění online formuláře včetně prostoru pro přílohy právě v podobě životopisu či motivačního dopisu. Online formuláře pomůžou podniku snadno roztrždit kandidáty na vhodné a méně vhodné. Typicky se veškeré tyto formy kombinují i s následným telefonickým či osobním pohovorem. (Brodský, 2010, s. 36-37)

Při tvorbě životopisu by si měli uchazeči dávat pozor na některé věci. Doporučuje se strukturovaná forma, tedy taková, aby text nebyl příliš zdlouhavý, ale zároveň nebyly vynechány podstatné milníky z profesního života uchazeče. Je vhodné uvádět např. jen ty zájmy a dovednosti, které přímo souvisí s pozicí, na kterou se uchazeč hlásí. Přílišná fluktuace nebo naopak chybějící časové údaje v profesní kariéře také nejsou dobrou vizitkou. (Brodský, 2010, s. 36-37)

Předvýběrem se pak myslí moment, kdy podnik ze zaslaných formulářů, životopisů a motivačních dopisů selektuje uchazeče podle vhodnosti. Armstrong (2015, s. 285) doporučuje žádosti uchazečů členit podle kritérií na nezbytná, velmi žádoucí a žádoucí kritéria. Pokud uchazeč např. nesplňuje již nezbytná kritéria, nebude dále zvažován jako potenciálně přijatý. Některou skupinu lidí tak podnik rovnou vyřadí, jiní se pozvou do dalšího kola výběru. Užší skupina vhodných kandidátů se tedy případně přizve na pohovor a na základě toho se již vybírá vítězný jedinec. Doporučuje se zanechávat 5-10 uchazečů do užšího výběru. V případě vedoucích pozic je toto číslo zpravidla vyšší. (Armstrong, 2015, s. 285; Buchta, 2007, s. 72)

3.2 Výběr

Na hranici předvýběru a výběru stojí analyzování životopisu uchazečů. Vlastní výběr má však mnoho podob a myslí se jím rozhodnutí, který z uchazečů nejlépe splňuje podmínky pro přijetí na danou pozici. (Šikýř, 2012, s. 83) Do metodiky posuzování uchazečů se řadí testy znalostí a schopností (často test z účetnictví, jazyka), nebo testy osobnosti, které odhalí charakter uchazeče, jeho chování, schopnosti čelit např. krizovým situacím apod. K velmi širokospektrým šetřením patří mimo testu osobnosti i test inteligence či motorických a psychických schopností. Například u policie či vojska jsou velmi typické testy fyzické zdatnosti a psychologické testy odhalující psychickou odolnost jedince. Právě u takovýchto typů povolání se využívá assesment center. Šikýř (2012, s. 89) definuje metodiku jako: „...metodu výběru, hodnocení i vzdělávání zaměstnanců, kdy umožňuje komplexně posoudit pracovní výkon a rozvojový potenciál zaměstnanců“. Tato centra mají za úkol otestovat uchazeče v reálných, simulovaných situacích. Může jít např. o nácvik asertivity, hraní rolí apod. V centrech se hodnotí několik uchazečů najednou a hned několika pozorovateli a hodnotiteli. Hodnotí se výkon z různých hledisek, např. v rámci konkrétní úrovně managementu. Největší důraz se klade na chování uchazeče. Další metodou posuzování je

pohovor (ať už osobní, telefonicky, videohovorem). (Armstrong, 2015, s. 288-292; Dessler, 2003, 136-138)

3.2.1 Přijímací pohovor

Právě pohovor s charakterem strukturovaného pohovoru je velmi častou formou posuzování uchazeče. Velkou výhodou této formy posuzování je možnost lepšího zhodnocení vhodnosti jedince díky kladení otázek. Stejně tak má i uchazeč větší možnost pochopit podrobnosti ohledně místa, o které se uchází. Pracovník, který rozhovor povede (typicky personalista, často podpořený vedoucím pracovníkem budoucího potenciálního zaměstnance) se musí na pohovor řádně připravit. Vyžaduje se, aby si dopředu přečetl a rozebral životopis a motivační dopis uchazeče a zjistil si veškeré detailní informace související s nabízenou pozicí. Záleží však na tom, zda se využívá pohovoru strukturovaného, při kterém jsou uchazečům kladeny stejné, dopředu známé otázky, nebo se jedná o pohovor nestrukturovaný, který probíhá spíše formou diskuse s nahodilými otázkami. Podle Koubka (2012, s. 180) existuje ještě varianta polostrukturovaného pohovoru. Koubek (2015, s. 179-180) dále rozlišuje pohovory dle množství účastníků. Jedná se např. o pohovor 1+1, tedy rozhovor pouze s vedoucím pracovníkem firmy, nebo pohovor před panelem, tedy komisí cca 3-4 osob. Dále existuje postupný pohovor, což je obdoba 1+1, ale navíc zde figurují posuzovatelé či skupinový pohovor, mající více uchazečů najednou. Pracovník personálního útvaru by se měl vyvarovat častým chybám při pohovoru. Jedná se typicky o diskriminační otázky např. „Plánujete mít v nejbližších pěti letech děti?“. Velmi nevhodné je také vytváření předsudků, neobjektivnost v hodnocení pohovoru či nekonkrétně podávané informace o pracovní pozici. Klasický pohovor často probíhá v následujících krocích: (Armstrong, 2015, s. 285-288; Brodský, 2010, s. 38-39)

1. přivítání uchazeče o práci;
2. stručné seznámení uchazeče s průběhem pohovoru a s pracovní pozicí jako takovou;
3. kladení otázek uchazeči, týkající se jeho schopností, dovedností, cílem je zpravidla zjistit slabé a silné stránky;
4. pokládání otázek uchazeče o pracovním místě, podmínkách apod.;
5. ukončení rozhovoru.

Chyby při pohovorech vznikají pochopitelně i na straně uchazečů. Doporučuje se nepodávat zkreslené informace (např. o úrovni ovládaných jazyků, technologií) nebo nemluvit negativně o svém předchozím pracovišti. Veškeré informace uvedené v životopise si podnik

může samozřejmě ověřit, proto je stěžejní neuvádět lživé informace. Je potřeba chovat se klidně, uvolněně, nebýt arogantní či snad agresivní při odpovídání. Je sice samozřejmostí zeptat se na platové ohodnocení, pokud nebylo zmíněno, nemělo by však z pohovoru vyznít, že se uchazeč zajímá pouze o tento benefit. (Brodský, 2010, s. 40)

Pivovarnická společnost AB InBev sepsala pět základních rad pro uchazeče, jak se efektivně připravit na pohovor. V první řadě je bezpodmínečně nutné zjistit si alespoň základní informace o podniku a krátké povídání o tom, proč právě u této společnosti chce uchazeč pracovat. Další podstatný bod je pro někoho ne tak samozřejmá dochvilnost. Jednak uchazeč působí věrohodněji a schopněji, když přijde včas a jednak to pomůže i samotnému uchazeči, aby se např. vydýchal, uklidnil a urovnal si myšlenky. Neméně důležitým je i vzhled uchazeče. Některá společnost si potrpí na konkrétní dresscode, je vhodné si tyto informace zjistit dopředu a pokud žádné konkrétní nedohledá, měl by se uchazeč obléknout formálně, dle uvážení. Velmi obtížným, avšak důležitým bodem je přirozená, ale nikoli přehnaná upřímnost. Předchozí literatura sice objasňovala, proč by měli uchazeči říkat pravdu, nepřikrášlovat skutečnosti apod., ale nic se nesmí přehánět. Příkladem může být neuvádět pravé důvody, proč a jak se dotyčný nepohodl s minulým zaměstnavatelem či vyjadřovat nesympatie k tomu budoucímu. Poslední bod je naprosto zřejmý – ptát se. Pokud uchazeči není cokoli jasné, je lepší se zeptat okamžitě a vše si ujasnit. (Studenta, 2018, s. 40-41)

Typickými kritérii pro výběr zaměstnance mohou být kupříkladu vzdělání, praxe, komunikační a technické zdatnosti, psychická odolnost či umění pracovat v týmu (více viz kapitola č. 2, Profesní kompetence). (Brodský, 2010, s. 40)

3.3 Přijímání zaměstnanců

Nejlepší kandidát splňující veškeré podmínky výběru bývá osloven. Je pouze na uvážení uchazeče, zda pozici přijme, či nikoli. Pokud přijme, vzniká mu pracovní poměr, a to ode dne podepsání pracovní smlouvy. Smlouva má zpravidla podobu písemnou, ale postačuje i ústní. Tato podoba je typická u úvazků nepřesahující dobu pracovního výkonu jednoho měsíce. Písemná pracovní smlouva musí výslovně obsahovat náležitosti jako druh práce, místo výkonu práce a datum nástupu do práce. Častými dodatky jsou ještě typ úvazku (částečný, plný), doba, po kterou se smlouva uzavírá (určitá, neurčitá), platové ohodnocení či konkretizace povinností pracovníka. U naprosté většiny povolání se nejprve sjednává doba zkušební (zpravidla tři měsíce), po kterou se pracovník zaučuje, poznává podnik a svou pozici. Během této doby je pracovník pozorován vedoucím či jiným pověřeným

zaměstnancem a v této době může být poměr vypovězen z obou stran bez udání důvodu. Před podepsáním smlouvy by měl zaměstnavatel seznámit zaměstnance s veškerými právy a povinnostmi, které z povahy vykonávané práce vyplývají. (Brodský, 2010, s. 42; Koubek, 2015, s. 189-191)

Při přijetí uchazeče po podepsání smlouvy zpravidla přichází školení BOZP a zavádění pracovníka do systému podniku (osobní karta, mzdový či evidenční list). Před započatím výkonu jsou zaměstnanci obvykle podrobeni lékařské prohlídce. (Buchta, 2007, s. 72; Koubek, 2015, s. 190)

Shrnutí 3. kapitoly

Kapitola pojednává o koloběhu najímání nových zaměstnanců. Nábor má za cíl zajistit co největší počet uchazečů o zaměstnání. Z těch se později vybírá nejlepší adept. Důležitým momentem náboru je inzerce pracovního místa, zpravidla prováděná pomocí uveřejňování na internetu. Kandidáti se v rámci reakce na inzerát přihlašují a dochází k předvýběru. V tomto bodě personalisté selektují zaslané životopisy a motivační dopisy uchazečů.

Výběrem se uzavírá cyklus najímání zaměstnanců. Nejvhodnější skupina kandidátů je přizvána na pohovor a ten, kdo splnil všechny požadavky a porotu nejvíce zaujal, získává nabízenou pozici.

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE VYBRANÝCH PODNICÍCH

Praktická část diplomové práce je věnována nejprve seznámení s pojmy marketingového výzkumu a metodiky výzkumu. Autorka popisuje, kterou konkrétní metodologii využívala při svém výzkumu pro potřeby diplomové práce a jakým způsobem.

Podstatnou částí je samotné dotazníkové šetření, jeho analýza a vyhodnocení. K sestavení dotazníku byl využit vzhled Google formuláře. Šíření probíhalo pomocí osobní návštěvy personalistů vybraných podniků, či zasílání online formuláře na e-maily pracovníků. K vyhodnocení výsledků byl použit software Statistica a ke grafickému znázornění MS Excel.

4.1 Výzkum ve společenských vědách a metodika výzkumu

Informace jsou velmi důležitým a cenným objektem pro chod celé společnosti. Analýzy pro zpracovávání informací jsou pak využity v rozhodovacím procesu o strategickém řízení.

Pojmem marketingový výzkum, nebo výzkumem ve společenských vědách je pak tedy myšleno dolování informací o podnikovém okolí (co se týče např. příležitostí trhu, konkurenceschopnosti, rizik, stakeholderů apod.). Tyto informace jsou závratné pro hladký chod a úspěšné vedení společnosti. Konkrétní výstupy výzkumu jsou potom nedílnou součástí vytváření jak marketingové, tak i celopodnikové strategie. (Entrepreneur) Svobodová s Mynářovou (2011, s. 13) uvádějí, že: „*Marketingový výzkum je cílevědomý proces, který směřuje k opatření konkrétních informací, které nelze získat jinak.*“

Definice se velmi podobají. Lze tedy tvrdit, že podstatou marketingového výzkumu je skutečně dolování informací za účelem jeho pozdějšího využití pro úspěšné vedení společnosti. (Mynářová, Svobodová, 2011, s. 13-15)

4.1.1 Výzkum ve společenských vědách

Ke kompletování, analýze a vyhodnocení nasbíraných informací slouží tzv. marketingový informační systém. Tento systém se na základě zkoumaného podnikového prostředí ještě dále dělí na čtyři kategorie: (Kotler, 1992, s. 7)

- systém vnitřních informací – patří sem základní přehled o minulé prosperitě, vývoji, informace se extrahují ze závěrek, rozborů činností ekonomiky aj.;
- marketingový systém výzkumný – jde o identifikaci, sbírání, analyzování a vyhodnocení informací a zároveň vyvozování závěrů, získávají se tak primární informace;

- marketingový systém zpravodajský – pomocí těchto zdrojů a postupů z vnějšího okolí společnosti (rozhovory či normy, vyhlášky) se získávají informace sekundární;
- informační systém podpůrný – jde o nástroje a modely podporující celý systém, spadají sem např. softwary simulující manažerské rozhodování. (Kotler, 1992, s. 7)

Existují různé typy zdrojů informací, ze kterých mohou výzkumní pracovníci či marketéři čerpat. Členění samotných informací je možné například na základě časového či obsahového kritéria. Řadí se sem: (Kotler, 1992, s. 7; MARKS marketing)

- závislé vs. nezávislé informace, jež mohou fungovat bez ohledu na vnitřní vazby;
- tokové, které je potřeba sbírat opakovaně vs. stavové, sesbírané k určitému okamžiku;
- kvantitativní, které je možné změřit, spočítat vs. kvalitativní, založené na nepočitatelné proměnné;
- obsahově založená, např. znalosti, stimuly, faktické údaje a v neposední řadě
- primární zdroje vs. sekundární – primární se sbírají za určitým jedinečným záměrem kdežto sekundární nikoli. (Kotler, 1992, s. 7; MARKS marketing)

V rámci **kvantitativních výzkumů** se dotazuje velký počet respondentů. Primárním cílem je pokrýt co nejvyšší reprezentativní vzorek. Kvantitativní výzkum je možné členit na metodiky experiment, pozorování a výzkum (viz kapitola 4.1.2).

Oproti tomu, **kvalitativní výzkum** se zabývá příčinami a následně důvody chování lidí. Vždy se zaměří na konkrétní jevy u menšího vzorku respondentů. Předmětem zkoumání mohou být postoje zákazníků, názory a chování spotřebitelů. Řadí se sem rozhovory hloubkový, skupinový, brainwritingy aj. (Marketing Mix; Matula, 2012)

Autorka kombinovala kvantitativní výzkum, konkrétně použití dotazníkového šetření s prvky kvalitativního výzkumu pomocí rozhovoru.

Fáze výzkumu ve společenských vědách

Proces sbírání a analyzování informací se člení do dvou základních fází. Patří sem přípravná a realizační etapa.

V rámci **přípravné fáze** je potřeba nejprve nadefinovat samotný problém. Při definování se musí stanovit primární cíl a hypotézy. Tyto hypotézy by měly být jednoznačné, jasně formulované, reálně vyjádřitelné, poznatelné a co možná nejjednodušší, aby je čtenáři, jímž jsou určeny, bezprostředně identifikovali a pochopili. Rozlišují se deskriptivní (popisné) a explanační hypotézy. Liší se ve způsobu popisování děje. Dalšími kroky definování problému je vytyčení řešení daného problému a návrh, kde se budou informace vyhledávat. Závěrečný bod se pojí s nalezením alternativního řešení. (Kozel, 2006)

Druhý mezikrok přípravné fáze vyžaduje provedení tzv. orientační situační analýzy. V rámci této analýzy se tým výzkumníků snaží de facto ověřit hypotézy, které si nadefinoval v prvním kroku. Pomocí takto extrahovaných dat pak mohou lépe definovat problémy či určit, jaké jiné informace jsou potřeba. (Kozel, 2006)

Vyvrcholením etapy přípravy je sestavení plánu výzkumného projektu. Takovýto plán by měl obsahovat odpovědi na otázky typu: Jaké údaje potřebujeme? Jak přesně budeme data sbírat? Kdy tento výzkum uskutečníme? Kdo ho bude provádět? (Matula, 2012)

Realizační etapa je náročnější, ale také transparentnější částí výzkumu. V první části se společnost zabývá sběrem údajů. Sbíráni probíhá podle předem stanovených kritérií. Záleží na tom, jaký typ výzkumu provádíme, zda například chceme skutečnosti popisovat (deskriptivní metoda) nebo hledáme vzájemné vztahy a příčiny (kauzální metoda) atd. (viz dále). (Kozel, 2006)

Zpracování údajů, které následuje po sběru se plánuje již ve fázi přípravy. Poté, co má podnik dostatek informací a dat, musí dojít ke kontrole přesnosti, pravdivosti a spolehlivosti. Následně je nutno data upravit, např. očistit o chyby, chybějící údaje atp. Zpracovávání dat s sebou nese i samotnou klasifikaci dat. Odpovídá se mj. na otázky „*Co potřebujeme zjistit?*“ „*Jaké analýzy budeme s daty vykonávat?*“.(Příbová, 1996)

Třetím krokem je analyzování a následné interpretování vzniklých výsledků. Pro analýzu může podnik (tazatel) použít nespočet softwarů výpočetní techniky. K nejčastějším patří MS Excel, MS Access, Statistica apod. Některé internetové formuláře pro tvorbu dotazníkových šetření nabízí automatickou konverzi výsledků do podoby grafů a tabulek (př. Google formulář). Při analýze je potřeba určit třídy a znaky, podle kterých budeme odpovědi

respondentů rozdělovat. Třídění se používá už při samotné tvorbě dotazníku, nejenom při vyhodnocování. Typickým příkladem je třeba rozdělování možností odpovědí do intervalů. (př. otázka: Jaký je váš věk? odpověď: 10-15 let, 16-20 let, 21-25 let, apod.) U vyhodnocování odpovědí se velmi hojně využívá klastrování, tedy shluková analýza, která umožní tazatelům rozčlenit odpovědi na základě podobných znaků. (Kantorová, 2014, s. 13)

V momentě, kdy jsou data analyzována, dochází k interpretaci výsledků. Interpretovat je vhodné pomocí tabulek a grafů. Často představení výsledků zahrnuje i konkrétní návrhy na doporučení, zlepšení. (Matula, 2012)

Techniky a typy výzkumu

Dle **účelu výzkumu** rozlišujeme metody následující: (Vojtíšek, 2012)

- monitorovací – na základě pozorování vnitřního a vnějšího okolí společnosti sbírá potřebné informace;
- deskriptivní – popisuje různé skutečnosti a reálné jevy;
- explorativní – zkoumá a vysvětluje neobjasněné nebo špatně pochopitelné skutečnosti;
- kauzální – zjišťuje příčiny a následné následky, u této metody se hojně využívá metody dotazování a experimentu;
- koncepční – jedná se o komplexnější metodu, která mimo sledování příčin nalézá informace i o celém chování ekonomik, často využívá metody kreativního myšlení (př. brainwriting, delfská metoda);
- prognostická – odhaduje vývoj situace do budoucna, nejčastěji se opírá o matematické a statistické metody.

Tento výčet pochopitelně není konečným, existuje ještě dlouhá řada jiných, na podobném principu stavěných metodik. Za zmínku stojí např. metody analýzy a syntézy, abstrakce, indukce. (Vojtíšek, 2012)

Autorka ve své praktické části využívá nejvíce **monitorovací a deskriptivní** výzkum. Pomocí dotazování zjišťuje detailní informace o požadavcích oddělení na profesní kompetence uchazečů. Popisuje vypořezované skutečnosti.

Výzkum a jeho techniky lze dělit např. podle **oblasti**, o kterou se výzkumný tým zajímá. Řadí se sem např. měření tržních charakteristik – potenciálů, nasycenosti trhu nebo zjišťování

o konkurentech, dodavatelích. Další oblastí zájmů často bývá marketingový mix, pak je tedy nutné analyzovat výrobek, distribuci, cenu apod. (Vojtíšek, 2012)

Neméně důležitým kritériem členění technik výzkumu je bezpochyby **hledisko času**. Pokud potřebujeme zjistit něco jednorázově, jen specifický problém, použijeme jednorázové testy. V opačném případě pak testy a metodiky opakované, kontinuální. Dále jsou ještě rozlišovány pretesty vs. posttesty v závislosti na dynamice výzkumu. Pretesty předcházejí hlavní části daného výzkumu. Výzkumníkům to pak pomůže osvětlit, zda používají vhodné metody. Slouží k včasné detekci chyb a nedostatků. Posttest zkoumá kvalitu a správnost využití metod až po samotné aplikaci. (Kantorová, 2014, s. 15; Vojtíšek, 2012)

4.1.2 Metodika výzkumu

Kvantitativní výzkum zahrnuje tři základní konkrétní metodiky sběru dat. Patří sem pozorování, dotazníkové šetření a experiment. (Farese) Autorka se ve své praktické práci věnuje výhradně **dotazníkovému šetření**.

Dotazníkové šetření – jedná se o záměrně kladené otázky respondentům. Odpovědi, které tak tazatel získá jsou pak zdroj pro primární údaje. Velmi důležitý je předem pečlivě zvolený vzorek respondentů a také forma dotazování. Velmi běžná je kombinace více zmíněných (písemné dotazování, telefonické, elektronické či osobní). Autorka práce využívá elektronickou formu a osobní pohovor. (Farese)

Před samotnou tvorbou formuláře je potřeba odpovědět si na otázky: *Na co chci tázat? Jakou metodou chci dotazník zpracovávat? Jaký způsob dotazování chci použít (osobní, telefonicky...)?* (Farese)

Dotazník má často tři základní části: zahajovací část, samotný průběh a závěr dotazníku. Při zahájení je potřeba respondenta oslovit, stručně vysvětlit, co se po něm vyžaduje a proč. Průběh znamená samotné dotazování, a tedy i zodpovídání otázek. V závěru se tazatel s respondentem rozloučí, poděkuje za ochotu a čas, popř. vyslechne zpětnou vazbu. (Kantorová, 2014, s. 18-21)

V rámci dodržení hladkého průběhu dotazování je vhodné řídit se např. těmito pravidly a doporučeními: (Kantorová, 2014, s. 18-21)

1. oslovit respondenta a vysvětlit mu, proč právě on je pro tazatele významný;
2. dát respondentovi najevo, že se může uvolnit a odpovídat spontánně, bez nátlaku apod.;
3. dát respondentovi možnost neodpovídat na otázky, které mu např. nejsou příjemné;
4. dodržet princip časové únosnosti, tedy nezatěžovat respondenta po zbytečný dlouhý čas.

Mimo dodržování základních pravidel je také velmi důležitý vzhled dotazníkového formuláře (archu) a to jak po stránce estetické, tak obsahové. Struktura archu může vypadat následovně: (Kozel, 2006)

- název dotazníku;
- oslovení respondentů, stručné představení výzkumu – účel, význam;
- otázky vtahující do děje, týkající se dané problematiky;
- otázky filtrující respondenty na vhodné/nevhodné;
- otázky k tématu (doporučuje se začít otázkami jednoduššími, stručnými a postupně pokračovat náročnějšími);
- otázky identifikující respondenta (věk, pohlaví, vzdělání);
- poděkování, rozloučení.

V dotazníkovém šetření použitým v této diplomové práci se pracuje s otázkami **uzavřenými** (respondent vybírá výhradně jednu či více zadaných možností), **polouzavřenými** (podobně jako uzavřená, jen doplněna o možnost vlastního vyjádření názoru) a **otevřenými** (volná odpověď). (Farese)

4.2 Dotazníkové šetření ve vybraných podnicích

Autorka své dotazníkové šetření aplikuje na 12 předem vybraných podniků, se kterými čtenáře seznamuje v kapitole následující. Dotazování probíhalo formou poskytnutí dotazníkového formuláře, jeho vysvětlením a konzultováním. Většina sběru dat probíhala online formou, tedy vyplněním online formuláře a následným konzultováním po e-mailu či telefonu. Někteří zástupci společností pak souhlasili s osobním pohovorem. Dotazníkové šetření bylo tedy kombinované s formou řízeného rozhovoru, tzn., že respondenti autorku obohacovali o názory a poznatky, mnohdy i mimo otázky v dotazníkovém formuláři.

Časový harmonogram šetření byl stanoven následovně:

- září až listopad – přípravná fáze a sestavování dotazníkového formuláře;
- prosinec až únor – sběr dat (dotazníkové šetření ve společnostech);
- březen a duben – zpracovávání a analýza nasbíraných údajů.

Z 18 oslovených a předem vytipovaných respondentů se autorce vrátilo 12 kladných odpovědí.

Dotazníkové šetření bylo vztaženo na vzorek dvanácti konkrétních podniků, o kterých je známo, že zaručeně najímají absolventy vysokých škol ekonomického směru. Jde totiž o společnosti, jež dlouhodobě spolupracují s Fakultou ekonomicko-správní Univerzity Pardubice skrze veletrh pracovních příležitostí Kontakt. Tento veletrh probíhá každoročně na jaře v prostorách univerzitní auly. Studenti jak Ekonomicko-správní, tak Chemicko-technologické fakulty si zde mohou vyzkoušet pohovory nanečisto, dozvědět se něco o společnostech, o volných pozicích nebo si rovnou domluvit stáž, brigádu apod. Autorka pracuje s relativně malým vzorkem respondentů, jelikož je předpokládáno, že tato diplomová práce bude dále rozvíjena v budoucnu. Slouží tedy jako podklad pro případnou disertační práci.

Shrnutí 4. kapitoly

Kapitola o výzkumu ve společenských vědách zmiňuje ve svém úvodu definici marketingového výzkumu. Jedná se o proces dolování informací o podnikovém okolí, tedy týkající se např. trhu, konkurenceschopnosti apod. Existují různé druhy výzkumů a různé zdroje informací, které se dolují. Podle toho se často odlišují pojmy kvalitativní a kvantitativní výzkum. Autorka ve své praktické části kombinuje prvky obou typů výzkumu, jelikož sestavuje dotazník, ale zároveň spolu s dotazníkem nad rámec vede s respondenty řízené rozhovory.

Z metod a technik výzkumu autorka nejvíce využívá monitorovací techniky pro sbírání informací a dále deskriptivní techniky pro popisování zjištěných skutečností a jevů. Jako nástroj výzkumu byl použit zmiňovaný dotazníkový formulář, který byl vyplněn dvanácti vybranými společnostmi. Účastnily se společnosti terciálního i sekundárního sektoru. O výsledcích dotazníkového šetření se autorka rozepisuje v následující, páté kapitole práce.

5 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ, DOPORUČENÍ

Dotazník vytvořený pro potřeby této práce byl rozdělen do tří logických částí. První část s názvem *Způsob najímání absolventů* řešila problematiku, jakým nejčastějším způsobem respondenti najímají uchazeče z řad absolventů, a který ze způsobů jim přináší největší užitek. V druhé části šetření respondenti bodově hodnotili jednotlivé kompetence uchazečů z hlediska jejich významnosti. Třetí a poslední kategorie otázek z dotazníku se pak zabývala deficitem v oblasti kompetencí. Respondenti se zamýšleli nad tím, s jakými nedostatky absolventů ucházejících se o zaměstnání se často potýkají a čím by tyto deficity mohly být způsobeny. V závěru šetření odpovídají na otázky ohledně toho, proč by přijali či naopak nepřijali mladého uchazeče, čerstvého absolventa na rozdíl od potenciální osoby bez vysokoškolského vzdělání.

