

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci / Recruitment and selection of employees in an organization

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden 2019

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Thao My Tranová / PKLZ 14

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.11.2018 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této bakalářské práce je formulovat návrhy na vhodné změny v procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY. Pro účely dosažení hlavního cíle práce byly rovněž formulovány 2 dílčí cíle, kterými je zaprvé zhodnotit současný stav v daném podniku a zadruhé identifikovat nedostatky spojené s procesem získávání a výběrem zaměstnanců.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část bakalářské práce je vypracována na základě literární rešerše sekundárních zdrojů, které se věnují problematice získávání a výběru zaměstnanců.

Praktická část je vypracována na základě primárních zdrojů, mezi něž se řadí polostrukturovaný rozhovor s HR recruiterkou společnosti XY, elektronický dotazník, rešerše interních materiálů a webových a kariérních stránek společnosti XY. Polostrukturovaný rozhovor byl veden na základě seznamu připravených otázek, kterých bylo původně 17, přičemž autorka práce v průběhu rozhovoru položila několik dalších doplňujících otázek. Seznam otázek byl doplněn o dalších 10 otázek, celkově tedy rozhovor zahrnoval 27 otázek. Rozhovor trval přibližně 45 minut a zaměřoval se na možnosti, které společnost v oblasti získávání a výběru zaměstnanců nabízí a jaké nástroje používá. Dotazníkové šetření bylo formou anonymního elektronického dotazníku, který byl uveřejněn na platformě www.surveymonkey.com a poté byl rozeslán interně ve společnosti XY. Dotazník byl rozeslán 152 respondentům a obsahoval 20 otázek, přičemž 19 otázek bylo polouzavřených či uzavřených, jedna otázka byla otázkou otevřenou. Na vyplnění dotazníkového šetření měli respondenti 14 dní a celkem byl zobrazen 138 respondentů, přičemž 100 respondentů vyplnilo celý dotazník, což ukazuje na celkovou úspěšnost vyplnění dotazníku 72,5 %. K tomuto výsledku lze doplnit, že v rámci následného vyhodnocování došlo k vyřazení uvedených 38 respondentů, neboť jimi komentované výsledky v rámci dotazníku nebyly použitelné pro účely realizovaného výzkumu. Za účelem dosažení odpovídající relevance výsledku tedy bylo pracováno s odpověďmi 100 respondentů.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Společnost XY klade důraz na plánování lidských zdrojů, a to konkrétně tak, že je k dispozici oddělení nazvané HR Scheduling, které je orientováno na zpracovávání předpovědi budoucích zaměstnanců, kterých bude zapotřebí s ohledem na projekty v minulosti a také na projekty chystané do budoucna. Společnost XY dává přednost získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Společnost používá nejčastěji metody online získávání zaměstnanců, jakými je zveřejňování pracovních míst na svých kariérních stránkách a na kariérních stránkách www.jobs.cz. Společnost používá i další metody získávání, mezi které se řadí inzertování na sociální síti LinkedIn či účast a prezentace na veletrzích pracovních příležitostí.

Výsledkem výzkumu je, že nejslabší stránkou získávání zaměstnanců ve společnosti XY, jsou samotné pracovní nabídky společnosti XY a jejich formulace a obsah. Bylo zjištěno, že pracovní nabídky společnosti XY jsou hodnoceny respondenty dotazníku poměrně negativně, neboť v pracovní nabídce nebyla jasně specifikována náplň práce, nebylo možné rozpoznat hlavní pracovní odpovědnosti. Výzkum dále ukázal, že pouhým 42 % osob byl pro účely adaptace do podniku zpracován osobní adaptační plán, neboť pro účely efektivní adaptace nově příchozího zaměstnance by tento plán měl obdržet nepochybně každý zaměstnanec, a to s podrobným vysvětlením, o čem se jedná a co tento obnáší. 58 % dotázaných v průběhu adaptačního procesu získávalo pravidelnou zpětnou vazbu, zbylých 42 % uvedlo, že tomu tak nebylo. Menší polovině uchazečů tedy patrně nebyla poskytována odpovídající zpětná vazba, která je dle názoru autorky v procesu začlenění zaměstnance do chodu společnosti nutností. Dalším zjištěním je skutečnost, že respondenti shodně uvedlo, že by bylo potřeba zlepšit určitým způsobem komunikaci mezi manažerem a podřízeným, zlepšit možnosti profesního růstu, zlepšit koncentraci manažerů na rozvoj zaměstnanců a více se zaměstnanci diskutovat o možném kariérním růstu a zejména pak zajistit větší podporu a asistenci v prvním měsíci, kdy nový zaměstnanec nastoupí do práce.