Dotazníkové šetření obsahovalo celkem 16 otázek, přičemž 15 bylo povinných. Poslední šestnáctá otázka byla dobrovolná a týkala se vyjádření vlastního názoru, či doplnění poznatků respondentů. U deseti otázek mohli respondenti zaškrtnout více odpovědí, nejvíce však ale maximálně pět. Čtyři otázky byly koncipovány jako bodová škála na stupnici 1-4, kde respondenti vyjadřovali své sympatie ke kompetencím. Jedna otázka vyžadovala pouze jedinou možnou odpověď.

5.1 Seznámení s podniky

Autorkou bylo vybráno 6 podniků z terciálního sektoru neboli sektoru služeb. Jedná se o společnosti, jejichž předmětem podnikání je poskytování práce, služeb, znalostí a produktů, především z oblasti obchodu, finančních služeb, poradenství, či práva aj. Zařazeny byly finanční instituce A, a.s. (anonymní společnost) a B, a.s. (taktéž anonymní), dále poradenské společnosti z oblasti financí Mazars s.r.o. a skupina Profireal Group a dále online poskytovatel poradenství eBRÁNA s.r.o. či dodavatel energetiky ExxonMobil Business Support Center Czechia s.r.o., který je na pomezí sekundárního a terciálního sektoru. (Univerzita Pardubice, 2019)

Dále bylo zvoleno 6 podniků ze sekundárního sektoru neboli sektoru výroby a průmyslu. Jde převážně o společnosti z dopravního průmyslu, chemického, těžebního či sklářského. Vybrány byly společnost C, a.s. (anonymní společnost) z chemického průmyslu, D, s.r.o. z IT oblasti, E, a.s. z leteckého průmyslu či F., s.r.o. z průmyslu papírového. Taktéž se šetření

účastnily společnosti Kayaku Safety Systems Europe a.s. a Faurecia. (Univerzita Pardubice, 2019)

Podniky terciálníhoho sektoru

A, a.s.

Společnost A, a.s. má téměř 500 poboček. Pobočka společnosti, ve které autorka prováděla dotazníkové šetření sídlí v administrativním centru v Pardubicích. Tento podnik v současnosti čítá kolem 290 zaměstnanců na různých pozicích a svou působností je považována za banku s dlouholetou tradicí na českém trhu. (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2020)

Banka svou činnost zaměřuje především na administrativu, finance, bankovníctví a pojišťovnictví. Základními produkty jsou tradičně účty, platební karty, úvěry či možnosti investování. (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2020)

B, a.s.

Jedná se o společnost, která poskytuje ICT služby a má mnoho poboček po celé republice, jednu má umístěnou i na Pardubicku. Právní forma podniku je akciová společnost, svoji působnost na českém trhu čítá již téměř 15 let. V úhrnu v této společnosti pracuje nad 5 000 zaměstnanců. (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2020)

eBRÁNA s.r.o.

EBRÁNA s.r.o. je pardubická digitální agentura o 108 zaměstnancích. Její základní činností je maloobchod, online marketing, poradenství se softwarem a hardwarem či finanční a ekonomické poradenství. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2020)

Kromě tvorby marketingu společnost pořádá různá školení, např. i v oblasti personalistiky či tvorby reklam. Podnik eBRÁNA podpořil nespočet projektů, mezi nimi např. projekty výstaveb sportovních klubů pro děti, dětské domovy apod. (Semerád, 2020)

ExxonMobil Business Support Center Czechia s.r.o.

Tato společnost sídlí v Praze a čítá v přepočtu téměř 1500 zaměstnanců. Vznik se datuje rokem 2004 a působnost ExxonMobilu sahá až do 158 zemí světa. (ExxonMobil, 2020)

Její hlavní činností je poskytování energetiky, a to konkrétně plynu. Společnost se svou působností dostává na pomezí sekundárního a terciálníhoho sektoru, každá literatura tuto činnost člení odlišně. Autorka podnik zařadila pro potřeby šetření do sektoru terciálníhoho, jelikož její činnost vnímá spíše jako poskytování služeb. (Portál hlavního města Prahy, 2020)

Mazars s.r.o.

Společnost Mazars s.r.o. se zabývá převážně auditorským, účetním a daňovým poradenstvím. V České republice působí již 25 let. V současnosti je 7. největší společností v ČR poskytující audit a zaměstnává na 250 odborníků. Česká pobočka společnosti Mazars sídlí v Praze a její původní sídlo je ve Velké Británii. (Mazars, 2019)

Profireal Group

Profireal Group je mezinárodní finanční skupina a na světovém trhu působí už přes 20 let. Pod tuto skupinu spadá divize Profi Credit. Předmětem podnikání Profi Creditu je poskytování především spotřebitelských, podnikatelských úvěrů. Dále existuje ještě divize Profi Investment zabývající se rozvíjením investičních příležitostí. (Profireal Group)

Pardubická pobočka společnosti má v současnosti kolem 300 zaměstnanců a sídlí v budově spolu i se skupinou Profi Credit. (Profireal Group)

Podniky sekundárního sektoru

C, a.s.

Společnost C, a.s. si taktéž přála zůstat v anonymitě. Jedná se o středně veliký podnik sídlící ve středních Čechách. Primárním předmětem podnikání je výroba stavební a průmyslové chemie. Své produkty nabízí jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Podnik čítá mezi 300-500 zaměstnanci. (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2020)

D, s.r.o.

Jedná se o anonymní společnost, která je svou působností známá i za hranicemi státu. Svá tři hlavní sídla má ve Středočeském a Pardubickém kraji. V současnosti podnik čítá kolem 5 000 zaměstnanců z různých oborů, včetně odborníků z IT oblasti. Společnost je známá jako lídr v oblasti výroby spotřební elektroniky. (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2020)

E, a.s.

Jedná se o společnost z Pardubického kraje, která v současnosti zaměstnává kolem 400 pracovníků. Hlavní náplní společnosti je výroba v oblasti letového provozu, a to pro jak civilní, tak i vojenské účely. (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2020)

F, s.r.o.

Anonymní společnost F, s.r.o. sídlí v Olomouckém kraji. Její hlavní náplní je oblast papírenského průmyslu, konkrétně výroba tiskových a cigaretových papírů. Společnost působí

na českém trhu již od 90. let a v současné době zaměstnává téměř 500 zaměstnanců. (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2020)

KayakuSafety Systems Europe a.s.

Jedná se o společnost s dvaceti letou tradicí, která je součástí nadnárodní skupiny Nippon Kayaku. Zabývá se převážně výrobou pyrotechnických iniciátorů a generátorů plynu pro moduly pasivní ochrany v automobilech, tedy pro předpínače bezpečnostních pásů a airbagů. Většina jejich produktů je určena pro export světovým automobilkám. (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2020)

Uplatnění nacházejí také v průmyslu požární ochrany, letectví apod. V současnosti má společnost cca 1000 zaměstnanců. Společnost sídlí na Vsetínsku, ve Zlínském kraji. (KayakuSafety Systems Europe)

Faurecia Interiors s.r.o.

Pardubická pobočka společnosti Faurecia se zaměřuje na výrobu interiérů pro Škoda auto, TPCA a GM, konkrétně tedy na textilní a plastové díly. V současnosti zaměstnává cca 400 zaměstnanců. Společnost se může pyšnit špičkovou technologií vstřikování plastů. (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2020)

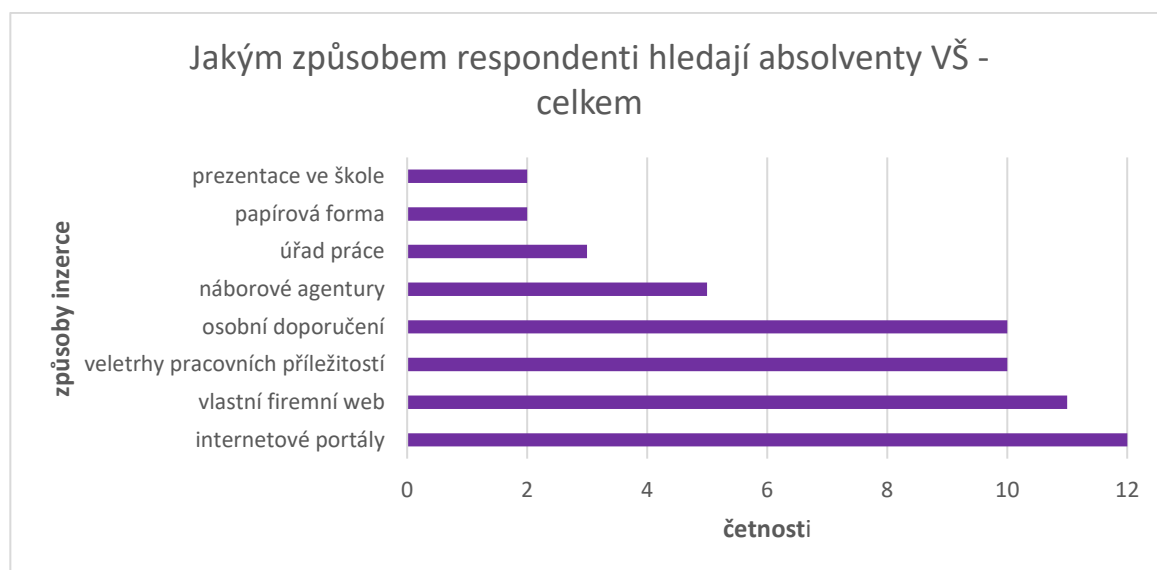
V roce 2018 přišla Faurecia s novými projekty, a to sice získáním prémiového zákazníka BMW a projektem OPEL MOKKA. (Faurecia)

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

Následující podkapitola rozebírá otázku po otázce tak, jak respondenti autorce v rámci výzkumu odpovídali. Vždy budou graficky znázorněny celkové odpovědi všech respondentů a následně budou u každé otázky mezi sebou porovnány sekundární a terciální sektor. Odpovědi jsou dále srovnávány i s výsledky výzkumu odborných článků z teoretické části práce (viz kapitola 2).

Otázka 1: Jakým způsobem hledáte nové uchazeče (absolventy VŠ)?

Tato otázka nabízela 9 možností způsobů hledání nových zájemců o zaměstnání z řad absolventů. Jednalo se konkrétně o inzerci na internetu, na vlastním webu, v papírové formě, pomocí regionálních médií, využívání veletrhů pracovník příležitostí, prezentování ve školách, využití úřadu práce, náborových agentur a osobní doporučení. Respondenti mohli zaškrtnout max. 5 možností, případně mohli uvést jiný, nezmiňovaný způsob. Výsledky šetření viz obr. č. 3 a č. 4 (pozn. Graf uvádí pouze 8 variant, jelikož žádná ze společností neuvažuje možnost využití místního rozhlasu jako alternativu inzerce.).

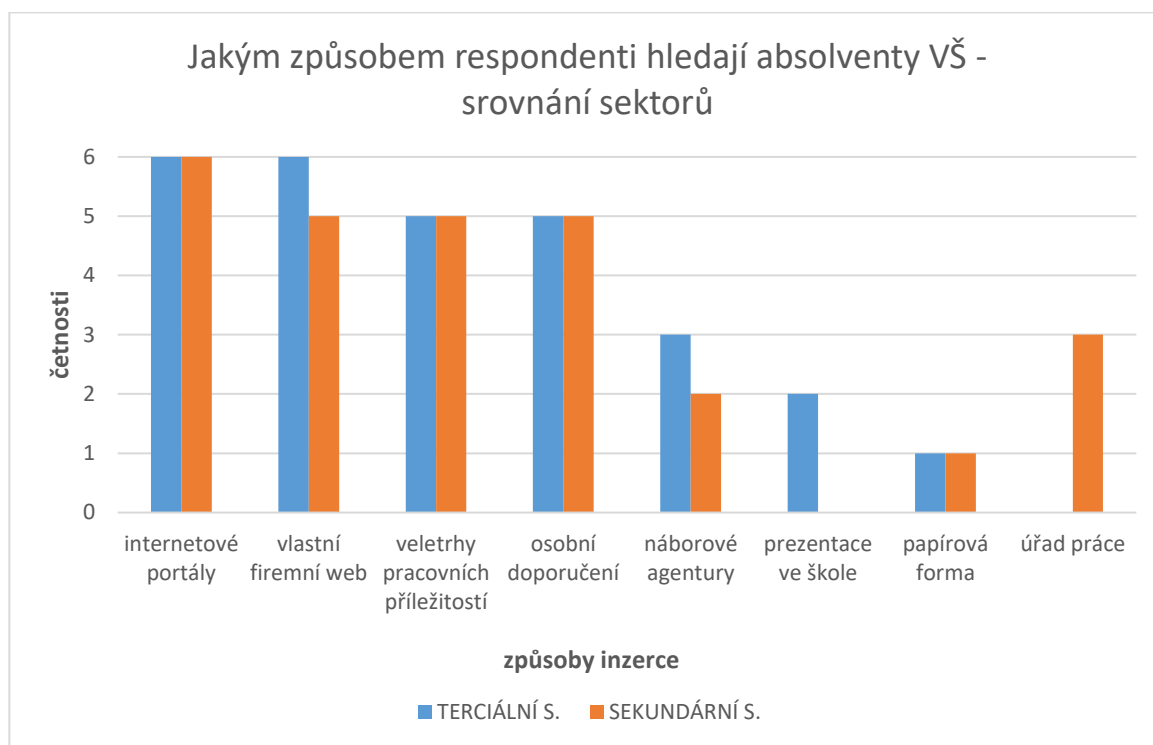


Obrázek 3: Jakým způsobem respondenti hledají absolventy VŠ – celkem

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu na obrázku č. 3 je možné vypočítat, že všichni respondenti (100 %) uvedli, že nejvíce využívají možnost uveřejňování inzerce na webových portálech či sociálních sítích, jako je LinkedIn.com, skupiny na Facebook.com, Jobs.cz apod. Na druhém místě se pak celkově umístila možnost využívání vlastních firemních webů a intranetů. Taktéž většina využívá osobní doporučení či veletrhy pracovních příležitostí. Možnost veletrhů je pochopitelná a zjevná, vzhledem k tomu, že všech 12 respondentů pravidelně navštěvuje veletrh Kontakt na UPCE. Nejméně využívané jsou pak prezentace ve škole, vyvěšování papírových letáčků a využití místních rozhlasů (tato možnost dostala 0 hlasů).

Graf na obr. č. 4 ukazuje srovnání respondentů z terciálního a sekundárního sektoru.



Obrázek 4: Jakým způsobem respondenti hledají absolventy VŠ – srovnání sektorů

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazování obou dvou sektorů hodně spoléhá na využití internetových portálů, vlastních firemních webů nebo veletrhů pracovních příležitostí. Stejně tak je pro 5 podniků z terciálního i 5 podniků ze sekundárního sektoru důležitá možnost osobního doporučení, ať už z řad kolegů, přátel či známých. Zástupce společnosti A, a.s. (podnikající v pojišťovnictví) dokonce uvádí, že jejich zaměstnanci mají možnost sdílení inzerátů z portálu Jobs.cz na své sociální síti a z každého kvalitního přijatého uchazeče, který se ozval na základě jeho příspěvku ze sociálních sítí, pak mají lákavé finanční odměny. I jiní zástupci společností uvádí, že portál Jobs.cz často propojují s vlastním intranetem či sociálními sítěmi společnosti, aby získali co největší rozsah působnosti inzerce.

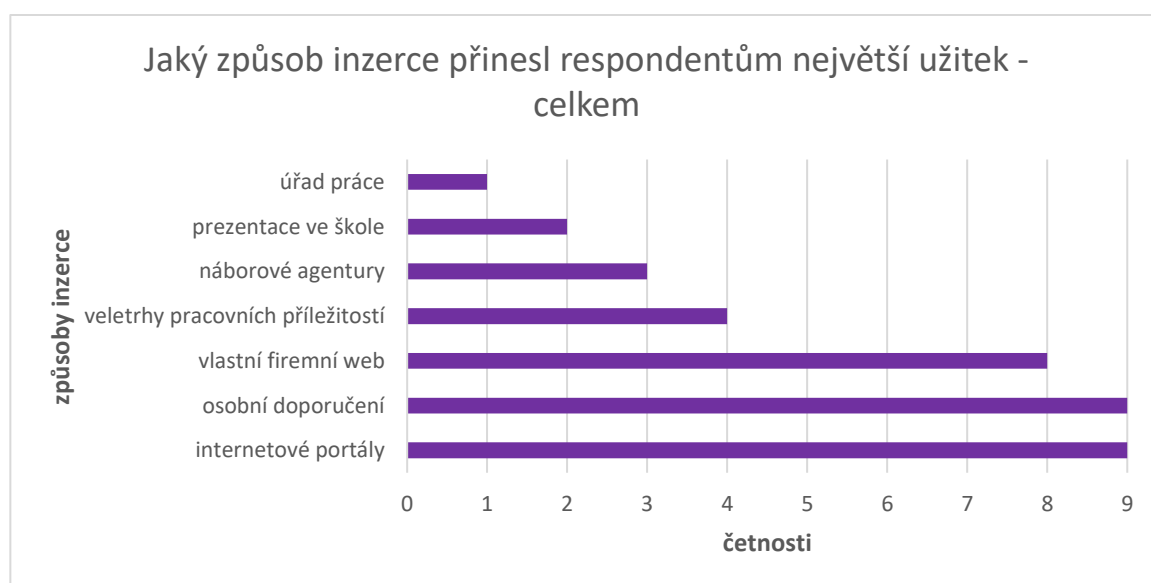
Rozdíly mezi sektory jsou patrné v otázce využití úřadů práce a prezentování ve školách. Zatímco polovina tázaných podniků ze sekundárního sektoru úřady práce využívá, terciální sektor tuto možnost zcela vypouští. Naopak prezentování ve školách využívají podniky ExxonMobile a B, s.r.o. (oblast telekomunikace). Snaží se tím propagovat nejen volné pozice, ale i např. svoje produkty a inovace.

Komparace s odbornými články: Podle výsledků z tuzemských (Studenta, 2018, s. 41-42) a zahraničních (CIPD, 2013) výzkumů se nejvíce podniků při náboru absolventů zaměřuje

na využití vlastních webových portálů, náborových agentur a osobního doporučení kolegů a známých. Ve dvou ze tří uvedených případů se autorčiny respondenti shodují s odbornými články, a to v případě vlastního webu a osobního doporučení. Možnost náborových agentur využívá jen 5 z 12 dotazovaných. Ti, co možnost nezvolili uvádějí jako argument, že tato varianta inzerce je příliš nákladná.

Otázka 2: Která z možností Vám přinesla největší užitek? Neboli, na základě, kterých Vámi uvedených způsobů inzerce bylo přijato nejvíce vhodných absolventů?

Cílem otázky bylo zjistit, který ze způsobů inzerce hodnotí zástupci podniků jako nejvíce efektivní. Na základě, kterého způsobu inzerce se ozve nejvíce kvalifikovaných uchazečů. Tato otázka obsahovala 9 naprosto stejných odpovědí, jako otázka první. Opět mohli respondenti zaškrtnout maximálně 5 možností. Výsledky šetření zobrazují následující grafy, obr. č. 5 a 6 (pozn. Graf uvádí pouze 7 variant, jelikož žádná ze společností neuvažuje možnost využití místního rozhlasu a papírové formy jako efektivní alternativu inzerce.).

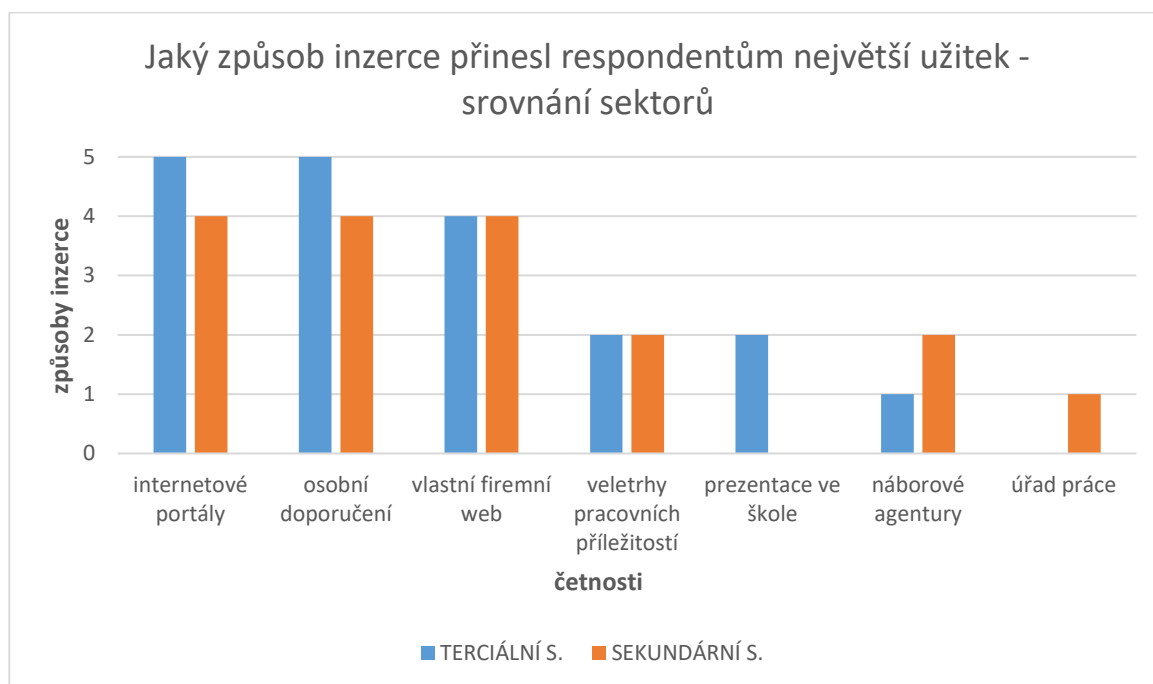


Obrázek 5: Jaký způsob inzerce přinesl respondentům největší užitek – celkem

Zdroj: vlastní zpracování

Devět z dvanácti dotazových personalistů z podniků vyhodnotilo jako nejefektivnější způsob inzerce využití internetových portálů a osobního doporučení, jak ukazuje graf z obr. č. 5. V těsném závěsu s osmi hlasy je pak firemní web společností. Za nejméně efektivní je vyhodnocena papírová firma inzerce, které nedal hlas ani jediný respondent a úřad práce s jedním hlasem. Efektivnost internetovému portálu autorka odůvodňuje tak, že se jedná o médium s nejširší působností ze všech zmíněných, tudíž je logické, že se ozve nejvíce uchazečů a mnoho z nich je pak vyhodnoceno jako kvalitní.

Obrázek č. 6 srovnává odpovědi na otázku č. 2 sekundárního a terciálního sektoru.



Obrázek 6: Jaký způsob inzerce přinesl respondentům největší užitek - srovnání sektorů

Zdroj: vlastní zpracování

V prvních čtyřech odpovědích se zástupci sektorů shodují. Obě podskupiny totiž hodnotí jako nejvíce efektivní internetové portály, osobní doporučení nebo např. firemní weby a veletrhy. Např. pracovnice společnosti Profireal Group velmi kladně hodnotí osobní doporučení iniciovaná od vyučujících na Fakultě ekonomicko-správní. Takto se společnosti podařilo získat většinu svých kvalitních zaměstnanců na různých pozicích.

Značné rozdíly mezi sektory vznikají v otázce efektivnosti využívání prezentací ve školách a úřadech práce. Podniky z terciálního sektoru, a to konkr. ExxonMobile a B, s.r.o. mají bohaté zkušenosti se získáváním pracovníků právě v reakci na pořádané prezentace na vysokých školách. Úřad práce a jeho činnosti považuje za důležitou zástupce společnosti F, s.r.o. (papírenská společnost). V minulosti tato společnost získala několik velmi kvalitních absolventů díky inzerci Úřadu práce. Výhodnost náborových agentur zmiňují společnosti ExxonMobile, F, s.r.o. a KaykuSafety Systems.

Komparace s odbornými články: Podle výsledků výzkumu z odborných článků dle Tylečka (2018) se jeví jako nejefektivnější způsob inzerce využití internetových portálů. Tato odpověď naprosto souhlasí s výsledky výzkumu autorky. Taktéž je u respondentů na první místě internet (75 %). Jak již bylo zmíněno, efektivita je přikládána velké kvantitě oslovených díky široké působnosti média.

Otázka 3: U každého Vámi zvoleného způsobu inzerce vyčíslete průměrné měsíční náklady s metodou spojené. Nejste-li si jistí částkou, naznačte alespoň, zda se jedná o řády desítek/stovek/tisíců korun.

Tato otázka není podložena žádným výsledkem šetření z odborných článků, jedná se o otázku navíc, kterou respondenti nemuseli povinně zodpovídat. Respondenti dostali opět 9 způsobů inzerce (zmiňované v otázce č. 1 a 2) a měli za úkol přiřadit náklady k těm způsobům, které aktivně využívají (viz jejich odpovědi k první otázce). Na výběr měli možnosti zaškrtnutí nuly, desítky, stovky, tisíce či desetitisíce korun českých za měsíc. Jedna společnost (A., a.s.) se rozhodla na tuto otázku vůbec neodpovídat. Stručný přehled odpovědí uvádí tabulka č. 9.

Tabulka 9: Náklady respondentů na jednotlivé způsoby inzerce

	0 Kč	desítky Kč	stovky Kč	tisíce Kč	desetitisíce Kč
1. místo	vlastní firemní web	osobní doporučení	internetové portály	internetové portály	internetové portály
2. místo	osobní doporučení	vlastní firemní web	veletrhy příležitostí	veletrhy příležitostí	náborové agentury
3. místo	úřad práce	úřad práce	prezentace ve školách	osobní doporučení	veletrhy příležitostí

Zdroj: vlastní zpracování

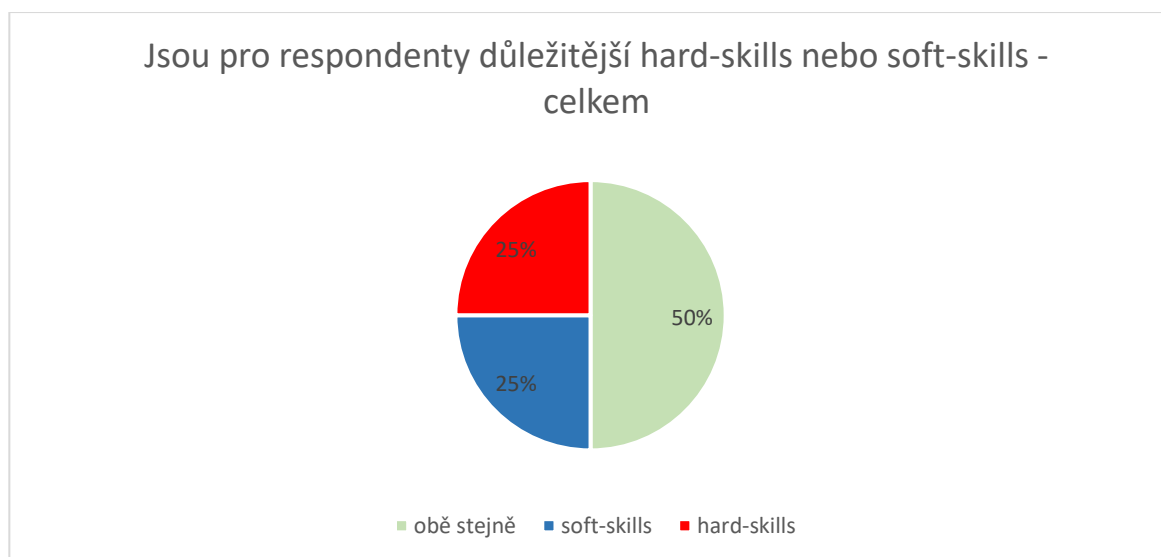
Respondenti utrácejí nejméně peněz (tedy 0 korun měsíčně) převážně za provoz vlastního firemního webu (když se pomínou náklady na elektřinu apod., což podniky při dotazování neuvažovaly), dále osobní doporučení nebo činnosti Úřadu práce. Naopak nejdražší položkou (desetitisíce korun) případnou na provoz internetových portálů, veletrhy pracovních příležitostí nebo náborové agentury.

Odpovědi se výrazně liší napříč sektory. Například za osobní doporučení by zástupci podniků z terciálního sektoru zaplatily od 0 do desítek korun, kdežto u společností ze sekundárního sektoru by se nebáli odměňovat až v řádech tisíců korun. Velmi překvapivá byla odpověď respondenta ze společnosti F, s.r.o. z papírenského průmyslu, který uvádí, že za činnosti náborové agentury měsíčně nezaplatí ani korunu. Tato skutečnost je v rozporu s tvrzením jiných společností, které náborové agentury nevyužívají právě z toho důvodu, že jsou příliš nákladné. Sektory a jejich zástupci se naopak shodují v nákladovosti vlastního firemního webu. Na ten většinou vynakládají velmi nízké částky, maximálně stovky korun měsíčně.

Je obtížné udělat nějaký závěr ohledně nákladovosti jednotlivých typů inzerce, jelikož každá společnost k této problematice přistupuje odlišně. Někteří respondenti z podniků např. pod pojmem internetové portály chápou převážně LinkedIn.com, který si za uveřejnění inzerce účtuje nemalé částky. Jiní zase využívají jako internetový portál sociální sítě, kde jsou měsíční částky výrazně nižší než v případě LinkedInu. Stejně tak někteří respondenti za osobní doporučení neposkytují žádné odměny, jiní si zase každé cenné doporučení rádi zaplatí.

Otázka 4: Jsou pro Vás při hodnocení kompetencí absolventů důležitější jejich „soft-skills“ či „hard-skills“?

Autorka se v této otázce zajímala o to, zda personalisty při náboru uchazečů z řad zaměstnanců zajímají více jejich znalosti nasbírané studiem a praxí (tedy hard-skills) nebo jejich charakter a měkké znalosti (tedy soft-skills). Respondenti vybírali ze 4 možností, kdy mohli zaškrtnout pouze jednu odpověď. Možné odpovědi tedy byly zaměřování se více na hard-skills, více na soft-skills, zaměření na obě možnosti ve stejné míře nebo poslední možnost, kdy respondentům nesejde ani na jednom typu znalostí. Výsledky shrnují následující grafy na obr. č. 7 a 8 (pozn. Graf uvádí pouze 3 varianty, jelikož žádná ze společností nezvažuje možnost „ani jedna oblast kompetencí pro nás nepředstavuje důležitost“.).

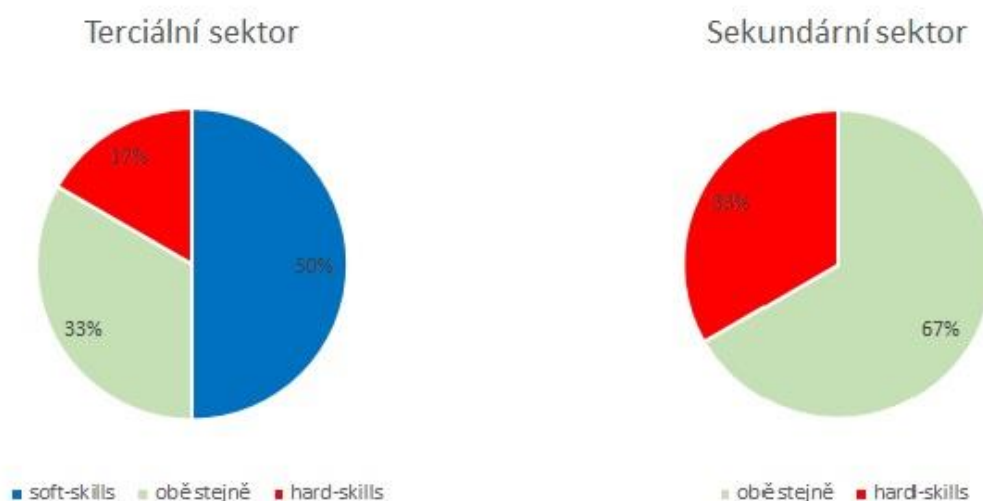


Obrázek 7: Jsou pro respondenty důležitější hard-skills nebo soft-skills – celkem

Zdroj: vlastní zpracování

Polovina z dotazovaných respondentů, tedy 6 podniků z 12 uvedla, že se zaměřuje stejnou vahou na měkké i tvrdé znalosti studenta. Preference měkkých znalostí získala stejný počet

hlasů (25 %) jako preference tvrdých znalostí. Rozdíly pak vznikají napříč sektory (viz následující graf, obr. č. 8).



Obrázek 8: Jsou pro respondenty důležitější hard-skills nebo soft-skills – srovnání sektorů

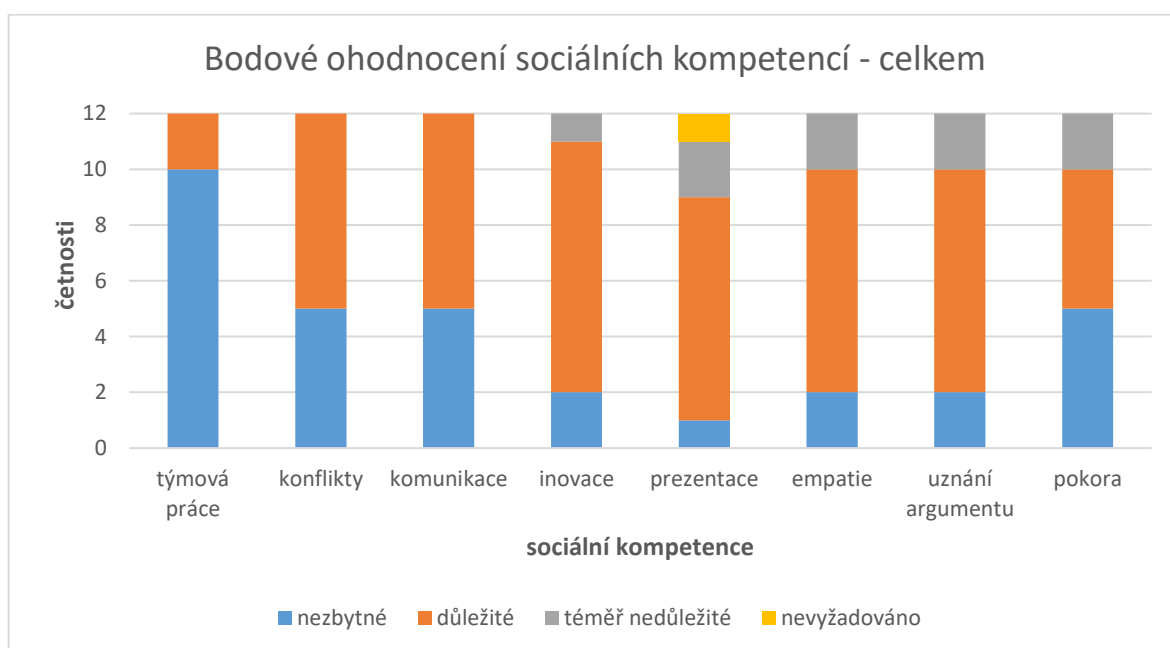
Zdroj: vlastní zpracování

Pro 50 % dotazovaných z podniků, z terciálního sektoru, je důležitější charakterní stránka uchazečů, tedy jejich měkké znalosti. Třetina uvádí, že je zajímaví obě skupiny stejně, zbylých 17 % pak upřednostňuje tvrdé znalosti. Naprosto odlišný výsledek vykazuje sektor sekundární. Většina respondentů z tohoto sektoru, tedy 67 %, nerozlišuje mezi kompetencemi. Třetina sází na tvrdé vlastnosti a absolutně žádný respondent se při hledání absolventů nezaměřuje výlučně na měkké (soft) znalosti.

Komparace s odbornými články: Podle zahraničních výzkumů, jak uvádí Studenta (2018, s. 57), se až 72 % zástupců podniků při nábore absolventů zaměřuje výhradně na soft-skills uchazečů. Tento výsledek se neshoduje s celkovým výsledkem autorčina šetření. Na měkké znalosti se zaměřují spíše podniky z terciálního sektoru, ze sekundárního pak nikoli. Mohlo by to být způsobeno faktem, že zpovídání zástupci podniků z terciálního sektoru jsou zejména z oblasti finančních, daňových služeb, pojišťovnictví apod. Svě zaměstnance tedy hledají v zásadě hlavně mezi absolventy ekonomických škol. O jejich tvrdých znalostech z oblasti ekonomiky pak nemusí mít pochyb a mohou se soustředit více na jejich znalosti měkké. U podniků ze sekundárního sektoru tomu tak není. Jedná se o výrobní společnosti, které najímají absolventy ekonomických škol jen na některé konkrétní pozice (nikoli většinu, vzhledem k jejich zaměření). Z tohoto důvodu se zaměřují spíše na teoretické a praktické poznatky absolventů nasbíraní studiem a praxí, nikoli na jejich měkké (soft) znalosti.

Otázka 5: Bodově ohodnoťte následující SOCIÁLNÍ KOMPETENCE na stupnici 1-4

V této otázce se autorka zajímala o to, jaké kompetence z oblasti sociální (tedy převážně se jedná o měkké znalosti) jsou pro dotazované z podniků stěžejní. Otázka obsahovala osm pojmů, případně dvojic pojmů. Byly zde vyjmenovány kompetence jako týmová práce, schopnost čelit konfliktům, komunikace, inovativní myšlení, prezentování, empatie, uznání argumentů a pokora. Každý pojem bylo nutné ohodnotit na stupnici bodů 1 až 4. Bod 1 znamená, že je kompetence pro podnik a jeho vedení naprosto nezbytná. Po absolventech, kteří se ucházejí o pozici, ji tedy personalisté nutně a bezpodmínečně vyžadují. Bod 2 značí taktéž velkou důležitost či výhodnou kompetenci absolventa, ale nikoli naprostou nutnost ji vlastnit/ovládat. Bodové kritérium 3 značí jen velmi malou důležitost kompetence, tzn., že pro podnik není tato kompetence nijak výrazně důležitá. Čtvrtý a poslední bod s názvem „nevyžadováno“ popisuje takové kompetence absolventů, které v žádném případě nejsou předmětem jejich najímání. Tedy jinými slovy, při náboru je tato skupina vlastností zcela irelevantní, protože nijak nesouvisí s budoucí náplní práce potenciálních uchazečů. Respondenti museli povinně vyplnit každý řádek. Měli možnost i vyjádření a zhodnocení vlastní, nezmíněné kompetence. Výsledky šetření zobrazují následující grafy č. 9, 10, 11.



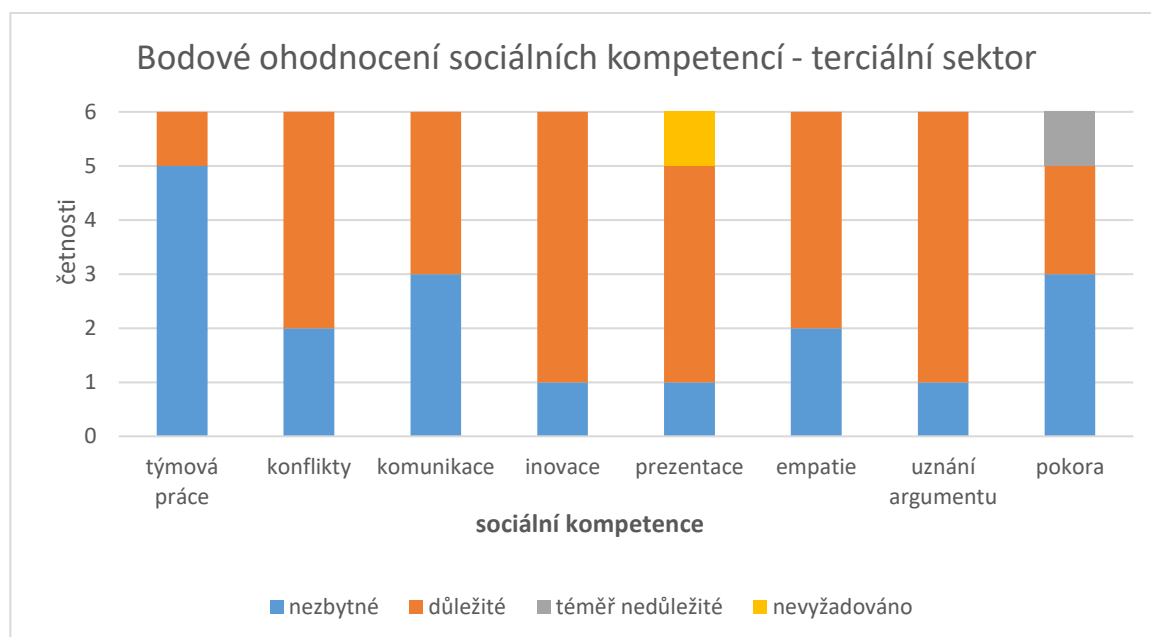
Obrázek 9: Bodové ohodnocení sociálních kompetencí – celkem

Zdroj: vlastní zpracování

Graf na obr. č. 9 vyobrazuje celkové shrnutí odpovědí na otázku č. 5, a to obou sektorů dohromady. Modrá barva představuje bod 1, tedy nejvyšší důležitost a nezbytnost, oranžová bod 2 (důležité kompetence), šedivá barva bod 3, jakožto téměř nepodstatné kompetence

a žlutou jsou zobrazeny nežádoucí vlastnosti, tedy bod 4. Deset z 12 dotazových podniků, tedy 83,33 % respondentů označilo týmovou práci jako naprosto nezbytně nutnou vlastnost. Jedná se tudíž o kompetenci, která získala nejvíce bodů 1 (nejvyšší nutnosti). Jako nezbytně nutné jsou dále často označovány kompetence schopnost čelit konfliktům, komunikativnost, vč. písemného projevu a pokora/loajalita. Naopak jako zbytečnou a nevyžadovanou kompetenci (bod 4, žlutá barva) je označena kompetence prezentování, ve smyslu prezentování své vlastní osoby, popř. výsledků své práce.

Graf na obr. č. 10 zobrazuje výsledky šetření z terciálního sektoru.



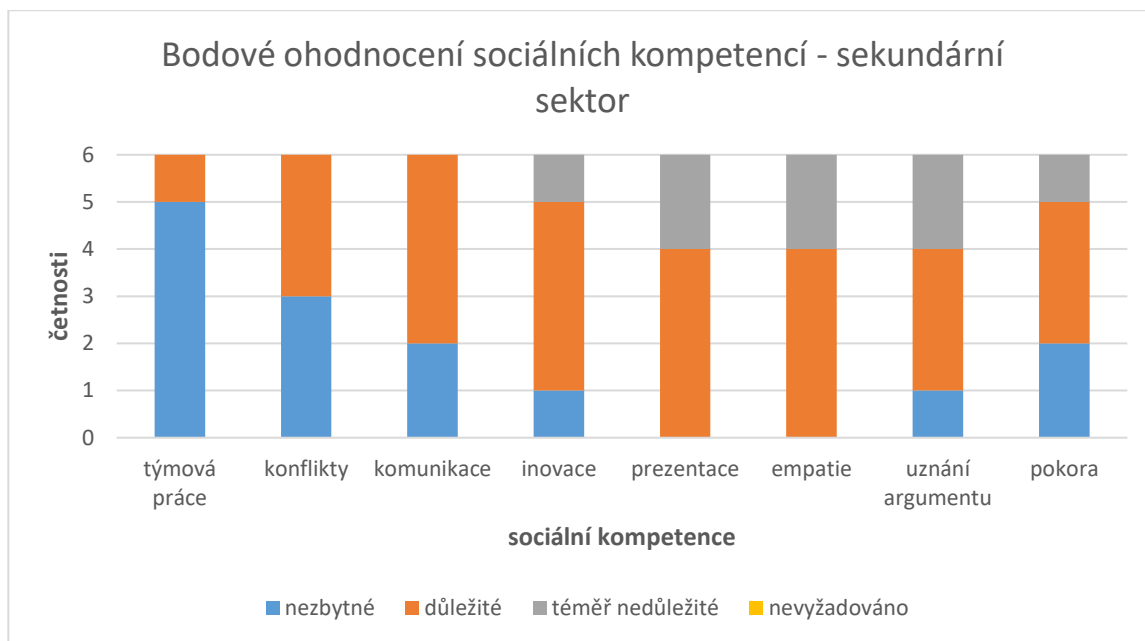
Obrázek 10: Bodové ohodnocení sociálních kompetencí – terciální sektor

Zdroj: vlastní zpracování

Pět ze šesti (83,33 %) dotazovaných respondentů z terciálního sektoru označilo jako naprosto stěžejní kompetenci (bod 1) týmovou práci/kooperaci, jak ukazuje graf na obr. č. 10. Polovina personalistů z podniků tohoto sektoru považuje za taktéž nezbytné kompetence komunikativnost a pokoru. Jako naprosto nevyžadovanou bylo označování prezentování své vlastní osoby. Tuto odpověď uvedla respondentka z podniku eBRÁNA s.r.o. S tímto zařazením nesouhlasí pracovnice společnosti Profireal Group, pro kterou je schopnost umět prezentovat sebe, a především své vlastní výsledky jako nezbytně nutnou. Profireal taktéž, jako jediná z dotazovaných společností terciálního sektoru, nepovažuje týmovou práci za nezbytně nutnou, nýbrž pouze důležitou (oranžová barva, bod 2). Personalistka to zdůvodňuje tím, že i člověk, který je introvert, dokáže odvést vynikající práci. Případné nutné interakci a kooperaci s ostatními lidmi je společnost schopna své pracovníky naučit. Respondentka ze

společnosti A, a.s. z oblasti pojišťovnictví uvádí jako nejvíce důležité inovativní myšlení, popř. prezentování se. Respondentka dále dodala jako poznámku, že absolventi vysokých ekonomických škol mají podle jejích zkušeností perfektní schopnost prezentování. Uvádí dále, že se všechny zmíněné kompetence výrazně liší v závislosti na konkrétní pozici.

Graf na obr. č. 11 uvádí výsledky šetření sekundárního sektoru.



Obrázek 11: Bodové ohodnocení sociálních kompetencí – sekundární sektor

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi respondentů ze sekundárního sektoru se až tak výrazně neliší od odpovědí terciálního sektoru, jak ukazuje graf. Opět 83,33 % respondentů zvolilo týmovou práci jako naprosto nezbytnou vlastnost. Na druhém místě pak takto ohodnotili možnost čelit konfliktům. Pro terciální sektor byla tato varianta o něco méně podstatná. Respondenti žádnou vlastnost neoznačili jako vyloženě nežádoucí (žlutá barva, bod 4), ale jako málo důležité (bod 3) označují převážně prezentování, uznání argumentů a empatie. Toto je velmi odlišné od výsledků terciálního sektoru, kde třetina respondentů označila empatii jako naprosto stěžejní vlastnost a zbylé dvě třetiny pak jako velmi důležitou. V sekundárním sektoru se tato vlastnost pro nikoho nejvíce nepředpokládá jako nezbytnou a nezbytnou při náboru absolventů. Tento fakt si autorka vysvětluje následovně. Zaměstnanci v terciálním sektoru mají mnohem větší šance se při své práci setkat s lidmi, ať už na úrovni kolegů, ale především z řad zákazníků a klientů. Z tohoto důvodu je důležité mít sociální citění, být milý na své klienty a porozumět jim. Oproti tomu v sekundárním sektoru je tento scénář méně pravděpodobný. Většina

absolventů vysokých ekonomických škol, která se uplatní v tomto sektoru, se nedostává do přímého kontaktu s klienty.

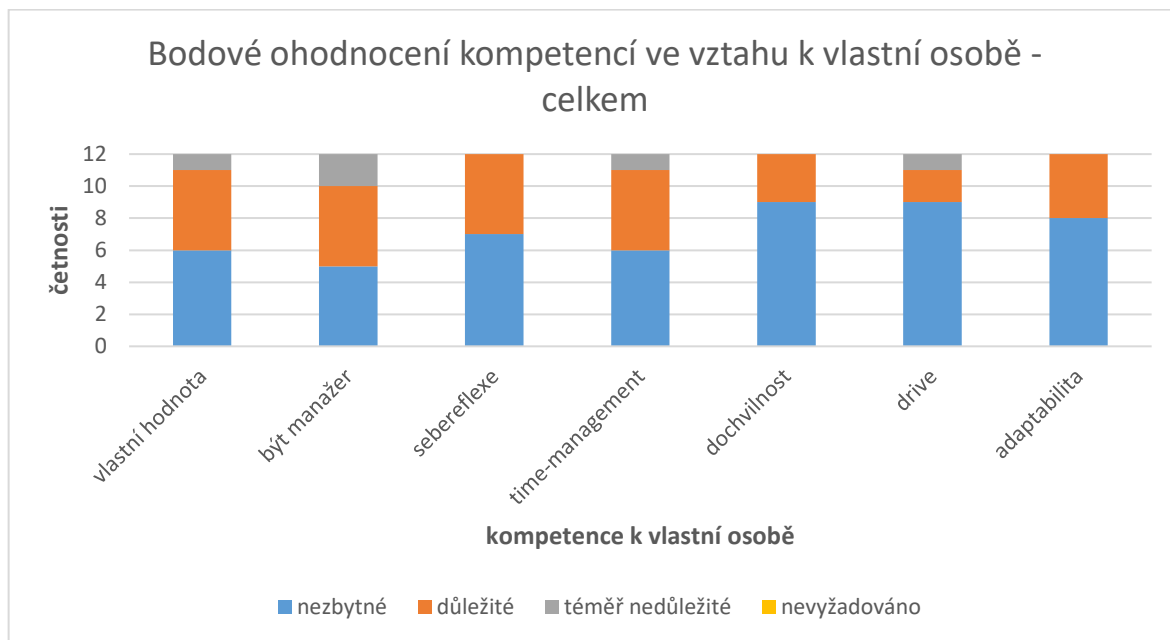
Komparace s odbornými články: Podle české studie od Doležalové (2014, s. 10-20) je jako nejvíce stěžejní kompetence ze sociální oblasti označena komunikativnost. Oba sektory a jejich zástupci z výzkumu autorky práce označili komunikativnost jako buď naprosto stěžejní nebo velmi důležitou. Žádný z respondentů obou sektorů však tuto vlastnost neposunul na první místo. S českou studií se tedy výsledky shodují jen částečně. Dále jako výsledek výzkumu české studie je uvedeno, že za nejméně důležitou sociální kompetenci je považována schopnost prezentování sebe a svých výsledků. Tento výsledek se naprosto shoduje s trendem v rámci výzkumu autorky, jelikož kromě společnosti Profireal Group nikdo neoznačil prezentování jako nezbytně nutnou, spíše naopak.

Evropská studie dle autorů Andrew a Higson (2010) označuje jako dvě naprosto důležité a nezbytně nutné vlastnosti z oblasti sociální týmovou práci a inovativní myšlení. S důležitostí týmové práce se shoduje i prováděný výzkum z diplomové práce. Většina respondentů (83,33 %) se s tímto tvrzením ztotožnilo. Se stěžejní důležitostí inovativního myšlení se ztotožňuje pouze společnost C, a.s. z chemického průmyslu a částečně A, a.s. z pojišťovnictví. Ostatní respondenti tento trend nepotvrdili.

Otázka 6: Bodově ohodnoťte následující KOMPETENCE VE VZTAHU K VLASTNÍ OSOBE na stupnici 1-4

V této otázce se autorka zajímala o to, jaké kompetence ve vztahu k vlastní osobě (tedy převážně se jedná o měkké znalosti) jsou pro dotazované z podniků stěžejní při náboru. Otázka obsahovala sedm pojmů, případně dvojic pojmů. Jednalo se konkrétně o kompetence nakládání s vlastní hodnotou, být svým vlastním manažerem, sebereflexe, time-management, dochvilnost, drive a adaptabilita. Každý pojem bylo opět nutné ohodnotit na stupnici bodů 1 až 4, jako v předešlé otázce. Bod 1 znamená, že je kompetence pro respondenty z podniků naprosto nezbytná. Po absolventech, kteří se ucházejí o pozici, ji tedy nutně a bezpodmínečně vyžadují. Bod 2 značí taktéž velkou důležitost či výhodnou kompetenci absolventa, ale nikoli naprostou nutnost ji vlastnit/ovládat. Bodové kritérium 3 značí jen velmi malou důležitost kompetence, tzn., že pro podnik není tato kompetence nijak výrazně důležitá. Čtvrtý a poslední bod s názvem „nevyžadováno“ popisuje takové kompetence absolventů, které v žádném případě nejsou předmětem najímání absolventů. Respondenti museli povinně

vyplnit každý řádek. Měli možnost i vyjádření a zhodnocení vlastní, nezminěné kompetence. Výsledky šetření zobrazují následující grafy č. 12, 13 a 14.