4. Závěry a doporučení:

Společnosti XY je doporučeno, aby se více zabývala zejména adaptačním procesem nově přijatých zaměstnanců ve společnosti XY. Primárně lze doporučit konstrukci odpovídajících adaptačních plánů pro každého jednotlivého zaměstnance, přičemž možná podoba adaptačního plánu byla v práci představena. Průběžně by pak mělo docházet ke kontrole adaptačního plánu v nastavených úsecích. Je tedy zřejmé, že nutnou součástí efektivně prováděného adaptačního procesu je také odpovídající zpětná vazba, která je tradičně realizována cestou průběžného hodnocení zaměstnance a jeho výsledků a konzultace k subjektivním otázkám a požadavkům nového pracovníka. Na základě uvedeného se jeví jako vhodné doporučit přijetí nového zaměstnance na pozici

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

HR konzultant, který bude mít na starosti vedení týdenních schůzek s nově přijatými zaměstnanci, bude mít na starosti jejich adaptační proces, stanovovat a následně vést jejich adaptační plány.

Autorka bakalářské práce doporučuje, aby společnost XY uváděla co nejjasnější popis náplně práce, který bude přesně definovat náplň práce na daném pracovním místě. V této souvislosti je doporučeno, aby společnost XY stejným způsobem uváděla v pracovních nabídkách i požadavky na uchazeče.

V průběhu výběrového řízení může dojít k situacím, kdy jsou uchazečům kladeny otázky s diskriminačním podtextem týkající se zejména problematiky manželství, těhotenství, majetku či náboženství. Z patrných výsledků dotazníkového šetření společnosti XY vyšlo najevo, že se tyto otázky objevily i ve výběrových řízeních zvolené společnosti. Z tohoto důvodu autorka navrhuje další doporučení týkající se úplného vyřazení těchto otázek z výběrového řízení.

Poslední doporučení se vztahuje k souvislosti s nejasnou komunikací mezi manažerem a podřízeným a dále mezi manažerem a personalistou následně nezřídka dochází ke stavu, že manažer následně nemá v úmyslu na již otevřenou roli určitého člověka nabrat, což působí, že ve společnosti XY existují zbytečně otevřené volné pozice. Zde je podle názoru autorky bakalářské práce v první řadě nutné zlepšit komunikaci a přístup ze strany manažerů, kdy opět kupříkladu formou pravidelných sezení bude docházet ke komunikaci mezi manažery a personalisty.

KLÍČOVÁ SLOVA

Lidské zdroje, metody získávání zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců, pracovní pozice, uchazeč o zaměstnání

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main aim of this bachelor's thesis is to formulate a draft for appropriate changes in the process of recruitment and selection of employees in the company XY. In order to achieve the main goal of thesis, the two partial aims were formulated, firstly, to evaluate the current situation in the company and, second, to identify shortcomings associated with the process of recruitment and selection of employees.

2. Research methods:

The theoretical-methodological part of the bachelor's thesis is based on a literature research of secondary sources which deal with the topic of recruitment and selection of employees.

The main sources used in the theoretical-methodological part of the bachelor thesis were especially monographs and professional articles which devoted to the issue of recruitment and selection of employees. The research of available literature has been carried out when examining the issue of the recruitment and selection process.

The practical part is based on primary sources, including a semi-structured interview with HR recruiter of the company XY, electronic questionnaire, the search of internal materials search and web and career pages of the company XY. The semi-structured interview was conducted based on the list of prepared questions that were originally made of 17 questions, while the author of the paper asked several additional questions during the interview. The list of questions was supplemented by a further 10 questions, so overall the interview included 27 questions. The interview lasted approximately 45 minutes, focusing on the opportunities that the company offers and the choice of employees and what tools it uses. The questionnaire survey was an anonymous electronic questionnaire that was posted on the www.surveymonkey.com platform and then distributed internally in the company XY. The questionnaire was distributed between 152 respondents and contained 20 questions, with 19 questions being semi-closed or closed, one question open. In order to complete the questionnaire survey, respondents had 14 days and a total of 138 respondents were represented, with 100 respondents filling in the entire questionnaire, indicating a total success rate of the questionnaire completion of 72.5%. This result can be supplemented by the fact that in the subsequent evaluation, the 38 respondents were eliminated, as the results reported in the questionnaire were not applicable for the purpose of the research. In order to achieve the relevant relevancy of the result, it have been working with the answers of 100 respondents. For the practical part, three research questions were formulated.