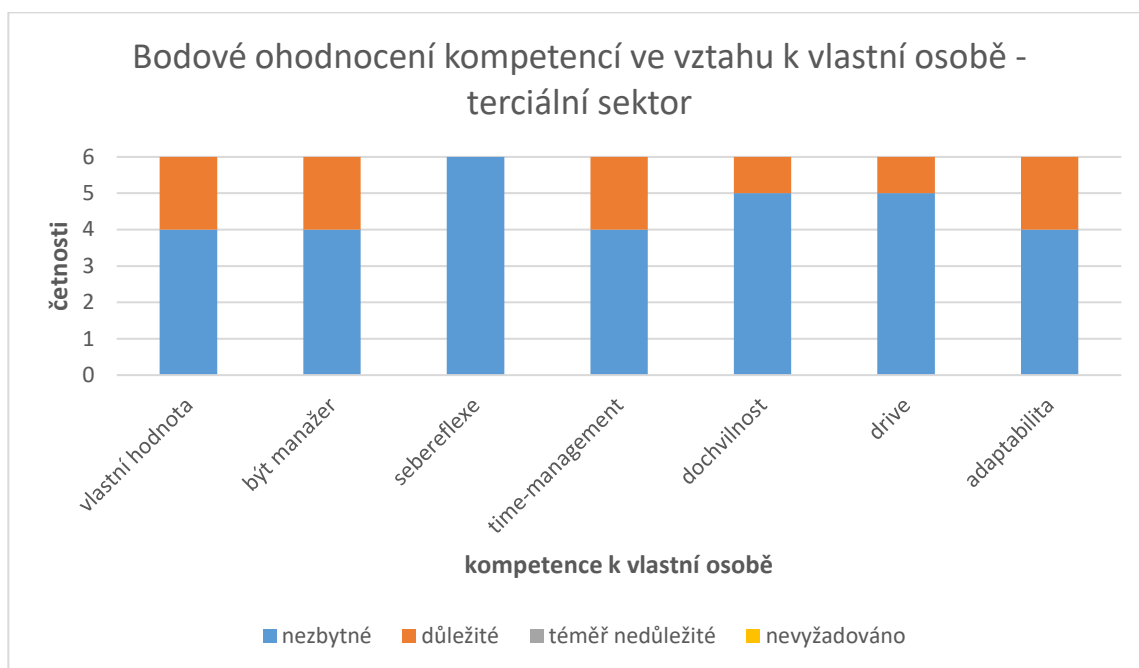


Obrázek 12: Bodové ohodnocení kompetencí ve vztahu k vlastní osobě – celkem

Zdroj: vlastní zpracování

Graf na obr. č. 12 zobrazuje odpovědi na otázku č. 6 všech dvanácti zpovídaných podniků. V celkovém shrnutí zástupci podniků hodnotili, jako nejvíce stěžejní kompetence (bod 1, modrá barva), dochvilnost a drive (příp. iniciativu). Tyto možnosti zvolilo 9 z 12 podniků (75 %). Bodovým kritériem 4 (nežádoucí, žlutá barva) neoznačil nikdo z respondentů žádnou možnost. Tzn. že všechny nabízené kompetence představují pro respondenty alespoň nějakou důležitost při najímání absolventů. Kompetence, která je tedy nejvíce vyhodnocována jako málo důležitá (bod 3, šedá barva), je vlastnost být svým vlastním manažerem, což zvolili dva respondenti. A dále takto označovali např. i nakládání s vlastní hodnotou či time-management.

Graf na obr. č. 13 značí výsledky šetření pro terciální sektor.

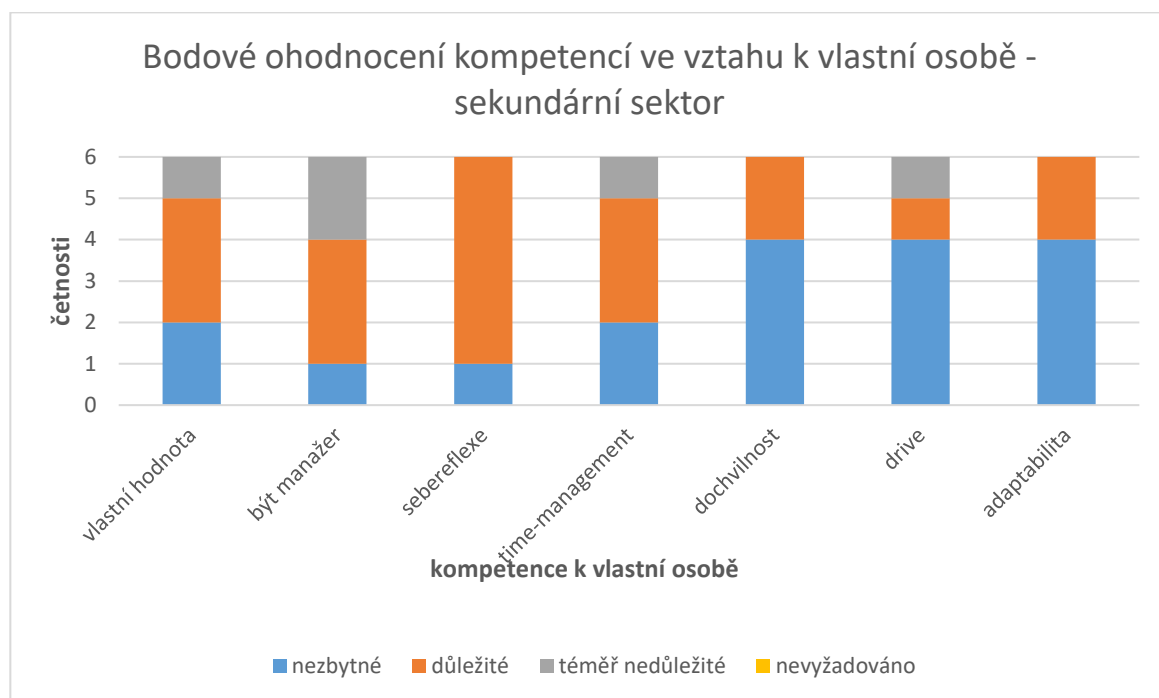


Obrázek 13: Bodové ohodnocení kompetencí ve vztahu k vlastní osobě – terciální sektor

Zdroj: vlastní zpracování

Sloupcový graf zobrazuje, jak se k otázce č. 5 stavěli respondenti z terciálního sektoru. Všechny šest dotazovaných hodnotilo vybrané kompetence pouze bodovým kritériem 1 a 2, tedy jako naprosto stěžejní a hodně důležité (modrá a oranžová barva). Všichni dotazovaní (100 %) označili sebereflexi jako naprosto bezpodmínečně nutnou. Jde o velmi důležitou měkkou kompetenci, která spočívá v poznávání sebe samého, svých schopností a možností. Respondentka z podniku A, a.s. (pojišťovnictví) tuto kompetenci hodnotí velmi kladně. Hojně se s ní setkává v rámci měsíčních porad s nadřízenými, kdy všichni zaměstnanci mají možnost vyjádření. Často tam diskutují o svých možnostech, limitech, o promýšlení svých důsledků apod. Pět z dotazovaných podniků (83,33 %) označilo jako další naprosto stěžejní kompetence dochvilnost a drive. Kompetenci drive zdůrazňuje pracovníce podniku Profireal Group. Na iniciativě a zapálení zaměstnanců jsou dokonce postavené některé konkrétní pozice v této společnosti. O dochvilnosti se personalistka Profireal Group zmiňuje v souvislosti s čipovacím systémem, který kontroluje zaměstnance, zda přišli včas, popř. neodešli předčasně. Podobné systémy má zavedené naprostá většina všech dotazovaných podniků.

Graf na obr. č. 14 zobrazuje odpovědi sekundárního sektoru na danou otázku.



Obrázek 14: Bodové ohodnocení kompetencí ve vztahu k vlastní osobě – sekundární sektor

Zdroj: vlastní zpracování

Výrazné odlišnosti oproti odpovědím terciálního sektoru spočívají v tom, že zástupci podniků ze sekundárního sektoru označili některé kompetence jako téměř nedůležité (šedá barva). Jedná se převážně o být vlastním manažerem, dále drive, time-management a nakládání s vlastní hodnotou. Jako další velký rozdíl je hodnocení kompetence sebereflexe. V terciálním sektoru totiž všichni respondenti tuto vlastnost zhodnotili jako naprosto stěžejní. Pro sekundární sektor je sebereflexe stěžejní pouze u podniku E, a.s. (letecká společnost). Všichni ostatní respondenti ji označili jako poměrně důležitou (oranžová barva). Společný trend je možné pozorovat u hodnocení dochvilnosti a kompetence drive. Tyto dvě kompetence jsou velmi důležité pro oba dotazované sektory. Pro sekundární sektor je navíc poměrně důležitou záležitostí schopnost adaptovat se do prostředí, mezi kolegy apod.

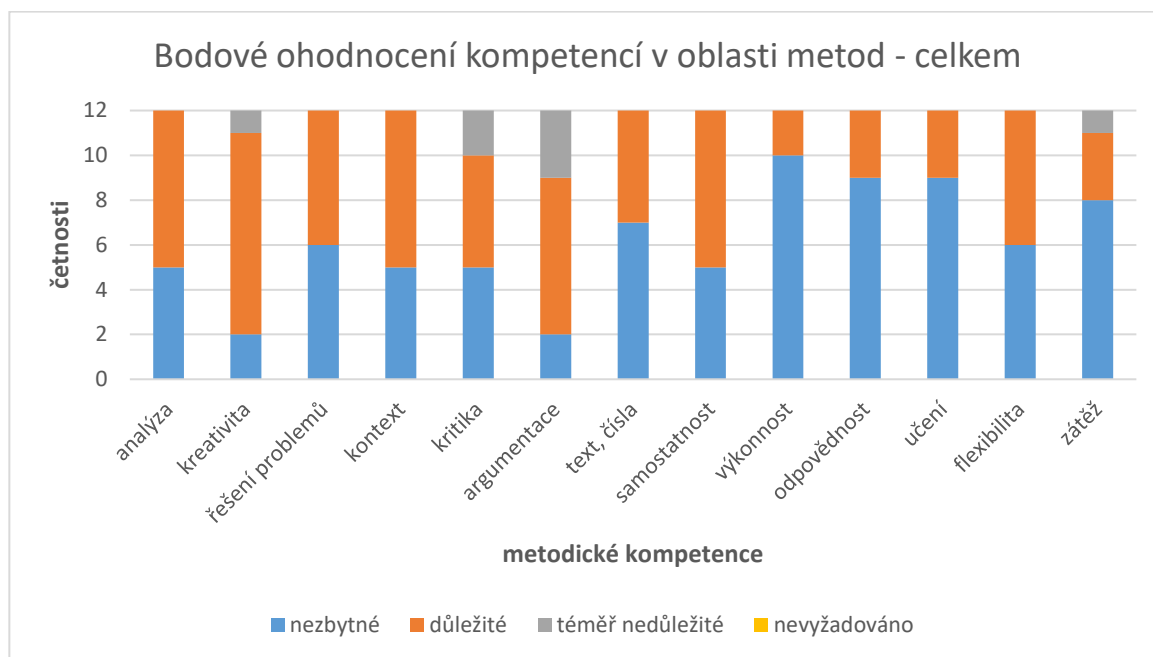
Komparace s odbornými články: Odborné zahraniční články (Andrew, Higson, 2010) jako nejdůležitější měkkou kompetenci ve vztahu k vlastní osobě hodnotí sebereflexi. Tato odpověď se naprosto shoduje s výsledkem výzkumu pro terciální sektor, jelikož 100 % dotazovaných označilo tuto kompetenci jako naprosto bezpodmínečně nutnou. Rozchází se to však s hodnocením podle respondentů sekundárního sektoru. Pro ně je sebereflexe sice výrazně důležitá, ale nikoli naprosto nutná vlastnost potenciálního uchazeče z řad absolventů. Autorka se domnívá, že by to mohlo být způsobeno tím, že absolventi vysokých

ekonomických škol, kteří se uplatní v sekundárním sektoru, budou mít podstatně méně možností inovativního myšlení a vytváření vlastní iniciativy v rámci svého zaměstnání, než kdyby pracovali v sektoru terciálním. Z tohoto důvodu se možná nepožaduje po uchazečích, aby byli nutně schopni promýšlet své schopnosti ale i důsledky.

Otázka 7: Bodově ohodnoťte následující KOMPETENCE V OBLASTI METOD na stupnici 1-4

V otázce č. 7 se autorka zajímala o to, jaké kompetence v oblasti metod (tedy převážně se jedná o tvrdé znalosti), jsou pro dotazované z podniků důležité při náboru. Otázka obsahovala třináct pojmů, případně dvojic pojmů. Jednalo se konkrétně o kompetence analýza, kreativita, řešení problémů, dávání věcí do kontextu, kritické myšlení, argumentace, porozumění textu, samostatnost, výkonnost, odpovědnost, učit se, flexibilita a snášení stresu. Každý pojem bylo opět nutné ohodnotit na stupnici bodů 1 až 4, jako v předešlé otázce. Bod 1 znamená, že je kompetence pro respondenty naprosto nezbytná. Po absolventech, kteří se ucházejí o pozici, ji tedy nutně a bezpodmínečně vyžadují. Bod 2 značí taktéž velkou důležitost či výhodnou kompetenci absolventa, ale nikoli naprostou nutnost ji vlastnit/ovládat. Bodové kritérium 3 značí jen velmi malou důležitost kompetence, tzn., že pro dotazované není tato kompetence nijak výrazně důležitá. Čtvrtý a poslední bod s názvem „nevyžadováno“ popisuje takové kompetence absolventů, které v žádném případě nejsou předmětem náboru absolventů. Respondenti museli povinně vyplnit každý řádek. Měli možnost i vyjádření a zhodnocení vlastní, nezmíněné kompetence. Výsledky šetření zobrazují následující grafy č. 15, 16 a 17.

Graf na obr. č. 15 značí nejprve celkové bodové hodnocení v oblasti metod, tedy shrnutí, jak odpovídali všichni respondenti na otázku č. 7.

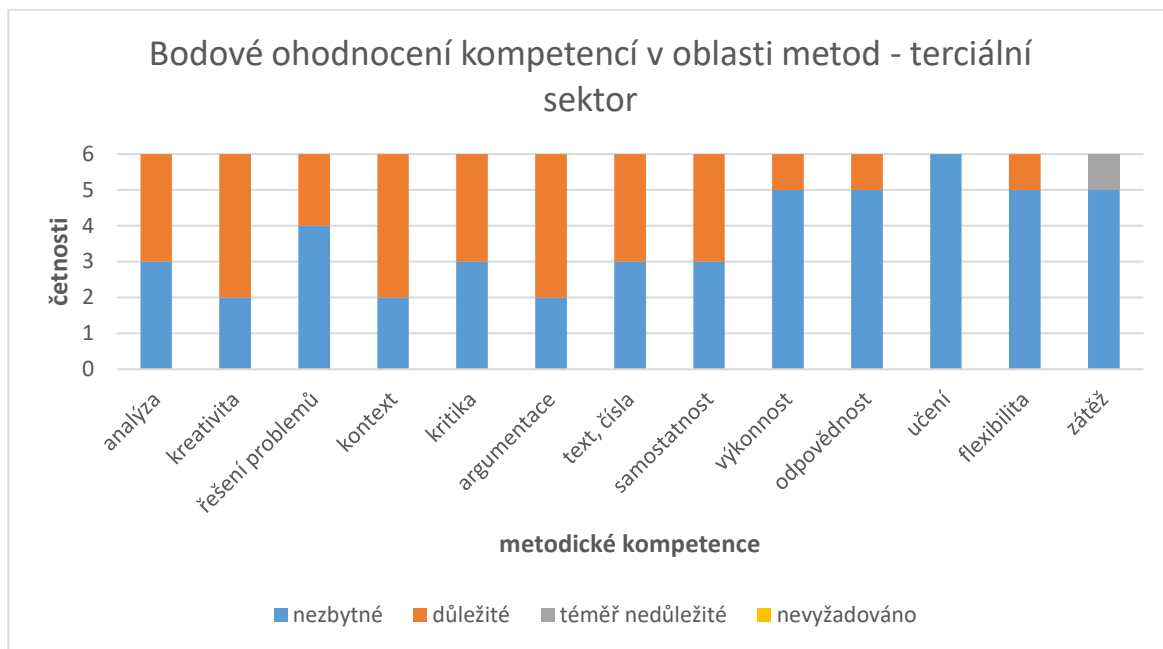


Obrázek 15: Bodové ohodnocení kompetencí v oblasti metod – celkem

Zdroj: vlastní zpracování

Ani jeden z respondentů neoznačil žádnou z odpovědí za vyloženě nežádoucí (bod 4, žlutá barva). Nastalo však několik situací, kdy byly kompetence vyhodnoceny jako téměř nedůležité (bod 3, šedá barva). Jedná se převážně o vlastnost argumentování. Označili ji takto 3 respondenti. Dále je to kritické myšlení, případně kreativní myšlení a snášení zátěže a stresu. Jako naopak nejvíce stěžejní a důležitá vlastnost (bod 1, modrá barva) byla vyhodnocena výkonnost s celkovým počtem deseti respondentů (83,33 %). Dále se jeví jako naprosto nezbytná odpovědnost a schopnost učení, obě kompetence s devíti hlasy.

Sloupcový graf z obr. č. 16 poukazuje nejprve odpovědi terciálního sektoru na otázku bodové preferenci jednotlivých kompetencí z oblasti metod.

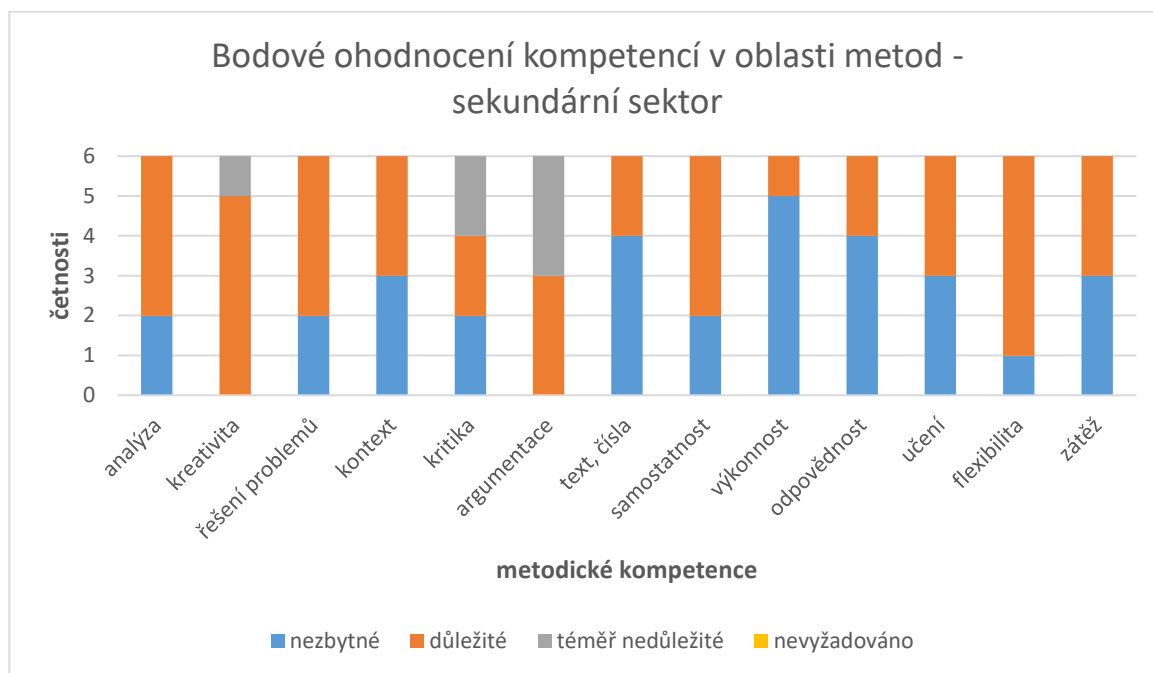


Obrázek 16: Bodové ohodnocení kompetencí v oblasti metod – terciální sektor

Zdroj: vlastní zpracování

Pro respondenty z terciálního sektoru je bezkonkurenčně nejdůležitější vlastnost z oblasti metod schopnost učení, jak uvádí graf. Tato vlastnost získala 100 % hlasů. Respondentka za společnost A, a.s. (obor pojišťovnictví) uvádí, že učení se je naprosto nezbytná vlastnost, jelikož v tomto podniku se dějí každý den změny a zaměstnanec se musí rychle zaučit a adaptovat. Dále je pro respondenty důležitá určitě výkonnost, odpovědnost, flexibilita nebo snášení zátěže. Varianta snášení zátěže a stresu je taktéž jedinou odpovědí, která získala ohodnocení téměř nedůležité kompetence (šedá barva). Tak to ji vyhodnotil podnik eBRÁNA s.r.o. Zástupkyně společnosti si tuto volbu odpovědi obhajuje tím, že práce u nich ve společnosti je velmi příjemná a poklidná. Málokdy je zaměstnanec vystaven přílišným stresovým situacím. Z tohoto důvodu je kompetence snášení stresu při náboru absolventů irelevantní.

Sloupcový graf na obr. č. 17 shrnuje výsledky z oblasti bodové preference sociálních kompetencí u sekundárního sektoru.



Obrázek 17: Bodové ohodnocení kompetencí v oblasti metod – sekundární sektor

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi se často různí od odpovědí terciálního sektoru. Například flexibilita, kterou terciální sektor a její zástupci hodnotí jako naprosto nutnou, je sekundárním sektorem označena jako pouze důležitá kompetence. Obdobně schopnost učení se, kterou jako nezbytnou označila jen polovina respondentů sekundárního sektoru. Nejméně důležitá je pro respondenty schopnost argumentace a obhájení se. Někteří dotazovaní totiž tuto vlastnost chápou negativně. Domnívají se, že by zaměstnanec neměl být v rozporu se svými nadřízenými a ostatními zaměstnanci v podniku. Tohoto názoru je například i zástupce za společnost KaykuSafety (automobilový průmysl). Další kompetence, která je sektorem vnímaná spíše jako nedůležitá je kreativní myšlení. V sekundárním sektoru absolventi ekonomických škol nedostávají na svých potenciálních postech dostatek prostoru pro kreativitu či improvizaci.

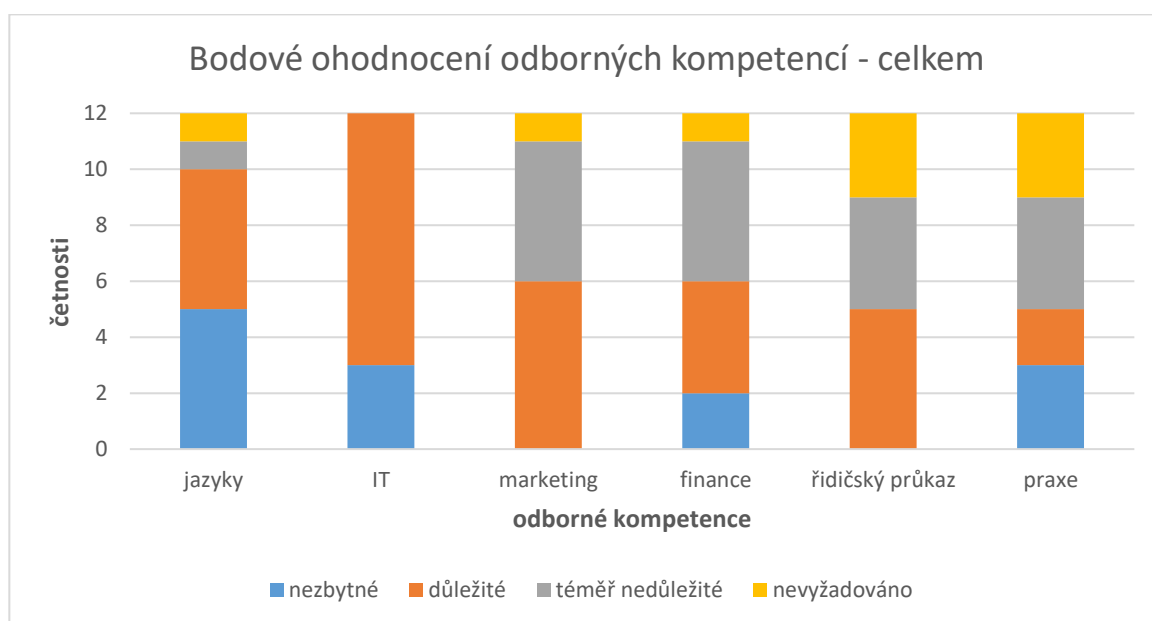
Komparace s odbornými články: Česká studie (Doležalová, 2014, s. 10-20) vyhodnotila jako nejdůležitější kompetence z oblasti metod schopnost analytického myšlení a řešení problémů. Ani pro jeden sektor nejsou tyto dvě kompetence nijak zvlášť nezbytné. Označují je spíše za pouze důležité, zástupci terciálního sektoru pak důležitost pociťují o něco více.

Evropské studie dle autorů Andrew a Higson (2010) se shodují s českou studií v naprosté důležitosti řešení problémů. Dále pak výsledky výzkumů uvádějí kreativní myšlení, argumentování či flexibilitu. Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, s důležitostí kreativity se nikterak neztotožňují dotazovaní sekundárního sektoru, a není tomu o nic lépe v případě terciálního sektoru. Obdobně je tomu možnost argumentování. Ani tu žádný zástupce sektorů nevyhodnocuje výrazně důležitou. Výsledky výzkumu autorky se ale shodují s evropským trendem, co se týče flexibility. Ta je vnímaná jako nezbytně nutná přesně polovinou respondentů.

Otázka 8: Bodově ohodnoťte následující ODBORNÉ KOMPETENCE na stupnici 1-4

V otázce č. 8 se autorka táže, jaké odborné kompetence (tedy hlavně se jedná o tvrdé znalosti) jsou pro dotazované z podniků důležité při náboru absolventů. Otázka obsahovala šest pojmů, případně dvojic pojmů. Jednalo se o kompetence jazyková vybavenost, IT znalosti, znalosti marketingu a financí, vlastnění řidičského průkazu a odborná praxe. Každý pojem bylo opět nutné ohodnotit na stupnici bodů 1 až 4, jako v předešlých otázkách. Bod 1 znamená, že je kompetence pro respondenty naprosto nezbytná. Po absolventech, kteří se ucházejí o pozici, ji tedy nutně a bezpodmínečně vyžadují. Bod 2 značí taktéž velkou důležitost či výhodnou kompetenci absolventa, ale nikoli naprostou nutnost ji vlastnit/ovládat. Bodové kritérium 3 značí jen velmi malou důležitost kompetence, tzn., že pro dotazované není tato kompetence nijak výrazně důležitá. Čtvrtý a poslední bod s názvem „nevyžadováno“ popisuje takové kompetence absolventů, které v žádném případě nejsou předmětem najímání absolventů. Respondenti museli vyplnit každý řádek. Měli možnost i vyjádření a zhodnocení vlastní, nezmíněné kompetence.

Výsledky šetření zobrazují následující grafy č. 18, 19 a 20.

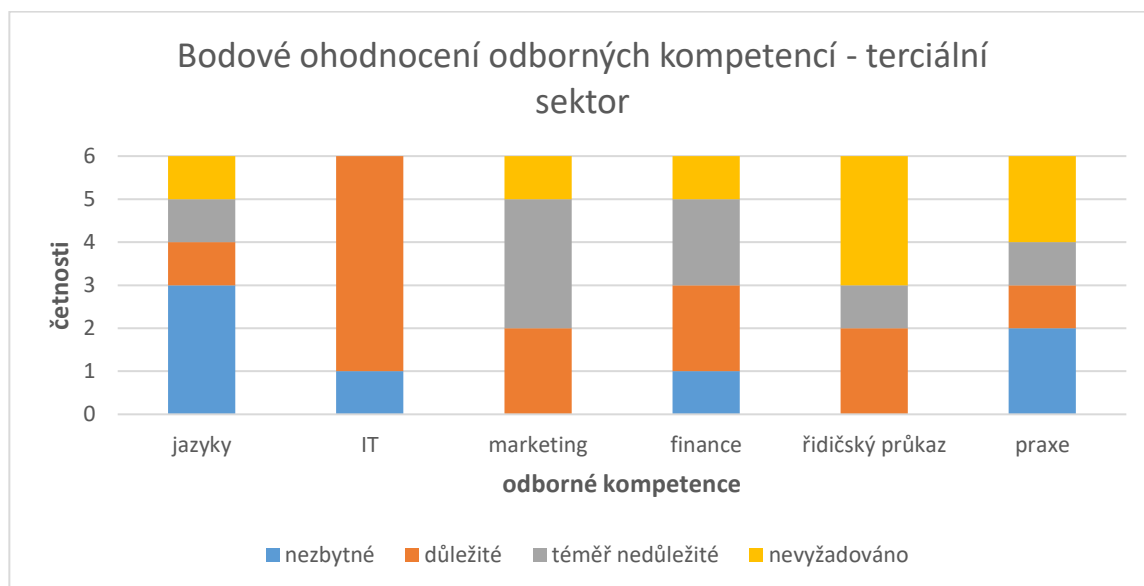


Obrázek 18: Bodové ohodnocení odborných kompetencí – celkem

Zdroj: vlastní zpracování

Graf na obr. č. 18 shrnuje celkové výsledky všech dvanácti respondentů. Celkově je možné jako nejvíce důležitou vlastnost označit jazykovou vybavenost, tedy znalost minimálně jednoho cizího jazyka. Tuto variantu označilo pět dotazovaných z podniků jako nezbytnou. Odpovědi, které naopak byly hodnoceny spíše jako málo důležité, či nedůležité, jsou znalosti marketingu či obchodu a vlastnění řídičského průkazu. Pravděpodobně největší rozpor nastává při otázce nutnosti odborné praxe. Čtvrtina respondentů považuje praxi za nezbytnost, dalších 16,67 % jako velkou důležitost. Ale dále 33,33 % v praxi neshledává téměř žádnou důležitost a 25 % dokonce praxi vyloženě vůbec nevyžaduje.

Sloupcový graf z obr. č. 19 poukazuje na odpovědi terciálního sektoru ohledně preferencí odborných kompetencí.

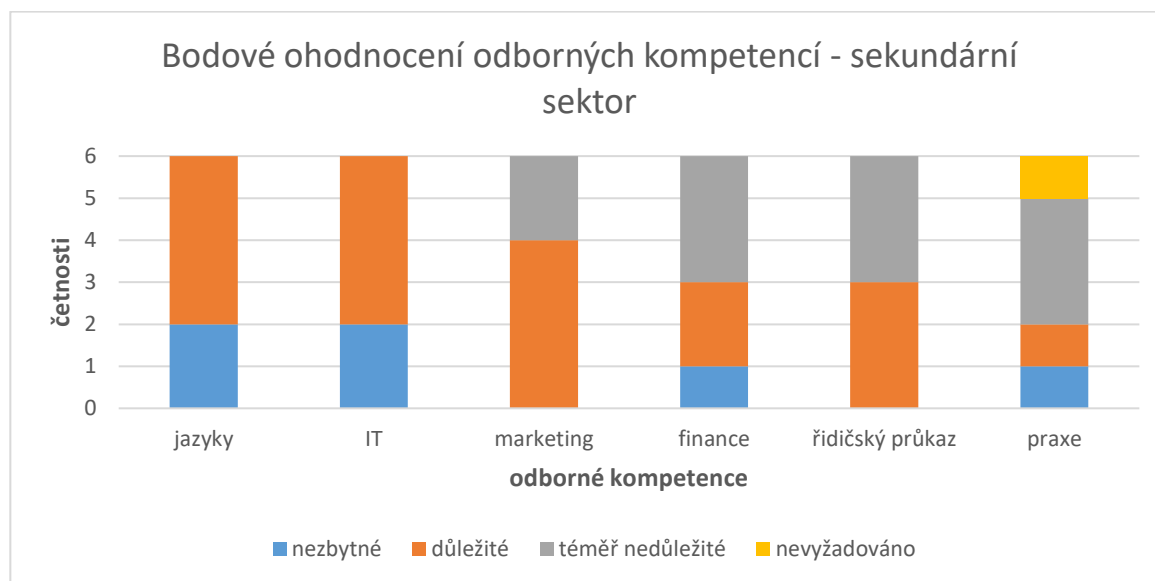


Obrázek 19: Bodové ohodnocení odborných kompetencí – terciální sektor

Zdroj: vlastní zpracování

Zástupci terciálního sektoru si jako největší nezbytnost zvolili jazykovou vybavenost a to s 50 % hlasů, jak uvádí graf. Je zajímavé, že pro společnost eBRÁNA s.r.o. je znalost jazyků vyloženě nežádoucí. Absolventi sice během své práce mohou přijít do styku s cizím jazykem, ale pouze v malé míře, tudíž její předešlá znalost není nijak nutná. Vedení společnosti Profireal Group si naopak velmi potrpí na znalost anglického jazyka, a ještě více ocení, pokud absolvent ovládá alespoň základy ruštiny, polštiny nebo bulharštiny. S těmito zeměmi totiž podnik výrazně spolupracuje. Třetina respondentů z podniků označila jako nezbytně nutnou předchozí praktickou zkušenost absolventa, ať už formou nějaké brigády či stáže apod. Např. společnost A, a.s. (z oblasti pojišťovnictví) sama nabízí absolventům možnost trainee programu, ať už při studiu tak i ihned po jeho ukončení. Zástupcům společností eBRÁNA s.r.o. a Mazars s.r.o. nepřijde předchozí pracovní zkušenost jako nutnost. Oba respondenti tuto kompetenci označili jako nevyžadovanou.

Sloupcový graf z obr. č 20 dává shrnutí sekundárního sektoru k otázce preferencí odborných kompetencí napříč podniky.



Obrázek 20: Bodové ohodnocení odborných kompetencí – sekundární sektor

Zdroj: vlastní zpracování

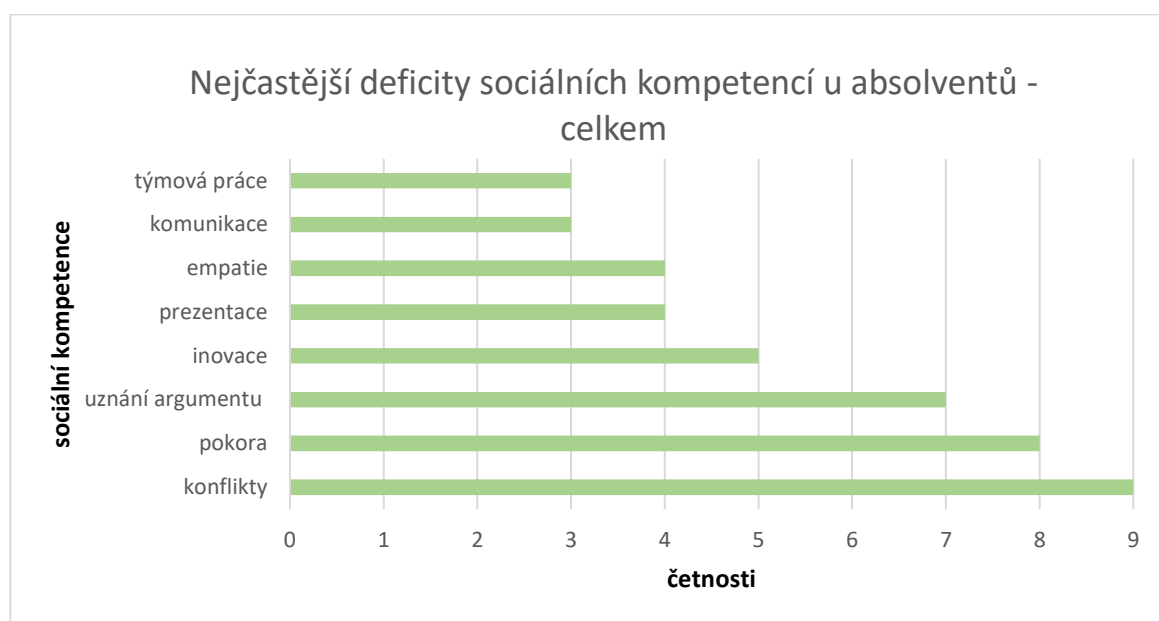
Zkoumaný sektor se shoduje s terciálním, co se týče důležitosti znalosti cizích jazyků. Na rozdíl od terciálního sektoru pak zástupci sekundárního shledávají nezbytnou výhodu ve znalosti z oblasti IT. Třetina dotazovaných z podniků označila schopnost práce s vybranými softwary jako nezbytně nutnou, zbylých 75 % jako velmi důležitou. Největší rozdílnosti vznikají opět v otázce praktických zkušeností, stejně jakož tomu bylo u výzkumu z terciálního sektoru. Společnost D, s.r.o. (výroba elektroniky) považuje odbornou praxi za naprosto nutnou. Bez této kompetence nemůže být uchazeč přijat do společnosti. Naprosto odlišně hodnotí kompetenci zástupce společnosti KayakuSafety (automobilový průmysl). Respondent se domnívá, že absolventi nemusí mít žádné předchozí zkušenosti. Vše potřebné v podniku uchazeče naučí. Rozdílnosti, které vznikají napříč oběma sektory ohledně otázky praxe mohou mít různé vysvětlení. Někteří respondenti si vyloženě nepřejí, aby měli absolventi pracovní zkušenosti. Nadřizení jsou radši, když mohou absolventa formovat, vše ho učit od základu. Pak jsou zase jiní dotazovaní, kteří jsou rádi, pokud má absolvent alespoň nějaké návyky. Zástupkyně společnosti A., a.s. (z terciálního sektoru) např. uvádí, že už jen obyčejný zvyk vstávat brzy ráno z postele a dostavit se včas na pracoviště je pozitivním návykem, proto i sebemenší předchozí brigády a výpomoci, které student absolvoval, jsou přínosem pro jeho budoucí profesní život.

Komparace s odbornými články: Česká studie podle Doležalové (2014) uvádí jako nejvíce podstatné kompetence jazykovou vybavenost a odbornou praxi. O odborné praxi hovoří i evropská studia dle autorů Andrew a Higson (2010), která navíc uvádí důležitost IT znalostí a znalostí obchodu či marketingu. Oba sektory se shodují se studií ohledně jazykové vybavenosti. Většina dotazovaných z podniků tuto kompetenci zařadila také na první místa. Otázka praktických zkušeností je velmi rozporuplná u obou zkoumaných sektorů. Nelze tedy tvrdit, že potvrzuje trend zmiňovaných české i evropských studií. Sekundární sektor se shoduje s evropskou studií v otázce vnímání důležitosti IT znalostí. Terciální sektor tuto preferenci nijak nepotvrdil ani nevyvrátil. Pouze personalistka společnosti A, a.s. (pojišťovnictví) jakožto zástupce terciálního sektoru označila znalost IT jako významně podstatnou.

Otázka 9: Se kterými deficity SOCIÁLNÍCH KOMPETENCÍ se u absolventů setkáváte nejčastěji?

V této otázce se autorka zajímala o to, s jakými nedostatky z oblasti sociálních kompetencí se dotazovaní z podniků často potýkají při náboru absolventů ekonomických vysokých škol. Autorka v otázce nespecifikovala, zda se jedná o zkušenost respondentů s deficitem již při pohovoru s uchazečem nebo až v momentě, kdy je dotyčný u této společnosti zaměstnán. Každý respondent si tedy mohl dané kompetence vyhodnotit po svém. Respondenti vybírali ze stejných osmi sociálních kompetencí, příp. dvojic kompetencí, jaké byly již zmiňované v otázce č. 5 (důležitost sociálních kompetencí). Jednalo se např. o kompetence týmová práce, komunikace, inovativní myšlení apod. Účastníci výzkumu mohli zaškrtnout maximálně pět možností, popř. mohli doplnit i vlastní, nezmíněnou kompetenci.

Výsledky výzkumu zobrazují grafy na obrázcích č. 21 a 22.

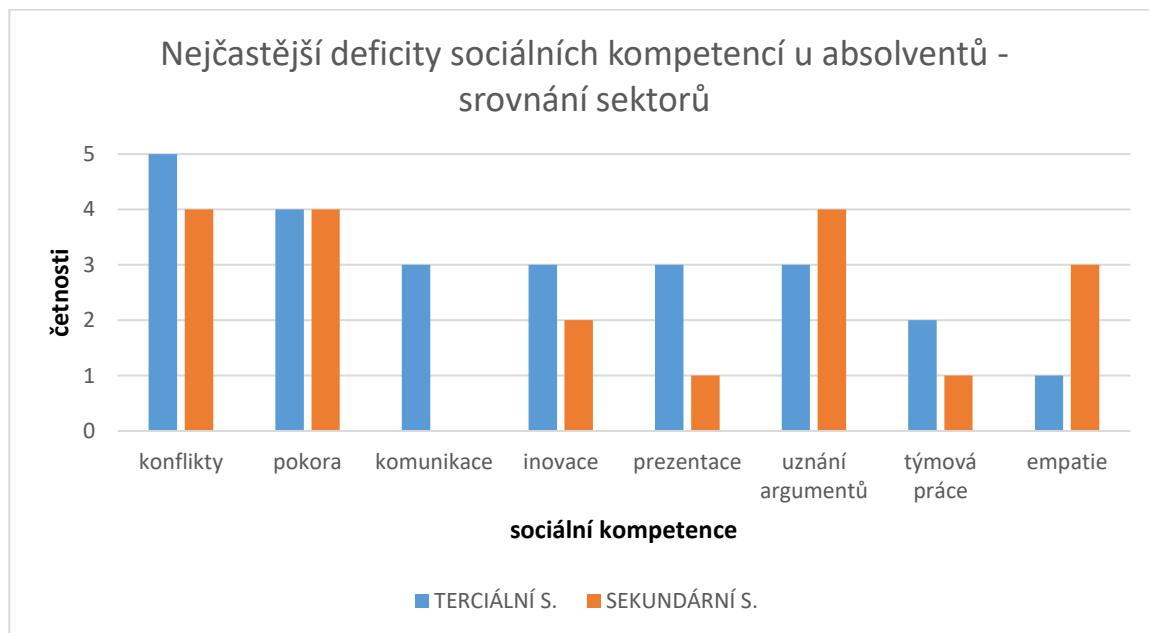


Obrázek 21: Nejčastější deficity sociálních kompetencí u absolventů – celkem

Zdroj: vlastní zpracování

Graf na obr. č. 21 zobrazuje souhrnné odpovědi všech dvanácti respondentů. Jednotlivé sociální kompetence jsou seřazeny od nejméně zmiňované po nejvíce označovanou jako deficit. Kompetence, které absolventům vysokých ekonomických škol většinou nechybí, jsou umět pracovat v týmu a komunikativnost. Tuto možnost totiž zvolila pouze čtvrtina respondentů. Co ale naopak absolventům velmi často schází je schopnost čelit konfliktům. S tímto výrokem se ztotožnilo 75 % všech dotazovaných z podniků. Na dalším místě je deficit pokory a loajality s 66,66 % získaných hlasů.

Srovnání odpovědí sektorů na otázku nejčastějších deficitů kompetencí z oblasti sociálních kompetencí zobrazuje graf na obr. č. 22.



Obrázek 22: Nejčastější deficity sociálních kompetencí u absolventů – srovnání sektorů

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi jsou srovnány podle terciálního sektoru od největšího deficitu po nejmenší (modrá barva). Pro terciální sektor je největší problém absence schopnosti čelit konfliktům a absence pokory. Zástupkyně pro společnost A, a.s. (pojišťovnictví) vnímá deficit umění čelit konfliktům a případně komunikovat problémy jako naprosto největší problém. S čím se naopak v terciálním sektoru setkávají velmi zřídka je deficit empatie. Tuto možnost zvolila pouze personalistka podniku Profireal Group.

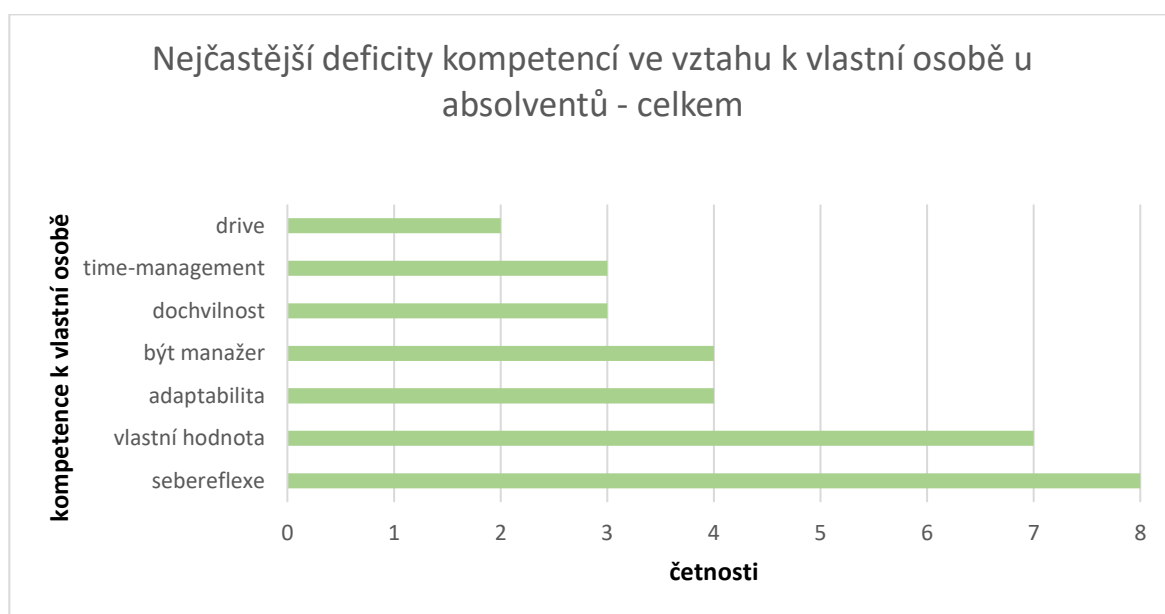
Respondenti ze sekundárního sektoru vnímají taktéž vypořádávání se s konflikty a pokoru jako častou absenci u absolventů. Dále ale uvádějí schopnost uznávání argumentů nebo empatii. Deficit empatie vnímá polovina dotazovaných ze sekundárního sektoru. Dotazovaní ze sekundárního sektoru dále, na rozdíl od terciálního, neoznačili vůbec kompetenci komunikativnosti. S tímto deficitem se tedy žádný z respondentů nikdy neseťkal. Naopak polovina respondentů z terciálního sektoru pocíťuje absenci komunikativnosti u absolventů dost často. Zajímavostí je, že společnost ProfiReal Group se setkává jednak s deficitem komunikativních schopností u absolventů, ale mnohdy se personalisté musí na pohovorech vypořádávat i s uchazeči, kteří mluví naopak až moc, např. pokládají nevhodné otázky, jsou sebestřední apod.

Komparace s odbornými články: České studie (Tůma, 2015; Šichtářová, 2015) uvádějí, že většina společností se musí často u absolventů potýkat s chybějícím smyslem pro týmovou práci a kooperaci, co se sociálních kompetencí týče. Obecně výsledky studií poukazují na to, že většina studentů má spoustu teoretických poznatků, které jsou schopné aplikovat v praxi, ale chybí jim většinou měkké vlastnosti, které vytváří charakter osobnosti. Studie je v naprostém rozporu s výsledky šetření práce. Pouze dva respondenti z terciálního sektoru a jeden ze sekundárního se setkali s deficitem týmové práce u absolventů. Jedná se zejména o společnosti ExxonMobil a eBRÁNA, s.r.o., kde je týmový druh brán jako naprosto stěžejní při výkonu práce.

Otázka 10: Se kterými deficity KOMPETENCÍ VE VZTAHU K VLASTNÍ OSOBĚ se u absolventů setkáváte nejčastěji?

V této otázce se autorka zajímala o to, s jakými nedostatky z oblasti kompetencí ve vztahu k vlastní osobě se zástupci podniků často potýkají při náboru absolventů ekonomických vysokých škol. Autorka v otázce nspecifikovala, zda se jedná o zkušenost respondentů s deficitem již při pohovoru s uchazečem nebo až v momentě, kdy je dotyčný u této společnosti zaměstnán. Každý respondent si tedy mohl dané kompetence vyhodnotit tak, jak uznal za vhodné. Dotazovaní vybírali ze stejných sedmi sociálních kompetencí, příp. dvojic kompetencí, jaké byly již zmiňované v otázce č. 6 (důležitost kompetencí ve vztahu k vlastní osobě). Jednalo se např. o kompetence sebereflexe, drive, adaptabilita, dochvilnost apod. Účastníci výzkumu mohli zaškrtnout maximálně pět možností, popř. mohli doplnit i vlastní, nezmíněnou kompetenci.

Výsledky výzkumu zobrazují grafy na obrázcích č. 23 a 24.

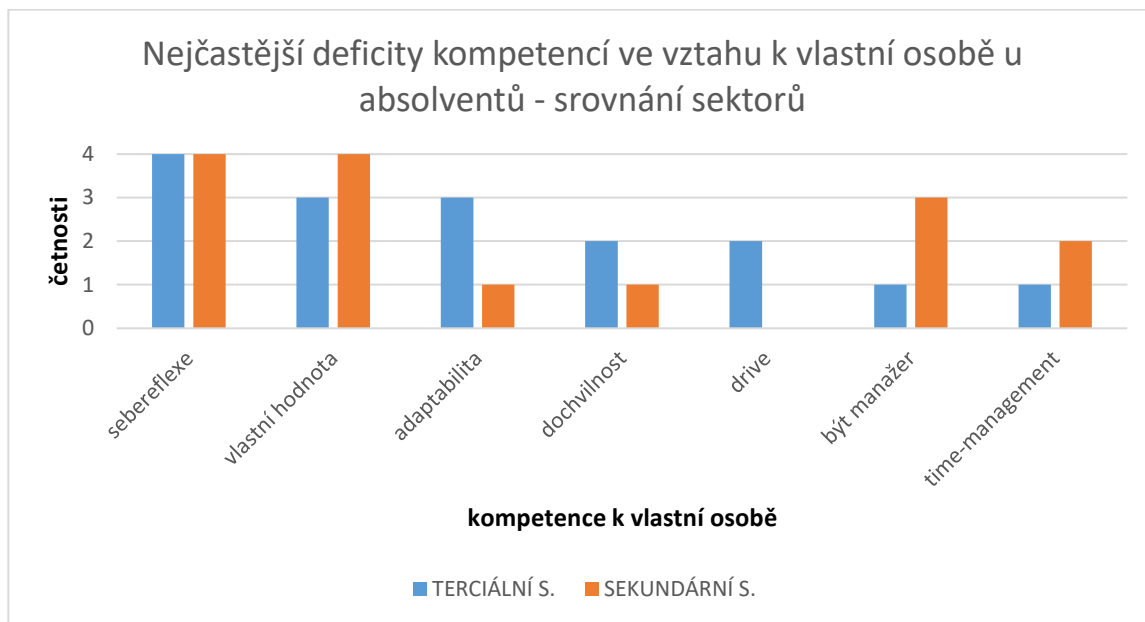


Obrázek 23: Nejčastější deficity kompetencí ve vztahu k vlastní osobě u absolventů – celkem

Zdroj: vlastní zpracování

Graf na obr. č. 23 zobrazuje celkové shrnutí odpovědí všech dvanácti respondentů k otázce 10. Odpovědi jsou seřazeny od nejméně postrádané kompetence absolventů vysokých ekonomických škol, po nejvíce deficitní vlastnosti. Pouze dva dotazovaní z podniků uvádí drive jako kompetenci, kterou absolventi často postrádají. Co naopak získalo nejvíce hlasů od respondentů je nepochybně sebereflexe. Téměř 70 % dotazovaných označilo tuto odpověď. Na druhém místě je jako velmi postrádaná umístěna kompetence nakládání a rozvíjení vlastní hodnoty s celkovým ziskem 58 % hlasů.

Srovnání odpovědí sektorů na otázku deficitu kompetencí ve vztahu k vlastní osobě zobrazuje sloupcový graf na obr. č. 24.



Obrázek 24: Nejčastější deficity kompetencí ve vztahu k vlastní osobě u absolventů – srovnání sektorů

Zdroj: vlastní zpracování

Sloupce jsou srovnány podle terciálního sektoru (modrá barva). Oba sektory se ztotožňují s tvrzením, že nejvíce všem absolventům chybí přirozená sebereflexe a promyšlení svých činů. Dále je to pak rozvíjení vlastní hodnoty, které o něco více postrádají dotazovaní ze sekundárního sektoru, s celkovým počtem čtyř respondentů ze šesti.

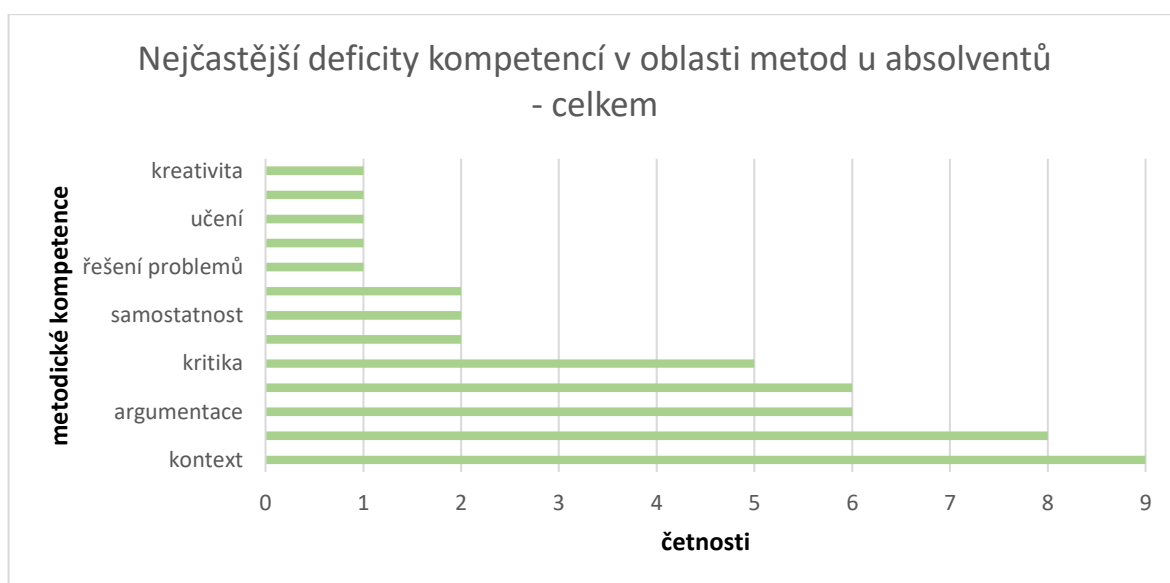
Rozdílnosti vznikají převážně v otázce deficitu vlastnosti být svým vlastním manažerem. Zatímco pouze eBRÁNĚ s.r.o., jakožto zástupci terciálního sektoru tato kompetence schází, ze sekundárního sektoru se s deficitem manažerství absolventů potýká přesně polovina dotazovaných. Jinou odlišností je např. vnímání chybějícího nadšení pro práci (tzv. drive). Zatímco sekundární sektor tuto vlastnost u uchazečů absolutně nepostrádá, v terciálním sektoru se o absenci drive zmiňují jak pracovníci ExxonMobil tak i Profireal Group. Dalším odlišně vnímaným deficitem je deficit adaptability. Polovina respondentů terciálního sektoru si stěžuje na častou absenci absolventů umět se začlenit do kolektivu. Ze sekundárního sektoru to stejně vnímá pouze zástupce společnosti F, s.r.o. (papírenský průmysl).