3. Result of research:

The company XY puts emphasis on human resource planning, specifically by providing a department called HR Scheduling, which is focused on preparing the future staff forecasts that will be needed regarding to the past projects as well as projects planned for the future. The XY focuses mainly on the external sources and uses most of the online recruitment methods such as job posting on their career sites and career pages www.jobs.cz. Moreover, this company uses other acquisition methods, including advertising on social networks as LinkedIn, or participating and presenting at job fairs.

The result of the research indicates that the weakest aspect of XY's recruiting of employees are the XY's jobs themselves and the wording and content in the advertisements. It was found that XY's job offers were rated relatively negatively by respondents to the questionnaire, as the job description did not clearly specify the job, and it was not possible to recognize the main job responsibilities. The research further showed that only 42% of the respondents were adapted for the purpose of adapting to the company personal adaptation plan, adapting a newly arrived employee would undoubtedly have to be given to each employee with a detailed explanation of what is involved and what this means. 58% of those surveyed gained regular feedback during the adaptation process, while the remaining 42% said it was not. Therefore, less than half of the respondents were probably not provided with adequate feedback, which, in the author's opinion, is a necessity in the process of incorporating an employee into the company. Another finding is that respondents consistently stated that there was a need to improve communication between manager and subordinate in some way, improve career prospects, improve employee concentration on staff development, and more staff to discuss potential career growth, and in particular to provide greater support. Assistance support in the first month when the new employee enters the job.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. Conclusions and recommendation:

It is recommended that XY is committed to address in particular, the adaptive process of newly recruited employees at XY. Primarily, it is advisable to design appropriate adaptation plans for each individual employee, and perhaps the form of an adaptation plan was introduced at work. For the purpose of effectively adapting a newly arrived employee, this plan should be set up including a detailed explanation of what is involved and what this plan involves. The Adaptation Plan should be reviewed continuously in the selected sections. Therefore, it is clear that the necessary feedback from the effectively implemented adaptation process is also the corresponding feedback, which is traditionally realized through the continuous evaluation of the employee and his or her results and consultation on the subjective issues and requirements of the new worker. Based on the above it seems advisable to recommend to recruit a new employee to the position of a HR Consultant who will be in charge of managing weekly meetings with newly recruited employees, overseeing their adaptation process, establishing and leading their adaptation plan.

The author of the bachelor thesis recommends XY to provide the clearest job description possible that will accurately define the characteristics of the job. In this context, it is recommended that XY provides specific requirements for the candidates as well.

During of the selection interviews, situations may arise where candidates are asked questions with a discriminatory context, especially concerning marriage, pregnancy, property or religion. The apparent XY questionnaire results revealed that these questions also appeared in the selections of the selected company. For this reason, the author propose further recommendations on the complete removal of these questions.

The last recommendation relates to the context of unclear communication between the manager and the subordinate and then between the manager and the humanist. Usually, it is the case that the manager subsequently does not intend to take on the already open role of a person, which means that XY exists unnecessarily open available positions. Here, in the opinion of the author of the bachelor's thesis, it is necessary first of all to improve this communication and approach by the managers, when for instance, in the form of regular sessions there will be communication between the managers and the HR recruiters.

KEYWORDS

Human resources, methods of recruitment of employees, methods of selection of employees, job advertisement, job seeker

JEL CLASSIFICATION

J23	Labor Demand
J24	Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity
M51	Firm Employment Decisions; Promotions
O15	Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Thao My Tranová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	PKLZ 14
Název BP:	Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod – nastínění situace, definice cíle práce 2. Teoreticko-metodologická část - vymezení pojmů a konceptů relevantních pro danou oblast, studium odborné problematiky a teoretická východiska použitých metod (dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor) a metodika práce 3. Praktická část - charakteristika organizace a stávajícího procesu výběru pracovníků, stanovení výzkumné otázky, formulace výsledných doporučení 4. Závěr – shrnutí zkoumané problematiky
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha : Grada Publishing, 2010. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3. • KOCIANOVÁ, R. <i>Personální činnosti a metody personální práce</i>. Praha : Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3. • KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personistiky</i>. Praha : Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. • ŠIKÝŘ, M. <i>Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů</i>. Praha : Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
Harmonogram	• Zpracování cílů a metodiky do 1. 6. 2018 • Zpracování teoretické části do 1. 7. 2018 • Zpracování výsledků do 1. 8. 2018 • Finální verze do 1. 9. 2018
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 13. 5. 2018

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA -
10393535

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1	Popis pracovní pozice a profil zaměstnance	3
2.1.1	Zdroje získávání pracovníků	5
2.1.2	E-recruitment.....	6
2.2	Nábor a výběr zaměstnanců	8
2.2.1	Proces výběru zaměstnanců.....	10
2.2.2	Metody výběru zaměstnanců.....	12
2.3	Metodika práce.....	14
3	Praktická část práce	17
3.1	Charakteristika zvolené společnosti	17
3.2	Stávající systém získávání a výběru zaměstnanců	18
3.3	Vyhodnocení výzkumu	20
3.4	Závěrečná shrnutí a doporučení	29
4	Závěr	34