Komparace s odbornými články: Česká odborná studie (Tůma, 2015; Šichtářová, 2015) označila jako hlavní problém z oblasti intrapersonálních kompetencí kompetenci drive (iniciativa, zapálení). S tímto výsledkem výzkumu se ztotožňují pouze dvě společnosti z výzkumu, tedy 16,6 % respondentů. Jedná se o společnosti ExxonMobil a ProfiReal Group.

Ostatní dotazovaní nepociťují výrazný deficit u absolventů v oblasti zapálení a iniciativního myšlení při práci.

Otázka 11: Se kterými deficity KOMPETENCÍ V OBLASTI METOD se u absolventů setkáváte nejčastěji?

V otázce č. 11 se autorka zajímala o to, s jakými nedostatky kompetencí v oblasti metod se dotazovaní z podniků často potýkají při náboru absolventů ekonomických vysokých škol. Autorka v otázce nespécifikovala, zda se jedná o zkušenost dotazovaných s deficitem již při pohovoru s uchazečem nebo až v momentě, kdy je dotyčný u této společnosti zaměstnán. Každý respondent si tedy mohl dané kompetence vyhodnotit po svém. Respondenti vybírali ze stejných třinácti sociálních kompetencí, příp. dvojic kompetencí, jaké byly již zmiňované v otázce č. 7 (důležitost kompetencí v oblasti metod). Jednalo se např. o kompetence analýza, kritické myšlení, učit se, flexibilita apod. Účastníci výzkumu mohli zaškrtnout maximálně pět možností, popř. mohli doplnit i vlastní, nezmíněnou kompetenci. Výsledky výzkumu zobrazují grafy na obrázcích č. 25 a 26.

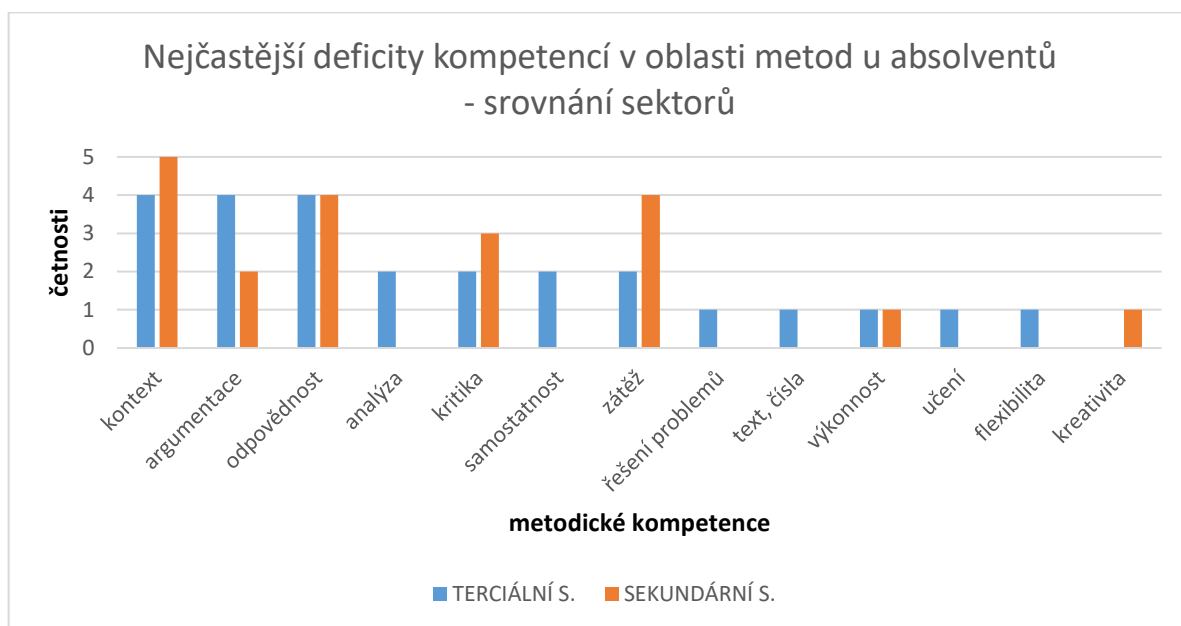


Obrázek 25: Nejčastější deficity kompetencí v oblasti metod u absolventů – celkem

Zdroj: vlastní zpracování

Graf na obr. č. 25 značí celkové shrnutí odpovědí všech respondentů na otázku ohledně deficitu kompetencí v oblasti metod. Odpovědi jsou seřazeny od nejméně deficitní po nejvíce postrádanou kompetenci. Nejméně respondenti hlasovali pro deficit v oblasti kreativního myšlení, flexibility, učení se či práci s textem nebo řešení problémů. Naopak nejvíce zástupci podniků u absolventů postrádají smysl pro dávání věcí do kontextu. Tuto odpověď zvolilo 75 % všech dotazovaných. Dále je to odpovědnost za své činy, s 66,67 % hlasů.

Graf na obr. č. 26 ukazuje srovnání odpovědí na danou otázku dvou zúčastněných sektorů.



Obrázek 26: Nejčastější deficity kompetencí v oblasti metod u absolventů – srovnání sektorů

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi jsou srovnány podle terciálního sektoru (modrá barva). Sektory se naprosto shodují v otázce deficitu odpovědnosti absolventů za své činy. Tuto možnost zvolilo 66,67 % z každého sektoru. Obdobně je vnímán i deficit smyslu pro dávání věcí do kontextu. Zástupci sekundárního sektoru tuto vlastnost u absolventů postrádají o něco více, konkrétně 83,33 % respondentů z tohoto sektoru tak hlasovalo.

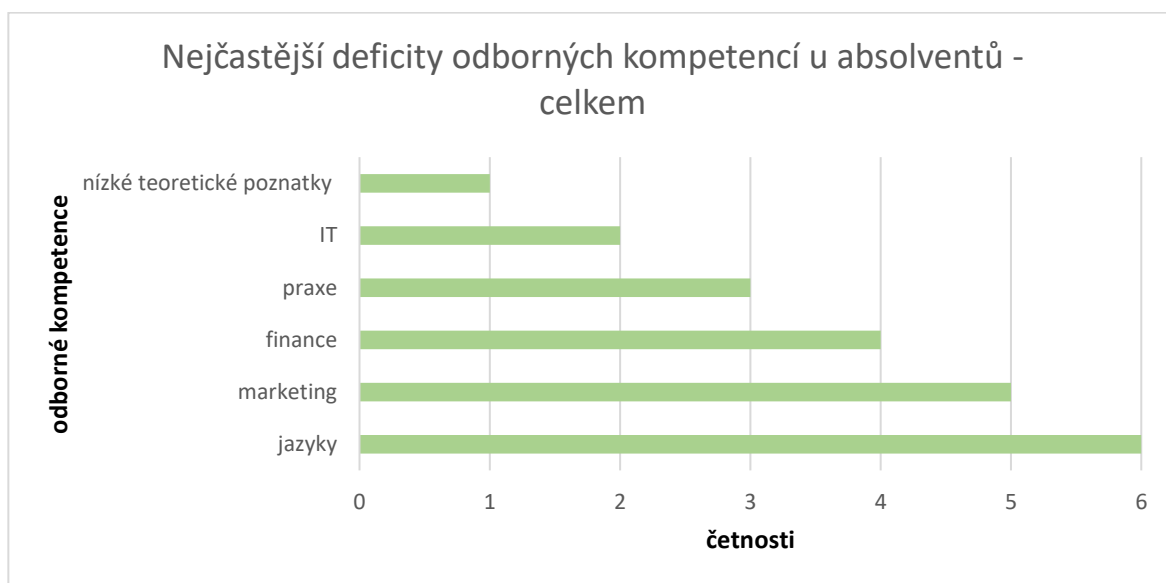
Největší rozdíl je patrný u otázky postrádání smyslu pro snášení zátěže a stresu. Zatímco pouze dva podniky z terciálního sektoru uvádějí tuto možnost, ze sekundárního sektoru jsou to už podniky čtyři. Pracovnice společnosti Profireal Group uvádí, že stres a zátěž zažívaný na pracovišti je naprosto odlišný od stresu, kterému jsou absolventi vystavováni v běžném či studijním životě. Z tohoto důvodu vedení společnosti nikterak nepřihlíží na to, zda uchazeč danou kompetenci ovládá. Dotazovaní z podniků ze sekundárního sektoru obecně uváděli podstatně méně deficitů, se kterými se setkávají než respondenti z terciálního sektoru. Není to způsobené ani tak tím, že by měli lépe vybavené uchazeče z řad absolventů danými vlastnostmi, ale spíše tím, že se o určité kompetence při náboru vůbec nezajímají.

Komparace s odbornými články: Výsledky českého výzkumu dle Tůmy a Šichtářové (2015) uvádějí jako hlavní deficity v oblasti metodických kompetencí např. kreativitu, dávání věcí do kontextu, kritické myšlení a porozumění textu. Výsledky výzkumu se výrazně shodují pouze v otázce deficitu smyslu dávání věcí do kontextu. Tuto možnost zvolilo 75 % všech

dotazovaných z podniků. Ohledně deficitu kreativity se zmiňuje pouze zástupce společnosti KaykuSafety a o deficitu porozumění textu pak pracovnice společnosti Profireal Group. Ostatní respondenti tuto možnost neuvažovali, tudíž se autorky výzkum v této záležitosti s českým výzkumem neshoduje.

Otázka 12: Se kterými deficity ODBORNÝCH KOMPETENCÍ se u absolventů setkáváte nejčastěji?

V rámci otázky č. 12 se autorka zajímala o to, s jakými nedostatky z oblasti odborných kompetencí se respondenti často potýkají při náboru absolventů ekonomických vysokých škol. Autorka v otázce nespécifikovala, zda se jedná o zkušenost dotazovaných s deficitem již při pohovoru s uchazečem nebo až v momentě, kdy je dotyčný u této společnosti zaměstnán. Každý respondent si tedy mohl dané kompetence vyhodnotit po svém. Respondenti vybírali ze stejných šesti sociálních kompetencí, příp. dvojic kompetencí, jaké byly již zmiňované v otázce č. 8 (důležitost odborných kompetencí). Jednalo se např. o kompetence jazyková vybavenost, IT znalosti apod. Účastníci výzkumu mohli zaškrtnout maximálně pět možností, popř. mohli doplnit i vlastní, nezmíněnou kompetenci. Výsledky výzkumu zobrazují grafy na obrázcích č. 27 a 28.



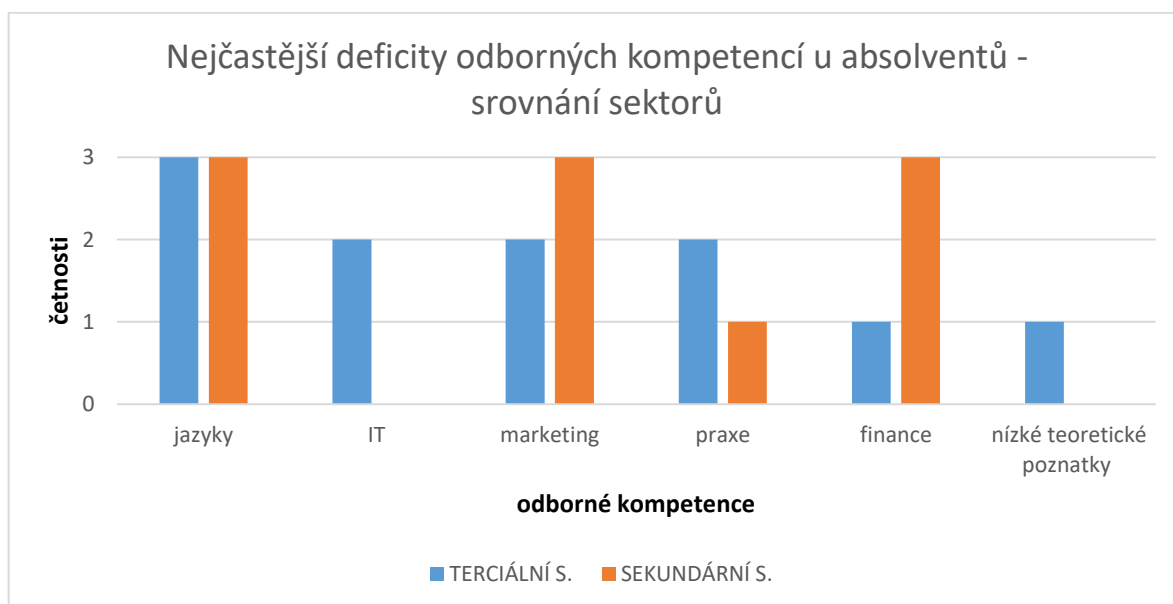
Obrázek 27: Nejčastější deficity odborných kompetencí u absolventů – celkem

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 27 ukazuje grafické znázornění odpovědí všech respondentů na otázku č. 12 ohledně deficitu odborných kompetencí u absolventů. Odpovědi jsou seřazeny od nejméně po nejvíce postrádané kompetence. V otázce byla nabídnuta ještě možnost deficitu řídičského průkazu. Žádný z dotazovaných tuto možnost neuvedl, jelikož buď naprostá většina uchazečů

řidičské oprávnění vlastní, nebo tato kompetence nemá vliv na výkon práce potenciálních zaměstnanců. Zástupkyně společnosti Mazars s.r.o. doplnila výčet kompetencí o možnost všeobecně nízkých teoretických poznatků. S tímto problémem se uchazečů setkávají velmi často. Absolventi prý buď znalosti nemají vůbec, nebo je neumí správně aplikovat.

Nejvíce zmiňovaným deficitem je kompetence znalosti cizích jazyků. Přesně 50 % dotazovaných se mnohokrát setkala se situací, kdy absolvent buď neovládal potřebný cizí jazyk vůbec nebo v životopise lhal o své skutečné jazykové úrovni. Na tento jev upozorňuje např. personalistka společnosti Profireal Group. Necelých 42 % respondentů se setkala u absolventů s hlubokou neznalostí marketingu a obchodu. Zejména podniky z terciálního sektoru uvádějí, že jde o kompetenci, kterou nelze naučit ve škole, ale je nutné, aby ji měl uchazeč částečně danou svojí povahou. Může se tedy jednat o kompetenci na hranici mezi tvrdými a měkkými znalostmi.



Obrázek 28: Nejčastější deficity odborných kompetencí u absolventů – srovnání sektorů

Zdroj: vlastní zpracování

Jak značí graf na obr. č. 28, zástupci obou sektorů se naprosto shodují v otázce deficitu jazykové vybavenosti absolventů. Uvádí tak 50 % dotazovaných z každého sektoru. Zástupci společností B, s.r.o. (telekomunikace) a Profireal Group se setkávají s absencí IT znalostí u uchazečů. Žádný z ostatních respondentů takto neodpověděl.

Velký rozpor nastává ohledně znalostí z oblasti financí a účetnictví. Zatímco pouze společnost A, a.s. (pojišťovnictví), jakožto zástupce z terciálního sektoru se setkává s tímto deficitem, ze sektoru sekundárního je to 50 % respondentů. Respondenti ze společností si

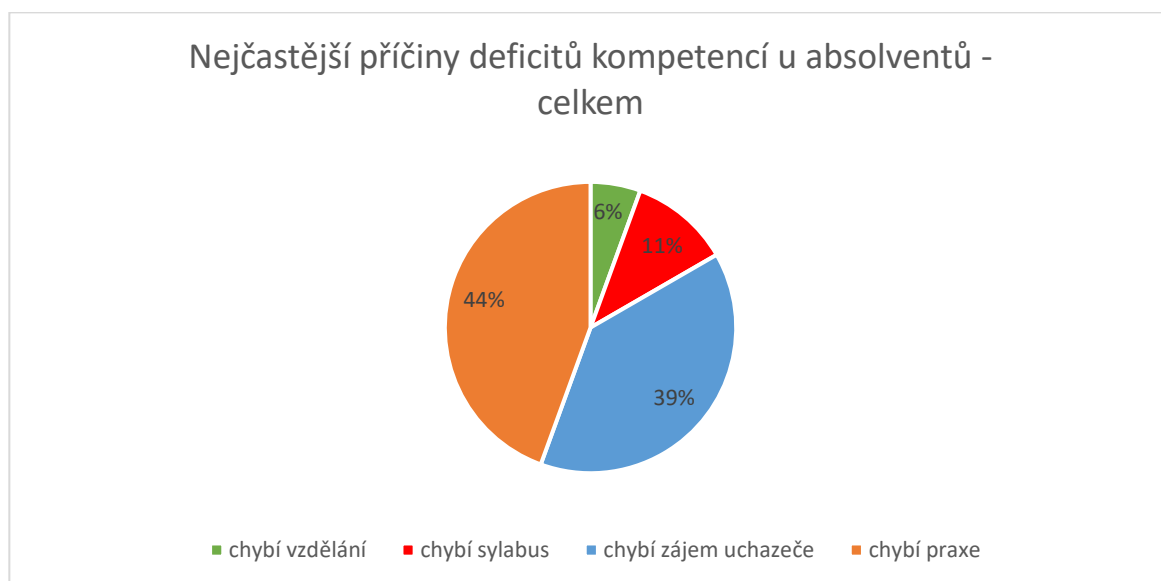
stěžují nejvíce na to, že absolventi nemají žádné zkušenosti s účetními softwary. Mají pouze obecné znalosti účetnictví, ale většinou tyto poznatky neumí automaticky aplikovat. Překvapivě pouze tři dotazovaní uvádějí, že se často potýkají s nedostatkem praxe absolventů. Jedná se o společnost C, a.s. (chemický průmysl) ze sekundárního sektoru a společnosti A, a.s. a Profireal Group z průmyslu terciálního. Personalistka společnosti Profireal Group navíc dodává, že na nedostatek praxe absolventů přímo navazuje i nedostatek všech ostatních kompetencí. Bez možnosti praktických zkušeností nemůže uchazeč nabrat potřebné kompetence, kterých ho studium na univerzitě nevybaví.

Komparace s odbornými články: Výzkumy z odborných článků (Šichtářová, 2015; Tůma, 2015) uvádí, že absolventům vysokých ekonomických škol chybí převážně měkké kompetence. Z řad tvrdých kompetencí jsou to pouze deficity metodických, jakož rozebírá předchozí otázka (č. 11). Odborné kompetence, probírané v této otázce, jsou absolventy většinou velmi dobře zvládnuty, jelikož se jedná převážně o znalosti získané studiem, a v tom mají studenti vysokých škol čerstvé a bohaté zkušenosti. Jediným problémem bývá otázka nedostatku odborné praxe. S tímto tvrzením se slučuje i čtvrtina dotazovaných respondentů z výzkumu autorky.

Otázka 13: Co je podle Vás největší příčinou těchto deficitů kompetencí?

V otázce č. 13 se autorka zajímá o to, co si dotazovaní myslí, že je příčinou nedostatků zmiňovaných kompetencí u absolventů. Na výběr bylo ze čtyř možností, přičemž respondenti mohli uvést i další, nezmíněnou příčinu. Respondenti vybírali konkrétně z možností nedostatečné vzdělání, nedostatečná studijní opora, nedostatečný zájem absolventa o kompetenci či absence odborné praxe. Zaškrtnou tak mohli maximálně pět možností, tedy defacto všechno z nabízeného.

Výsledky šetření zobrazují následující obrázky č. 29 a 30.

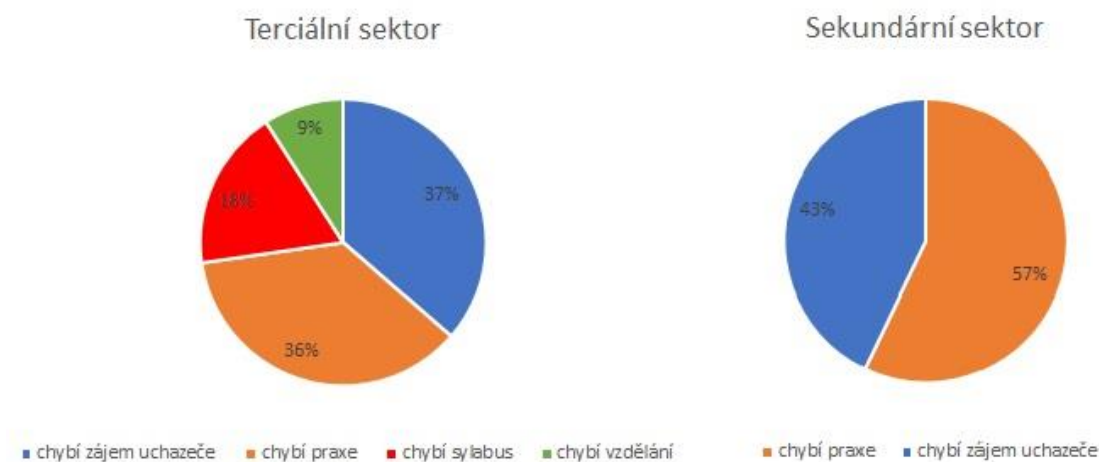


Obrázek 29: Nejčastější příčiny deficitů kompetencí u absolventů – celkem

Zdroj: vlastní zpracování

Z výšečového grafu na obr. č. 29 je možné sledovat celkový souhrn odpovědí na otázku č. 13 obou sektorů dohromady. Téměř polovina všech dotazovaných (44 %) se domnívá, že největším důvodem, proč absolventi neovládají některé kompetence je fakt, že nemají dostatečnou praktickou zkušenost, ať už formou brigád, zkrácených úvazků či neplacených stáží. Více než třetina dotazovaných (39 %) vidí největší problém v nezájmu absolventa. Dotyční si podle nich často nelámou hlavu s tím, že některou kompetenci nevládnou, a to ani v případě, kdy je výslovně vyžadována již v inzerci pracovního místa, o které se absolventi ucházejí. Jedenáct procent dotazovaných se domnívá, že chyba je na straně školy, zbylých 9 % pak vyžaduje vyšší vzdělání, než absolvent má, tedy např. situace, kdy absolvent dokončil bakalářské studium, ale vedení podniku hledá uchazeče spíše s magisterským/inženýrským titulem.

Obr. č. 30 odkrývá dva výsečové grafy na otázku příčin deficitu kompetencí. Vlevo jsou odpovědi terciálního sektoru a vpravo sekundárního sektoru.



Obrázek 30: Nejčastější příčiny deficitů kompetencí u absolventů – srovnání sektorů

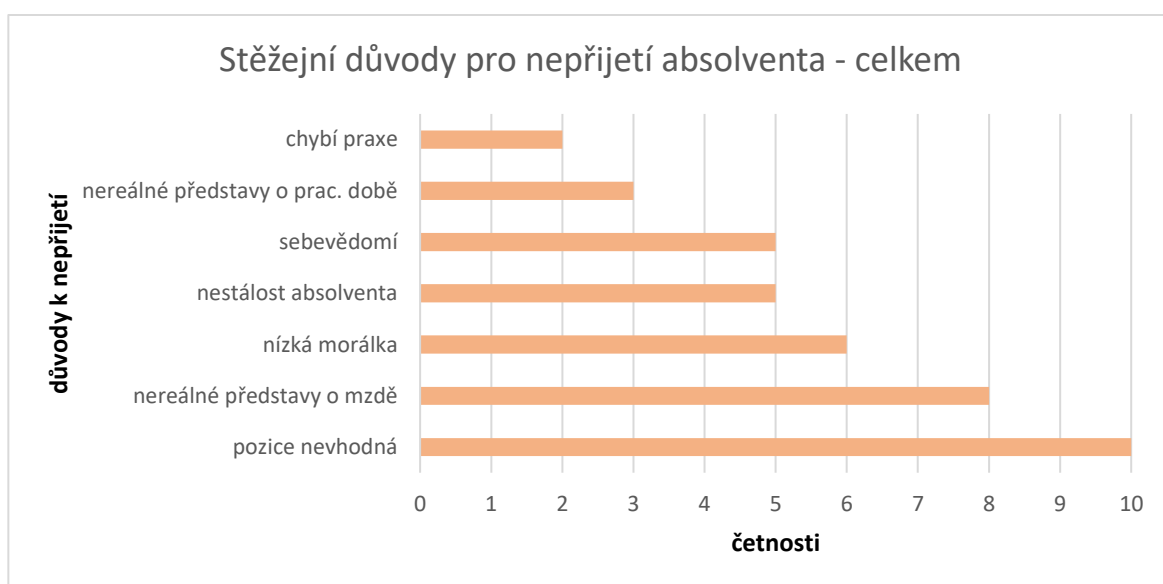
Zdroj: vlastní zpracování

Dvojice výsečových grafů na obrázku č. 30 porovnává odpovědi terciálního a sekundárního sektoru na otázku příčinu deficitů kompetencí u absolventů vysokých ekonomických škol. Zatímco v sekundárním sektoru dávali respondenti vinu pouze samotným studentům a jejich nedostatečné praxi, u terciálního sektoru se někteří dotazovaní odkazovali i na nedostatečné sylaby univerzity či nedostatečný stupeň vysokoškolského vzdělání. O nedostatečnosti vzdělání hovoří zástupkyně za společnost MAZARS s.r.o., která se většinou nespokojí pouze s bakalářským titulem. Cílí spíše na magistry, inženýry, popřípadě absolventy s tituly Ph.D. Personalistky ze společnosti eBRÁNA s.r.o. a A, a.s. (pojišťovnictví) poukazují na možné mezery ve vzdělávacím systému vysokých škol. Domnívají se, že nejenom tvrdé, ale i měkké kompetence by se měly více zařazovat do sylabů předmětů vyučovaných na školách.

Komparace s odbornými články: České studie dle Sklářové (2009) označily jako největší příčinu deficitů kompetencí u absolventů chybějící praktické zkušenosti. Autoři se domnívají, že chyba je mj. na straně škol, které dávají studentům jen minimální a mnohdy dokonce žádný prostor pro sbírání praxe. S tím souvisí i špatně situované sylaby, které se zaměřují převážně na teoretické poznatky a nikoli na praktické příklady. V sylabech často chybí i aktuální trendy. S nedostatkem praxe se naprosto ztotožňují i respondenti obou sektorů z průzkumu autorky, konkrétně 44 % všech dotazovaných. Ohledně mezerách v sylabech se zmiňují jen dvě respondentky z terciálního sektoru. (Capelli, 2012)

Otázka 14: Co je pro Vás naprosto stěžejním důvodem pro nepřijetí absolventa?

V této otázce se autorka snažila respondentům nastínit situaci, kdy se jim do podniku na základě inzerce ozvou dva uchazeči. Jedním z uchazečů bude muž či žena ve středním věku, s několikaletou praxí v oboru. Druhým uchazečem by byl čerstvý absolvent vysoké školy ekonomického zaměření. Bez ohledu na další důkladnou analýzu životopisů a ověřování kompetencí obou uchazečů, na základě, čeho by respondenti přijali spíše člověka ve středním věku a nikoli čerstvého absolventa? Jedná se vyloženě o první dojem či jednání, na základě předchozích zkušeností personalistů v podobné situaci. Respondenti mohli vybírat z devíti nabízených možností, popř. mohli doplnit vlastní názor. Odpovědi, ze kterých mohli vybírat byly nedostatečné vzdělání, málo praxe, nestálost absolventa, nereálné představy o mzdě, a pracovní době, dlouhá doba zaučení, nízká pracovní morálka, přehnané sebevědomí či pozice vyloženě nevhodná pro absolventy. Zaškrtnout však bylo možné max. pět odpovědí. Výsledky šetření vyobrazují následující dva grafy na obr. č. 31 a 32.

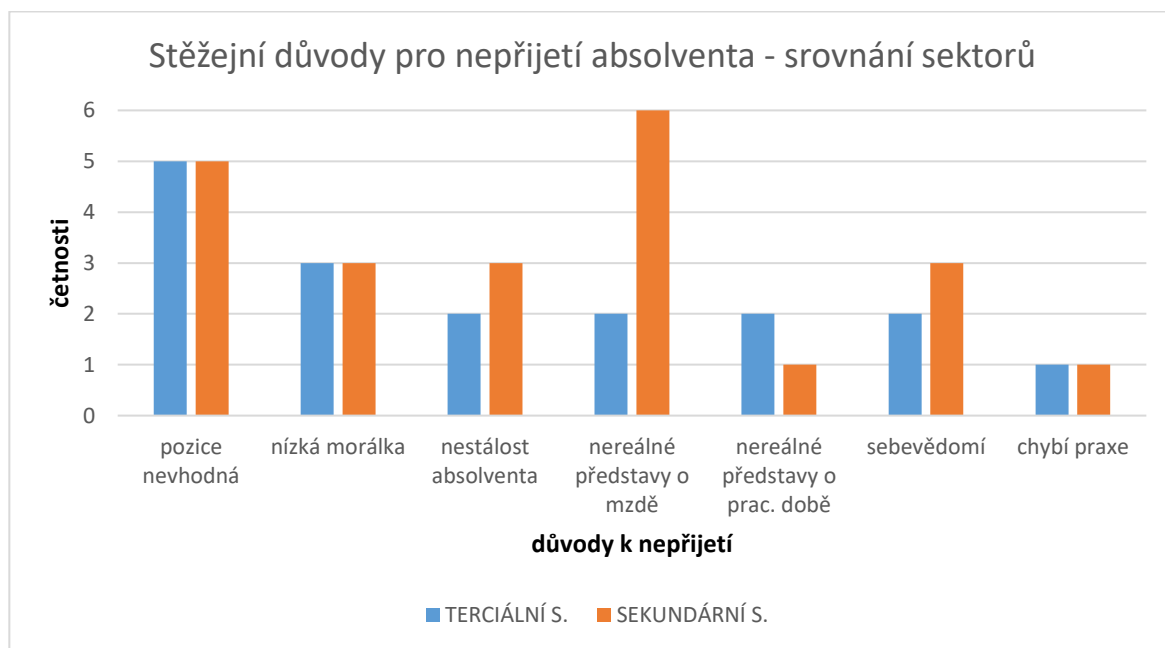


Obrázek 31: Stěžejní důvody pro nepřijetí absolventa – celkem

Zdroj: vlastní zpracování

Sloupcový graf na obr. č. 31 ukazuje celkový souhrn odpovědí na otázku č. 14 všech respondentů. Odpovědi jsou seřazeny od nejméně často zvolené po nejvíce odpovídanou. V grafu vůbec není zahrnuta možnost odpovědí nedostatečné vzdělání absolventa, tedy např. situace, kdy je absolvent pouze bakalář a zástupce podniku vyžaduje magisterský titul. Další odpověď, kterou žádný z respondentů neuvažoval, je nutnost dlouhé doby zaučování absolventů. Nikdo se s takovým problémem buď nepotýká, nebo to pro ně není relevantní důvod pro nepřijetí absolventa. Kupodivu pouze dva ze všech respondentů (16,67 %) si

zvolili jako jeden z hlavních důvodů nepřijetí absolventa jejich nedostatečnou praktickou zkušenost. Nejvíce zástupci společností uvádějí jako důvod to, že pozice, kterou vypisují, vyloženě není vhodná pro absolventy, ale spíše např. pro juniory, kteří na podobné pozici již pracovali. Takto odpovědělo 83,33 % všech respondentů. Druhým velmi často zmiňovaným důvodem je nereálná představa o mzdě, kterou absolventi velmi často mají. Tuto domněnku sdílí 66,67 % odpovídajících z výzkumu.



Obrázek 32: Stěžejní důvody pro nepřijetí absolventa – srovnání sektorů

Zdroj: vlastní zpracování

Graf na obr. č. 32 porovnává odpovědi obou sektorů na otázku důvodů nepřijetí absolventa. Sloupce jsou srovnané podle odpovědí terciálního sektoru (modrá barva). Sektory se shodují ve většině odpovědí. Obě dvě skupiny, konkr. 83,33 % dotazovaných z každého sektoru, označily jako častý důvod nepřijetí fakt, že nabízená pozice není vhodná pro čerstvé absolventy vysokých škol. Polovina dotazovaných z obou sektorů se také domnívá, že důležitým důvodem pro nepřijetí absolventa může být jejich obecně nízká pracovní morálka a oddanost. Stejně tak se domnívá 50 % respondentů ze sekundárního sektoru, že absolventi bývají často nestálí, chtějí jen nasbírat praxi pro potřeby budování kariéry a obecně jsou většinou více sebevědomí než jiní uchazeči.

Velké odlišnosti vznikají v otázce nepřijetí uchazeče na základě nereálných představ o mzdě. Z terciálního sektoru takto odpovídaly pouze zástupci podniků Mazars s.r.o. a B, s.r.o. (oblast činnosti komunikace). Oproti tomu by v sekundárním sektoru naprosto všichni dotazovaní nepřijali absolventa kvůli jeho přehnaným představám ohledně finančního

ohodnocení. Může to být pravděpodobně způsobené tím, že vedení výrobních podniků ze sekundárního sektoru nemá ve zvyku dávat uchazečům z řad ekonomů možnost rozhodovat o svých mzdách. V terciálním sektoru je tento jev o něco běžnější. V těchto podnicích se personalisté často uchazečů ptají, jakou finanční odměnu by si představovali. Je totiž poměrně důležitá vlastnost mít zdravé sebevědomí a umět se sám zhodnotit.

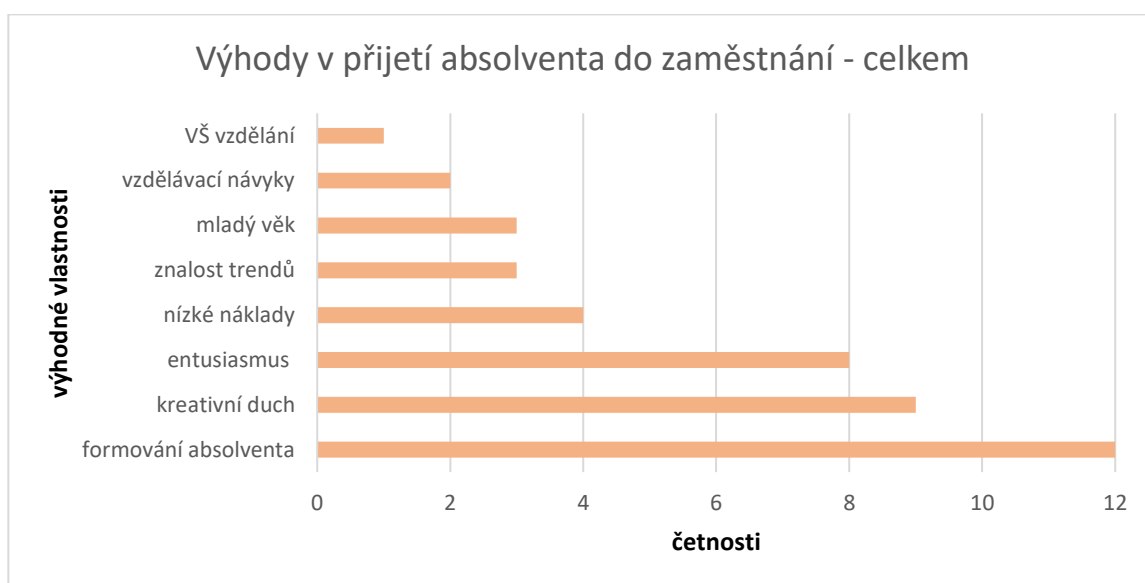
Komparace s odbornými články: České studie dle Leitcha (2017) uvádějí jako nejhlavnější důvod nepřijetí absolventa absenci praktických zkušeností. Na druhém místě je pak zmiňovaný narcismus, tedy příliš vysoké sebevědomí a dále dlouhá doba zaučení. Výsledky výzkumu autorky se velmi výrazně liší od české studie. Dlouhou dobu zaučení jako důvod nepřijetí nevnímá ani jeden z dotazovaných. Většina odpovídajících při výzkumu podotkla, že zaučení je nutné u všech najímaných zaměstnanců, nejenom u čerstvých absolventů vysokých škol. Tudíž tento fakt není vnímán jako problém a rozhodně ne jako pádný důvod k nepřijetí jedince.

Důvod, který uvádí česká studie jako hlavní, tedy absence praxe, je vlastní pouze pro dva dotazované z podniků z výzkumu autorky. Jedná se o společnosti Profireal Group a F, s.r.o. (papírenský průmysl). O negativním vnímání přehnaného sebevědomí absolventů se zmiňuje pět respondentů, tedy 41,57 % dotazovaných. Takže téměř polovina respondentů se alespoň v této záležitosti shoduje s výsledky českého výzkumu.

Otázka 15: V čem naopak shledáváte největší výhodu najmutí absolventa, mimo kompetence zmiňované v předešlých otázkách?

Tato otázka značí v podstatě pravý opak předchozí otázky. Autorka se opět snažila respondentům nastínit situaci, kdy se jim do podniku na základě inzerce ozvou dva uchazeči. Jedním z uchazečů bude muž či žena ve středním věku, s několikaletou praxí v oboru. Druhým uchazečem by byl čerstvý absolvent vysoké školy ekonomické zaměření. Bez ohledu na další důkladnou analýzu životopisů a ověřování kompetencí obou uchazečů, na základě, čeho by personalisté z podniků přijali spíše čerstvého absolventa a nikoli zkušeného člověka středního věku? Jedná se vyloženě o první dojem či jednání na základě předchozích zkušeností personalistů v podobné situaci. Respondenti mohli vybírat z osmi nabízených možností, popř. mohli doplnit vlastní názor. Možné odpovědi byly mladý věk, nízké mzdové náklady, znalost aktuálních trendů, vysokoškolské vzdělání, entusiasmus, lepší vzdělávací návyky, kreativní duch a možnost formování absolventa. Zaškrtnout však bylo možné max. pět odpovědí.

Výsledky šetření vyobrazují následující dva grafy na obr. č. 33 a 34.

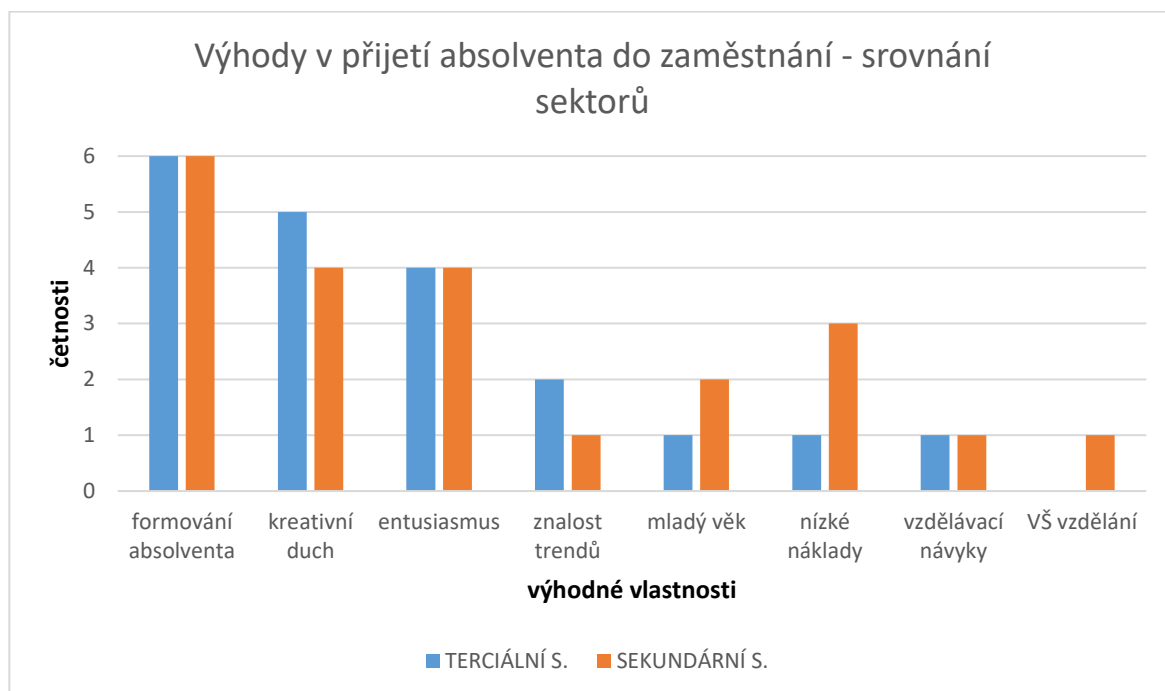


Obrázek 33: Výhody v přijetí absolventa do zaměstnání – celkem

Zdroj: vlastní zpracování

Sloupcový graf na obr. č. 33 shrnuje všechny odpovědi obou sektorů na otázku důvodů přijetí absolventa. Odpovědi jsou seřazeny od nejméně často volené po nejvíce odpovídanou. Pouze jedna respondentka označila vysokoškolský titul jako jeden z hlavních důvodů, proč upřednostnit absolventa oproti jiným uchazečům. Pro ostatní podniky je vysokoškolský titul absolventa důležitý, ale není hlavním důvodem jeho přijetí. Někteří dotazovaní se dokonce spokojují pouze s maturitní zkouškou uchazeče. Všech dvanáct respondentů (100 %) uvedlo jako jeden z hlavních důvodů preferování absolventů možnost formování. Jelikož čerstvý absolvent nemá ještě vybudované výrazné či mnohdy žádné návyky, je tak pro společnost jednodušší ho určitým potřebným zvykům naučit.

Sloupcový graf na obr. č. srovnává odpovědi obou sektorů na poslední otázku ohledně výhod při nájímání absolventů do zaměstnání.



Obrázek 34: Výhody v přijetí absolventa do zaměstnání – srovnání sektorů

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi jsou srovnané podle terciálního sektoru (modrá barva). Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, naprosto všichni respondenti by přijali absolventa zejména na základě možnosti jeho formování. Dalším důležitým aspektem je kreativní duch, který je obecně častěji vnímaný u mladších generací než u lidí středního věku. Tuto odpověď zvolilo 83,33 % respondentů z terciálního a 66,67 % ze sekundárního sektoru. Třetí vlastnost, kterou dotazovaní z podniků vnímají jako velmi výhodnou, a na základě které by absolventa preferovaly, je obecné nadšení a entusiasmus, nejen s prací ve společnosti spojený. Tento názor sdílí 66,67 % respondentů z obou zkoumaných sektorů.

Drobné neshody napříč sektory vznikají např. v otázce výhodnosti nízkých mzdových nákladů na absolventy. Tento faktor z terciálního sektoru zaznamenává pouze společnost Profireal Group. Ze sekundárního sektoru se k výhodnosti finančních úspor na absolventa přiznává přesně polovina podniků, mezi nimi např. Faurecia Interiors, s.r.o.

Komparace s odbornými články: Česká studie (Leitch, 2017) přichází s tvrzením, že nejhlavnější důvody pro preferenci čerstvých absolventů při náboru jsou neomylně nízké mzdové náklady, znalost aktuálních trendů a přirozený entusiasmus. S důvodem nízkých

mzdových nákladů se ztotožňuje třetina respondentů, a to mj. i společnost Profireal Group. Větší shoda výzkumu s českou studií nastává v otázce důležitosti přirozeného entusiasmu. Téměř 70 % respondentů by upřednostnilo čerstvého absolventa před jiným uchazečem na základě jeho nadšení a entusiasmu. Ohledně důležitosti znalosti aktuálních trendů hovoří 25 % dotazovaných společností. Patří mezi ně FaureciaInteriors, s.r.o., B, s.r.o. (telekomunikace) a ExxonMobil. Ostatní odpovídající nevidí nijak výraznou důležitost v tom, že by čerstvý absolvent vysoké školy měl větší přehled o aktualitách z ekonomické sféry. Personalistka společnosti Profireal Group navíc tvrdí, že potřebné znalosti trendů jsou schopni získat všichni uchazeči, bez rozdílu vzdělání či praktických zkušeností.

5.3 Závěr šetření, doporučení

Dotazníkové šetření obsahovalo 14 povinných a 1 nepovinnou otázku. Otázky se týkaly měkkých a tvrdých kompetencí, které zástupci podniků očekávají od absolventů vysokých ekonomických škol. Z výsledků šetření byly vyvozeny následující poznatky.

Nejvíce používanými nástroji inzerce volných pracovních míst jsou podle respondentů internetové portály, webové stránky a intranety podniků a veletrhy pracovních příležitostí. Zpovídání zástupci sektorů se rozcházejí pouze v otázce použití úřadu práce a prezentování přímo ve školách jako vhodného nástroje inzerce. Zatímco zástupci terciálního sektor se přiklání spíše k variantě prezentování společnosti a volných pozic přímo mezi studenty v rámci přednášek, respondenti ze sekundárního sektoru tuto možnost zamítají. Výsledky odborných článků zmiňují jako často používaná média taktéž použití internetových portálů, ale také osobní doporučení či náborové agentury. Z respondentů používá náborové agentury jen malé procento, jelikož je tato forma inzerce poměrně nákladná.

Za nejvíce efektivní nástroj inzerce, tedy takový, který pomohl podnikům získat kvalitní nové zaměstnance, bylo vyhodnoceno použití internetového portálu či osobního doporučení. Tato skutečnost souhlasí i s výsledky odborných výzkumů.

Respondenti z terciálního sektoru oproti sekundárnímu jsou více citliví na měkké znalosti absolventů, tudíž je při nábořech více vyžadují a zaměřují se na ně. Za nejdůležitější znalosti z oblasti sociálních kompetencí byly vyhodnoceny schopnost pracovat v týmu, čelit konfliktům a komunikování. Terciální sektor a jeho zástupci ještě navíc bazírují na empatii absolventů, která je často vyžadována na pozicích tohoto sektoru. Stejně sociální kompetence vyhodnotily i odborné české i zahraniční studie. Z intrapersonálních kompetencí byly jako nejdůležitější při náboru vyhodnoceny dochvilnost a drive. Terciální sektor spolu s odbornými

články navíc shledává obrovskou výhodou v umění sebereflexe a promýšlení svých důsledků při práci.

Z tvrdých analytických kompetencí jsou pro respondenty velmi nezbytné výkonnost pracovníka a jeho přirozená odpovědnost za práci a činy. Odborné studie navíc uvádějí kreativitu pracovníků, se kterou se ztotožňuje zejména terciální sektor. V tomto sektoru je totiž více prostoru pro vlastní inovativní přínos při práci než v sektoru sekundárním. Z oblasti odborných znalostí jsou pro personalisty obou sektorů velmi důležité znalosti min. jednoho cizího jazyka. Odborné studie navíc uvádějí jako naprosto nutnou předchozí praktickou zkušenosti absolventů. Respondenti z šetření autorky se v této otázce velmi rozcházejí. Někteří odpovídající totiž praxi vyloženě nevyžadují, a to z toho důvodu, že si přejí absolventa sami vypracovat a formovat podle potřeb podniku. Odnaučování předešlých návyků z profesních zkušeností je pro ně spíše na obtíž.

Co se týče deficitů, se kterými se personalisté u absolventů často potýkají, nejvíce je potřeba vyzdvihnout nedostatek umění řešit konflikty, být pokorný, sebereflexe či drive. Odborné studie navíc z měkkých kompetencí uvádí nedostatek smyslu pro týmovou práci. S tímto výrokem respondenti silně nesouhlasí. Z jejich praxe je zřejmé, že čerství absolventi jsou zvyklí ze školy pracovat ve skupinách, umí si dobře organizovat práci a rozdělovat role.

Z tvrdých kompetencí studentům často chybí schopnost dávat věci do kontextu a vytvářet souvislosti, a být odpovědný za své činy. Dále se respondenti setkávají s uchazeči, kteří nemají dostatečné jazykové úrovně, které by bylo potřeba a neznají základní problematiku marketingu.

Tyto všechny nedostatky jsou nejvíce připisovány samotným studentům, jelikož jim chybí zájem o danou kompetenci, nechtějí ji rozvíjet nebo nevědí jak. Dotazovaní terciálního sektoru navíc dávají vinu přímo školám, které mají nevhodně situované sylaby. Vyučující dávají studentům málo prostoru pro praxi a pro rozvoj kompetencí. Sylaby jsou postavené vždy převážně na teoretické bázi, která málokdy odpovídá skutečné praxi. S tvrzením terciálního sektoru se ztotožňují i odborné studie.

Respondenti by při náboru nepřijali uchazeče z řad absolventů zejména z toho důvodu, že je o této skupině obecně známo, že mají nereálné představy o mzdě. S tímto problémem se potýká zejména sekundární sektor, jehož zástupci nedávají svým zaměstnancům moc prostoru pro volbu své mzdy, na rozdíl od terciálního sektoru. Dalším důvodem nepřijetí je často zmiňované přílišné sebevědomí mladých, čerstvě diplomovaných absolventů.

V čem ale respondenti naopak shledávají velkou výhodu přijetí mladého motivovaného absolventa, je možnost formování jedince a jejich obecně kreativní duch a přístup k práci.

Doporučení pro podniky

Z výsledků šetření je patrný trend, kdy zástupci terciálního sektoru se v naprosté většině otázek shodují s výsledky z odborných českých i zahraničních studií. Je tedy možné tvrdit, že podniky zabývající se poskytováním služeb mají větší zkušenosti se sledováním a analyzováním kompetencí při náboru nových uchazečů než podniky sekundárního sektoru. Z průběhu šetření autorka vyzorovala, že respondenti terciálního sektoru byli při rozhovorech mnohem otevřenější, i ochotnější a více nad jednotlivými kompetencemi přemýšleli. Tyto podniky a jejich zaměstnanci mnohem hojněji spolupracují jak s univerzitami, tak přímo se studenty. Nabízejí více prostoru pro trainee programy, brigády a zkrácené úvazky pro studenty. Těmto společnostem autorka doporučuje pokračovat v analýze jednotlivých kompetencí a také ve spolupráci se školou.

Respondenti ze sekundárního sektoru měli mnohdy velmi odlišné odpovědi od respondentů z terciálního sektoru. Často je to způsobené tím, že se tyto společnosti a jejich zástupci, díky svému zaměření a oblasti působení, zaměřují více na jiné profese než na ekonomické. Z toho důvodu nevěnují tolik pozornosti rozboru kompetencí potřebných při náboru nových zaměstnanců na ekonomické pozice. Těmto společnostem by autorka doporučila více koncentrace na analýzu jednotlivých pracovních míst před jejich inzerováním. Bylo by vhodné mít jasně stanovené, jaké tvrdé a měkké kompetence se vyžadují po uchazečích a proč. Dále by jim doporučila více spolupracovat s univerzitami, a to nejen v rámci veletrhů, ale i formou přímé prezentace ve škole. Velmi oblíbenými jsou v poslední době trainee programy, které studentům pomohou nabrat potřebné zkušenosti a praxi. Tyto programy mají doposud zařazeny spíše podniky z terciálního sektoru, bylo by tedy přínosné je zařadit i mezi podniky výrobní, tedy ze sekundárního sektoru.

Apelem nejen pro všechny respondenty, ale i pro vedení vysokých škol, je úprava sylabů předmětů vyučovaných ve školách. Aby mohli studenti sbírat zkušenosti a rozvíjet své měkké i tvrdé kompetence, je potřeba jim dát více prostoru. Zástupci z podniků by měli s vyučujícími častěji a detailněji konzultovat o aktuálních trendech a praktikách, které využívají. A tyto poznatky by bylo vhodné aplikovat přímo do výuky studentů, ve větší míře, než je tomu doposud. Stejně tak by autorka doporučovala zařadit do studia více řízené

odborné praxe. Deset dní praxe za pět let studia je dle názoru autorky i dle názoru některých respondentů velmi málo.

Doporučení pro studenty

Studentům je doporučeno budovat a více rozvíjet své kompetence již při studiu, např. pomocí kurzů. Jako nejvíce stěžejní a zároveň nejvíce postrádané kompetence, mezi podniky, byly vyhodnoceny schopnost čelit konfliktům, sebereflexe, odpovědnost za své činy a jazyková výbava.

ZÁVĚR

Cíl, který si diplomová práce kladla, byla analýza toho, jaké jsou na trhu práce požadavky kompetencí při náboru absolventů ekonomických vysokých škol do zaměstnání. Dvanáct vybraných zástupců společností z terciálního a sekundárního sektoru odpovídalo v rámci dotazníkového šetření na otázky ohledně preferencí vybraných kompetencí u absolventů. Byly jim pokládány otázky ohledně důležitosti jednotlivých kompetencí, ale také např. s jakými deficity měkkých či tvrdých znalostí se u čerstvých absolventů často potýkají. Autorku analyzovala mj. čím by tyto nedostatky kompetencí u studentů vysokých škol mohly být způsobeny. Výsledky šetření byly následně ve statistickém softwaru porovnány mezi sebou navzájem a také s odbornými tuzemskými i zahraničními články. Díky výsledkům výzkumu byly zjištěny následující záležitosti.

Nejčastěji používanými médii při inzerci volných pracovních míst jsou dle respondentů internetové portály, webové stránky či intranety podniků a veletrhy pracovních příležitostí. Výsledky odborných článků zmiňují jako často používaná média taktéž použití internetových portálů, ale také osobní doporučení či náborové agentury. Z respondentů používá náborové agentury jen malé procento, jelikož je tato forma inzerce poměrně nákladná. Ohledně nákladnosti jednotlivých médií se respondenti však výrazně názorově rozcházejí. Někteří zástupci společností např. za osobní doporučení neutratí ani korunu, jiné si těchto cenných rad kolegů a známých umí velmi hodnotně vážit.

Za nejvíce efektivní médium, tedy takové, které pomohlo podnikům získat kvalitní nové zaměstnance, bylo vyhodnoceno použití internetového portálu či osobního doporučení. Skutečnost souhlasí i s výsledky odborných výzkumů.

Tázaní respondenti z terciálního sektoru, oproti sekundárnímu, jsou více všímaví ohledně měkkých znalostí, proto je při nábořech více vyžadují a zaměřují se na ně. Za nejdůležitější znalosti, z oblasti sociálních kompetencí, byly vyhodnoceny schopnost pracovat v týmu, čelit konfliktům a komunikování. Terciální sektor a jeho zástupci ještě navíc bazírují na empatii absolventů, která je často vyžadována na pozicích tohoto sektoru. Stejně sociální kompetence vyhodnotily i odborné české i zahraniční studie. Z intrapersonálních kompetencí byly jako nejdůležitější při náboru vyhodnoceny dochvilnost a drive. Zástupci terciálního sektoru spolu s autory odborných článků navíc shledávají obrovskou výhodu v umění sebereflexe a promýšlení svých důsledků při práci.

Co se týče tvrdých analytických kompetencí, jsou pro respondenty velmi nezbytné výkonnost pracovníka a jeho přirozená odpovědnost za práci a činy. Odborné studie navíc uvádějí kreativitu pracovníků, se kterou se ztotožňuje zejména terciální sektor. V tomto sektoru je totiž daleko více prostoru pro vlastní inovativní přínos při práci než v sektoru sekundárním. Z oblasti odborných znalostí jsou pro oba sektory velmi důležité znalosti min. jednoho cizího jazyka. Odborné studie navíc uvádějí jako naprosto nutnou předchozí praktickou zkušenosti absolventů. Dotazovaní z podniků z šetření autorky se v této otázce velmi rozcházejí. Někteří respondenti totiž praxi vyloženě nevyžadují, a to z toho důvodu, že si přejí absolventa sami vypracovat a formovat podle potřeb podniku.

Co se týče deficitů, se kterými se zástupci podniků u absolventů často potýkají, nejvíce je potřeba vyzdvihnout nedostatek umění řešit konflikty, být pokorný, sebereflexe či drive. Odborné studie navíc z měkkých kompetencí uvádí nedostatek smyslu pro týmovou práci. S tímto výrokem respondenti silně nesouhlasí. Z jejich praxe je zřejmé, že čerství absolventi jsou zvyklí ze školy pracovat ve skupinách, umí si dobře organizovat práci a rozdělovat role.

Z tvrdých kompetencí studentům často chybí schopnost dávat věci do kontextu a vytvářet souvislosti, a být odpovědný za své činy. Dále se respondenti setkávají s uchazeči, kteří nemají dostatečné jazykové úrovň, které by bylo potřeba a neznají základní problematiku marketingu.

Všechny zmiňované nedostatky jsou nejvíce dávány za vinu samotným studentům, protože jim chybí zájem o danou kompetenci, nechtějí ji rozvíjet nebo nevědí jak. Respondenti terciálního sektoru navíc dávají vinu přímo školám, které mají nevhodně situované sylaby. Vyučující dávají studentům málo prostoru pro praxi a pro rozvoj kompetencí. Sylaby jsou postavené vždy převážně na teoretické bázi, která málokdy odpovídá skutečné praxi. S tvrzením terciálního sektoru se ztotožňují i autoři odborné studie.

Respondenti by při náboru nepřijali uchazeče z řad absolventů zejména z toho důvodu, že je o této skupině obecně známo, že mají nereálné představy o mzdě. S tímto problémem se potýká zejména sekundární sektor, kde vedoucí pracovníci nedávají svým zaměstnancům moc prostoru pro volbu své mzdy, na rozdíl od terciálního sektoru. Dalším důvodem nepřijetí je často zmiňované přílišné sebevědomí mladých, čerstvě diplomovaných absolventů.

V čem ale respondenti naopak shledávají velkou výhodu přijetí mladého absolventa je možnost jeho formování a obecný kreativní duch pozorovaný u skupiny mladých.

Na základě zjištěných skutečností, se autorka rozhodla doporučit studentům na vysokých školách, aby se již při studiu aktivně věnovali analýze svých schopností a dovedností. Bylo by potřeba zapracovat zejména v oblasti řešení konfliktních situací, sebereflexe, odpovědnosti za své činy a jazykové výbavy. Tyto čtyři kompetence byly výzkumem vyhodnoceny jako nejvíce stěžejní a zároveň nejčastěji postrádané při nábořech absolventů. Studenti by se neměli bát vystavovat nepříjemným situacím vyžadujícím konfrontaci názorů. Měli by být schopni umět svůj názor prosadit, ale zároveň s určitou pokorou a pochopením druhé strany, tedy umět zároveň vytvářet kompromisy. Je velmi důležité mít možnost odpovědnosti v některých záležitostech, ale spolu s tím být i schopný sebereflexe a uvědomovat si případné následky plynoucí z chyb, které mohou ze strany studenta nastat. Všechny tyto převážně měkké kompetence je možné budovat např. v rámci brigád a prací na zkrácené úvazky, které studenti obvykle provozují již při studii.

Zejména zástupcům sekundárního sektoru, kteří byli autorkou vyhodnoceny jako méně citliví na problematiku kompetencí absolventů vysokých škol, je doporučeno více pracovat s analýzou měkkých a tvrdých kompetencí. Vedení těchto podniků by mělo být aktivnější, spolupracovat s fakultami i studenty. Dávat jim možnost brigád a zkrácených úvazků s flexibilnější pracovní dobou, budovat trainee programy. Velkým problémem totiž často bývá nedostatek praktických zkušeností čerstvých absolventů. Proto je potřeba, aby podniky více interagovaly se školami a školy tak dávaly prostor svým studentům pro budování praktických zkušeností. Protože s časem stráveným ve skutečném profesním životě se nejlépe budují měkké i tvrdé kompetence.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ANDREWS, Jane a Helen HIGSON. GraduateEmployability, 'Soft Skills' Versus 'Hard' Business Knowledge: A European Study. *Taylor & Francis Online* [online]. Informa UK Limited, 2019, 14.9.2010 [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03797720802522627>
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 2. Přeložil Dana LISÁ. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9.
- [4] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: distanční opora*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-309-6.
- [5] BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 80-7194-828-4.
- [6] CAPPELLI, Peter. *Why Good People Can't Get Jobs: The Skills Gap and What Companies Can Do About It* [online]. Philadelphia: Wharton, 2012, 2012 [cit. 2019-12-22]. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=9I0Pimw6D0oC&oi=fnd&pg=PA7&dq=why+companies+dont+hire+fresh+economic+graduates&ots=Bjwhavod0R&sig=CzqXOWj9KskMxtxxifv5I9TV9iY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- [7] CUTHBERT, Norman. *Fayol and the Principles of Organization* [online]. s. 1-11 [cit. 2019-12-22]. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=-52j9jVmceUC&oi=fnd&pg=PA3&dq=henri+fayol+management+functions&ots=hweuGx01Nk&sig=rE25OezFxT5Wszo9OWEtO1JE_PM&redir_esc=y#v=onepage&q=henri%20fayol%20management%20functions&f=false
- [8] Czech Republic: ExxonMobil. ExxonMobil [online]. Exxon Mobil Corporation, 2020 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://corporate.exxonmobil.com/Locations/Czech-Republic>
- [9] DESSLER, Gary. *Human resource management*. 9th ed. Upper Saddle River: Pearson Education, c2003. ISBN 0-13-045265-3.
- [10] DEVANNA, Mary Anne; FOMBRUN, Charles J.; TICHY, Noel. A framework for strategic human resource management. *Strategic Resource Management*, 1999.

- [11] DOLEŽALOVÁ, Gabriela. *Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů škol: Šetření v terciálním sektoru* [online]. Praha, 2014 [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/TER_Potreby_zamestnavatelu_pro_www.pdf
- [12] DVORÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [13] EXXONMOBIL BUSINESS SUPPORT CENTER CZECHIA s.r.o. Portál hlavního města Prahy [online]. Magistrát hlavního města Prahy, 2020 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <http://praha.eu/jnp/cz/firmy/zive-firmy/lc-energetika-topeni/lc-plynarny-plyn-dodavka/exxonmobil-business-support-center-czechia-1599743.html>
- [14] FARESE, Debbie. How to Do Market Research: A 6-Step Guide. *HubSpot Blog: Marketing, Sales, Agency, and Customer Success* [online]. HubSpot, 2020 [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/marketing/market-research-buyers-journey-guide>
- [15] FAURECIA INTERIORS PARDUBICE. *Faurecia, Leader technologique de l'industrie automobile* [online]. [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.faurecia-cz.cz/faurecia-interiors-pardubice>
- [16] GULICK, Luther; URWICK, L. POSDCORB. New York: Institute of Professional Administration, 1937.
- [17] GUNNIGLE, Patrick, et al. Localization in human resource management: Comparing American and European multinational corporations. In: *Advances in Comparative International Management*. JAI, 2002. s. 259-284.
- [18] HENDRY, Chris; PETTIGREW, Andrew. Human resource management: an agenda for the 1990s. *International journal of human resource management*, 1990, 1.1: 17-43.
- [19] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [20] Chcete náskok před ostatními? Budujte soft-skills. *Studenta*. Praha 8: R MEDIA, spol. s r.o., 2018, , 57.
- [21] Jak na pohovor v mezinárodní společnosti: Přijďte včas, dívejte se do očí a ptejte se. *Studenta*. Praha 8: R MEDIA, spol. s r.o., 2018, , 40-41.
- [22] KANTOROVÁ, Kateřina. *Marketing II*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-815-2.

- [23] KIM, Soobin, et al. The Impact of the Michigan Merit Curriculum on High School Math Course-Taking. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 2019, 41.2: 164-188.
- [24] *Kontakt: Katalog firem Univerzita Pardubice*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2019, **2019**.
- [25] KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 1. vyd. v čes. Jazyce. Praha: Victoria Publishing, 1992, ISBN 80-856-0508-2.
- [26] KOTTER, J. P.: *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha, Management Press 2000.
- [27] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [28] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- [29] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [30] KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
- [31] LEITCH, Chris. 5 Reasons to Hire a Graduate (and 5 Reasons Not To). *CareerAddict: Kickstart and AdvanceYourCareer* [online]. Dublin: Delta Quest Media, 25. 12. 2017 [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.careeraddict.com/why-hire-graduates>
- [32] LIVIAN, Yves Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ Praha, 1997. ISBN 80-86009-19-X.
- [33] Magistrát hl. m. Prahy, 2007, 2012 [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: http://skoly.praha.eu/files/=84121/Skripta+++V%C3%BDzkumn%C3%A9_metody.pdf
- [34] Marketingový výzkum - jeho techniky a fáze. *Marketing Mix: Veletrh marketingu a reklamy* [online]. Olomouv: Omnis Olomouc [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/reklama-offline/152-marketingovy-vyzkum-jeho-techniky-a-faze-a.html>
- [35] Marketingový výzkum: Metody výzkumu. *MARKS marketing* [online]. Brno: MARKS marketing [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <http://www.marksmarketing.cz/rubriky/marketingovy-vyzkum/metody-vyzkumu/>

- [36] Market Research. *Entrepreneur: Start, run and grow your business* [online]. [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/market-research>
- [37] MARTIN, David. *Personalistika od A do Z: Výkladový slovník důležitých pojmů*. Brno: ComputerPress, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4
- [38] MATULA, Vladimír. Marketingový výzkum trhu - přístupy, funkce a postupy. *Vladimír Matula – freelancer v oblasti online marketingu* [online]. Jihlava: Diversity promotion, 11. 10. 2015 [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/marketingovy-vyzkum-trhu/>
- [39] Mazars, alternativa v auditorských, účetních, daňových a poradenských službách v České republice. *Mazars - Česká republika* [online]. Mazars, 2020 [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: <https://www.mazars.cz/Domovska-stranka/O-nas/Mazars-v-Ceske-Republice>
- [40] MIHULKA, Stanislav. Studenti usilující o více vzdělání ke své profesi, mají pak vyšší příjmy. *EkonTech.cz: Časopis pro studenty techniky a ekonomie*. Praha 6: ASA (Asociace studentů a absolventů), 2019, (44), 34-35.
- [41] MULDER, Patty. POSDCORB theory by Luther Gulick and Lyndall Urwick. *Management & personal: development tools for the management* [online]. toolshero, 2018 [cit. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://www.toolshero.com/management/posdcorb-theory/>
- [42] Na inzeráty zapomeňte. Do nové práce se dostanete přes sociální síť. *IDNES.cz: S námi víte víc* [online]. MAFRA, 2020, 6. 6. 2018 [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnani-marketing-socialni-site-hledani-prace.A180605_151359_podnikani_kho
- [43] Nezaměstnanost vysokoškolských absolventů je téměř nulová, firmám často stačí jen bakalář. *Studenta*. Praha 8: R MEDIA, spol. s r.o., 2019, , 12.
- [44] O nás. *Kayaku Safety Systems Europe* [online]. Vsetín: Kayaku Safety Systems Europe, 2019 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.kse-cz.com/o-nas>
- [45] O nás. *Profireal Group: Welcome to the Profireal Group homepage!* [online]. Praha 1: PROFIREAL Group SE, 2016 [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: <https://www.profirealgroup.com/cs/profi-credit/>
- [46] Personalistika a řízení lidských zdrojů (Human Resources Management). *ManagementMania.com* [online]. ManagementMania's Series of Management, 2016 [cit. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

- [47] PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grafa, 1996, ISBN 80-716-9299-9.
- [48] SEMERÁD, Martin. Proč my?: Proč se stát klientem eBRÁNY? EBRÁNA [online]. podpora@ebrana.cz, 2020 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://ebrana.cz/proc-my>
- [49] SKLÁŘOVÁ, Beáta. Vysoké školy - studentům chybí praktické znalosti. *Novinky.cz: Nejčtenější zprávy na českém internetu* [online]. Borgis, 2019, 21. 9. 2009 [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/veda-skoly/vzdelavani/clanek/vysoke-skoly-studentum-chybi-prakticke- znalosti-40237217>
- [50] Skvělé kariéry nezáleží na tom, co jste vystudovali. *Studenta*. Praha 8: R MEDIA, spol. s r.o., 2019, , 49.
- [51] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management. ISBN 978-80-247-4151-2. a) jedna kapitola – nábor atd. 69, 75, 89, 83
- [52] TAYLOR, Stephen. Survey of Resourcing and Talent Planning. *Resourcing and Talent Management* [online]. 7. CIPD [cit. 2020-02-07]. ISBN 978 0 7494 8385 2. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=y051DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Survey +of+Resourcing+and+Talent+Planning&ots=IPwf7ZMNIF&sig=rHCTxj4aWzDWyoD- 0y5v324t- Ss&redir_esc=y#v=onepage&q=Survey%20of%20Resourcing%20and%20Talent%20Planning &f=false
- [53] TOMIĆ, Bojan, et al. Grading students' programming and soft skills with open badges: A case study. *British Journal of Educational Technology*, 2019, 50.2: 518-530.
- [54] TORRINGTON, Derek. *Fundamentals of human resource management: managing people at work*. Pearson Education, 2009.
- [55] TŮMA, Ondřej. Očima expertů: Co chybí absolventům našich škol. *Peníze.cz: Půjčky, kurzy měn, akcie, hypotéky, bydlení, daně* [online]. Peníze.cz, 2020, 7. 5. 2015 [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/zamestnani/300030-ocima-expertu-co-chybi-absolventum- nasich-skol>
- [56] ÚLOVEC, Martin. *Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů škol: Komparační analýza* [online]. Praha, 2014 [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/Potreby_zamestnavatelu_komparace_2014_pro_w ww.pdf

- [57] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, Management Press, 2014, ISBN: 978-80-7261-274-1.
- [58] VOJTÍŠEK, Petr. Výzkumné metody: Metody a techniky výzkumu a jejich aplikace v absolventských pracích vyšších odborných škol. *Školství a volný čas* [online]. Praha:
- [59] Výhody zaměstnávání absolventů, proč zaměstnávat absolventy. *Online-Diagnostika: Psychodiagnostika, personalistika, online testy, humanresource* [online]. Surface [cit. 2019-12-22]. Dostupné z: <https://www.online-diagnostika.cz/vyhody-zamestnavani-absolventu/>
- [60] Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz>
- [61] Výpis z obchodního rejstříku: eBRÁNA s.r.o., C 18715 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=113204&typ=PLATNY>
- [62] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management: Management*. Praha: EAST, 1998. ISBN 80-7219-014-8.
- [63] Woodruffe, Ch.: *AssesmentCentresIdentifying and DevelopingCompetence*. London, Institute ofPersonnel Management, 1990.
- [64] Z kuchaře projektovým manažerem: Neomezené kariérní možnosti opravdu existují. *Studenta*. Praha 8: R MEDIA, spol. s r.o., 2019, , 52.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazníkový formulář <i>Požadavky na kompetence absolventů ekonomických VŠ při získávání zaměstnanců</i>	114
---	-----

Požadavky na kompetence absolventů ekonomických VŠ při získávání zaměstnanců

Dobrý den,

Jmenuji se Šárka Bednářová a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího studia na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Ráda bych Vás touto formou požádala o vyplnění dotazníku, který poslouží jako podklad pro napsání mé diplomové práce, která nese název *Požadavky na kompetence absolventů ekonomických VŠ při získávání zaměstnanců*.

Práce se zaměřuje na analýzu jednotlivých profesních kompetencí studentů ekonomických VŠ. Mým zájmem je zjistit, jaké má Vaše podnik požadavky na zmíněné kompetence při najímání čerstvých absolventů do zaměstnání. Zanalyzovat, co je pro Vás stěžejní, co naopak postrádáte. Proč právě čerství absolventi jsou pro Vás důležitější než ostatní uchazeči apod. Výsledky šetření následně budu porovnávat mezi sebou navzájem a s trendy z tuzemských i zahraničních výzkumů.

Vyplnění dotazníku trvá zpravidla 10-20 min., v případě jakýchkoli dotazů se můžete obrátit přímo na mě. (sarkaBednarova@seznam.cz, tel.: 721 645 888).

*Povinné pole

Způsob najímání absolventů

Tato sekce otázek řeší problematiku způsobu najímání absolventů ekonomických VŠ. U každé z otázek můžete zaškrtnout max. 5 odpovědí.

1. Jakým způsobem hledáte nové uchazeče (absolventy VŠ)? Je-li to možné, naznačte v procentech. Můžete zaškrtnout max. 5 možností. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- inzerce na internetových portálech či sociálních sítích (př. LinkedIn.com, jobs. cz)
- inzerce na vlastním firemním webu/intranetu
- inzerce v papírové formě (letáčky/vývěsky/noviny)
- využití regionálních médií (TV/rozhlas/rádio)
- veletrhy pracovních příležitostí (př. Kontakt, JOBS EXPO)
- prezentace přímo ve školách
- využití Úřadu práce
- využití náborových agentur
- osobní doporučení kolegů/známých
- Jiné: _____

² Vlastní zpracování

2. Která z možností Vám přinesla největší užitek? Neboli, na základě kterých Vámi uvedených způsobů inzerce bylo přijato nejvíce vhodných absolventů? Můžete zaškrtnout max. 5 možností. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- inzerce na internetových portálech či sociálních sítích (př. LinkedIn.com, jobs.cz)
- inzerce na vlastním firemním webu/intranetu
- inzerce v papírové formě (letáčky/vývěsky/noviny)
- využití regionálních médií (TV/rozhlas/rádio)
- veletrhy pracovních příležitostí (př. Kontakt, JOBS EXPO)
- prezentace přímo ve školách
- využití Úřadu práce
- využití náborových agentur
- osobní doporučení kolegů/známých
- Jiné: _____

3. U každého Vámi zvoleného způsobu inzerce vyčíslete průměrné měsíční náklady s metodou spojené. Nejste-li si jisti částkou, naznačte alespoň, zda se jedná o řády desítek/stovek/tisíců korun. Můžete zaškrtnout max. 5 možností.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	desítky Kč	stovky Kč	tisíce Kč	desetitisíce Kč
inzerce na internetových portálech či sociálních sítích (př. LinkedIn.com, jobs.cz)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
inzerce na vlastním firemním webu/intranetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
inzerce v papírové formě (letáčky/vývěsky/noviny)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
využití regionálních médií (TV/rozhlas/rádio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
veletrhy pracovních příležitostí (př. Kontakt, JOBS EXPO)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prezentace přímo ve školách	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
využití Úřadu práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
využití náborových agentur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osobní doporučení kolegů/známých	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jiná odpověď....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kompetence absolventů ekonomických VŠ

Následující otázky se zaměřují na konkrétní požadavky kompetencí po absolventech vysokých škol ekonomického zaměření. Zajímá mě, kterými konkr. schopnostmi musí uchazeči nutně disponovat. Otázky jsou rozděleny do 4 sekcí, tedy sekce sociálních kompetencí, ve vztahu k vlastní osobě, v oblasti metod a odborných kompetencí. Vyplňte, prosím, každý řádek.

4. Jsou pro Vás při hodnocení kompetencí absolventů důležitější jejich "soft-skills" či "hard-skills"? Můžete zaškrtnout pouze jednu možnost. *

Označte jen jednu elipsu.

- soft-skills (tj. oblast chování, interpersonální dovednosti člověka)
- hard-skills (tj. schopnosti, které lze naučit, poměrně dobře měřitelné)
- ani jedna oblast pro nás nepředstavuje důležitost/neřešíme to
- obě oblasti jsou pro nás stejně důležité

5. Bodově ohodnoťte následující **SOCIÁLNÍ KOMPETENCE** na stupnici 1-4 (1 - velmi důležité/nezbytné, 2 - důležité/výhodné, 3 - téměř nedůležité, 4 - nevyžadováno). *
Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4
týmová práce, kooperace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
schopnost čelit konfliktům, komunikace problémů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
komunikativnost, písemný projev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
inovativní myšlení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prezentování své osoby, výsledků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
empatie, naslouchání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uznání argumentů, vytváření kompromisů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pokora, loajalita, etické předpoklady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jiné sociální kompetence...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Bodově ohodnoťte následující **KOMPETENCE VE VZTAHU K VLASTNÍ OSOBE** na stupnici 1-4 (1 - velmi důležité/nezbytné, 2 - důležité/výhodné, 3 - téměř nedůležité, 4 - nevyžadováno). *
Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4
nakládání, rozvíjení vlastní hodnoty, odpovědnost k vlastní osobě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
být svým vlastním manažerem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sebereflexe, posuzování, promýšlení důsledků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
time-management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dochvilnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
drive, iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
adaptabilita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jiné kompetence vztahující se k vlastní osobě...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Bodově ohodnoťte následující **KOMPETENCE V OBLASTI METOD** na stupnici 1-4 (1 - velmi důležité/nezbytné, 2 - důležité/výhodné, 3 - téměř nedůležité, 4 - nevyžadováno). *
Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4
analýza, klasifikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kreativita, improvizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
řešení problémů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dávání věcí do kontextu, zdůvodňování, zvažování šancí a rizik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kritické myšlení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
argumentace, obhájení se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
porozumění textu, práce s čísly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
samostatnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
výkonnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odpovědnost, disciplína	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
učit se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
flexibilita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
snášení zátěže, stresu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jiné kompetence v oblasti metod...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Bodově ohodnoťte následující ODBORNÉ KOMPETENCE na stupnici 1-4 (1 - velmi důležité/nezbytné, 2 - důležité/výhodné, 3 - téměř nedůležité, 4 - nevyžadováno). *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4
jazyková vybavenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT znalosti, práce s SW (účetní)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
znalosti marketingu/obchodu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
znalosti financí/účetnictví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
řidičský průkaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odborná praxe (brigády, zkrácené úvazky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jiné odborné kompetence...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Deficit v oblasti kompetencí

Následující sekce řeší problematiku nedostatku některých kompetencí, který se objevuje u většiny najímaných absolventů. V každé otázce můžete zaškrtnout max. 5 odpovědí.

9. Se kterými deficity SOCIÁLNÍCH KOMPETENCÍ se u absolventů setkáváte nejčastěji? (bez ohledu na to, zda jste dotyčného již přijali či nikoli) Můžete zaškrtnout max. 5 odpovědí. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- týmová práce, kooperace
- schopnost čelit konfliktům, komunikace problémů
- komunikativnost, písemný projev
- inovativní myšlení
- prezentování své osoby, výsledků
- empatie, naslouchání
- uznání argumentů, vytváření kompromisů
- pokora, loajalita, etické předpoklady
- Jiné: _____

10. Se kterými deficity KOMPETENCÍ VE VZTAHU K VLASTNÍ OSOBE se u absolventů setkáváte nejčastěji? (bez ohledu na to, zda jste dotyčného již přijali či nikoli) Můžete zaškrtnout max. 5 odpovědí. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- nakládání, rozvíjení vlastní hodnoty, odpovědnost k vlastní osobě
- být svým vlastním manažerem
- sebereflexe, posuzování, promýšlení důsledků
- time-management
- dochvilnost
- drive, iniciativa
- adaptabilita
- Jiné: _____

11. Se kterými deficity KOMPETENCÍ V OBLASTI METOD se u absolventů setkáváte nejčastěji? (bez ohledu na to, zda jste dotyčného již přijali či nikoli) Můžete zaškrtnout max. 5 odpovědí. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- analýza, klasifikace
- kreativita, improvizace
- řešení problémů
- dávání věcí do kontextu, zdůvodňování, zvažování šancí, rizik
- kritické myšlení
- argumentování, obhájení se
- porozumění textu, práce s čísly
- samostatnost
- výkonnost
- odpovědnost, disciplína
- učit se
- flexibilita
- snášení zátěže, stresu
- Jiné: _____

12. Se kterými deficity ODBORNÝCH KOMPETENCÍ se u absolventů setkáváte nejčastěji? (bez ohledu na to, zda jste dotyčného již přijali či nikoli) Můžete zaškrtnout max. 5 odpovědí. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- jazyková vybavenost
- IT znalosti, práce s SW (účetním)
- znalosti z oblasti marketingu/obchodu
- znalosti z oblasti financí/účetnictví
- řidičský průkaz
- odborná praxe (brigáda, zkrácený úvazek)
- Jiné: _____

13. Co je podle Vás největší příčinou těchto deficitů kompetencí u absolventů? Můžete zaškrtnout max. 5 možností. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- nedostatečné vzdělání
- nedostatečná studijní opora (deficit v sylabech)
- nedostatečný zájem absolventa o kompetenci
- nedostatečná praxe/pracovní zkušenosti
- Jiné: _____

14. Co je pro Vás naprosto stěžejním důvodem pro nepřijetí absolventa? Můžete zaškrtnout max. 5 možností. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- nedostatečné vzdělání
- nedostatečná praxe/pracovní zkušenosti
- nestálost absolventa (jen "sbírá" praxi)
- nereálné představy o mzdě
- nereálné představy o pracovní době
- dlouhá doba zaučení
- nízká pracovní morálka, nedostatek oddanosti
- přehnané sebevědomí
- pozice vyloženě nevhodná pro absolventy (seniorská pozice)
- Jiné: _____

15. V čem naopak shledáváte největší výhodu najmutí absolventa, mimo kompetence zmiňované v předešlé sekci? Můžete zaškrtnout max. 5 odpovědí. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- mladý věk
- nízké mzdové náklady
- znalost aktuálních trendů
- vysokoškolské vzdělání
- drive, entusiasmus
- lepší vzdělávací návyky
- možnost formování absolventa
- kreativita, inovativní myšlení
- Jiné: _____

16. Zde máte prostor pro vyjádření či doplnění Vašich poznatků.