Literatura

Přílohy

Seznam grafů

Graf 1 Jakou cestou jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v současném zaměstnání.....	21
Graf 2 Nástupní dokumenty	22
Graf 3 Informace v nabídce práce	23
Graf 4 Hodnocení představ po nástupu do zaměstnání	28
Graf 5 Informace v nabídce práce	XI
Graf 6 Pravdivost informací v pracovním inzerátu	XI
Graf 7 Možnost kariérního postupu	XII
Graf 8 Pravdivost informací o možnosti kariérního postupu	XII
Graf 9 Metody při náboru do podniku	XIII
Graf 10 Jednokolového nebo vícekolového přijímacího řízení	XIII
Graf 11 Připravenost personalisty	XIV
Graf 12 Prostor pro dotazy	XIV
Graf 13 Diskriminační otázky v průběhu výběrového řízení	XV
Graf 14 Specifický plán pro integraci	XV
Graf 15 Zpětná vazba součástí adaptačního procesu	XVI
Graf 16 Pohlaví	XVI
Graf 17 Věk	XVII
Graf 18 Současná pracovní pozice	XVII
Graf 19 Nejvyšší dosažené vzdělání	XVIII

1 Úvod

Problematika získávání a výběr zaměstnanců se řadí mezi nejdůležitější oblasti řízení lidských zdrojů. Každá organizace tedy nutně musí tomuto procesu věnovat dostatečnou pozornost, neboť špatný a nedostatečně kvalitní výběr zaměstnanců může negativně ovlivnit a v některých případech dokonce přímo ohrozit chod podniku. Nejde totiž pouze o samotnou činnost pracovníka, ale rovněž o odpovědnost, vztahy se spolupracovníky a v neposlední řadě o vytrvalost při vykonávání práce. Pro účely dosažení svých podnikatelských cílů potřebují firmy zaměstnance, kteří disponují relevantními znalostmi, schopnostmi a tolik potřebnou motivací. Získávání a výběr pracovníků by měly být uskutečňovány v rámci úzké spolupráce personálního řízení a liniového managementu, a to za minimálních vynaložených nákladů a v odpovídajícím časovém rozmezí. Nicméně pochopitelně by tyto požadavky na druhé straně neměly být stavěny nad kvalitu nových zaměstnanců. Obecně lze uvést, že získávání pracovníků představuje nepřetržitý proces, jehož cílem je vyhledání těch nejvhodnějších uchazečů o zaměstnání.

Pokud jde o samotný výběr zaměstnanců, pak ani tento není jednoduchou záležitostí. Náročnost výběru je přitom určena skutečností, že každý pracovník disponuje určitými značně individuálními osobními předpoklady, jako i kvalifikační, výkonovou a osobnostní kapacitou, která vyjadřuje úroveň a oblast jeho profesní způsobilosti. Rovněž každá činnost a profese, představuje v souvislosti s různými stránkami profilu zaměstnance velmi konkrétně vymezený soubor požadavků. Z uvedených důvodů je možné odvodit, že je třeba nejen klást důraz na výběr toho správného zaměstnance, ale společně s tím také použít tu nejvhodnější metodu jeho výběru. V tomto ohledu nelze opomíjet význam již zmíněného personálního řízení v podniku, které má na starosti vytváření odpovídající koncepce získávání a výběru zaměstnanců, který bude schopen zajistit standartní kvalitu nových zaměstnanců a minimální míru fluktuace nově nastoupených zaměstnanců. Koncepce by měla specifikovat konkrétní postupy a metody získávání, hodnocení, výběru a přijímání nových pracovníků včetně jejich zapracování.

Významným tématem v souvislosti s obsazování pracovních pozic je otázka, zda je vhodné se zaměřit spíše na vnitřní či naopak na vnější zdroje. Bezesporu žádná organizace si při uspokojování poptávky po nových pracovnících nedokáže vystačit pouze se svými interními zdroji, navíc jsou obě tyto možnosti spojeny s jistými výhodami i nevýhodami. Právě proto je volba zdroje potenciálních uchazečů jednou z ústředních voleb v procesu získávání zaměstnanců. Vzhledem k výše uvedenému, firmy většinou volí získávání z vnějších zdrojů. Vedle toho je volba zdroje kandidátů na určitou pozici určena taktéž velikostí zaměstnavatele.

Je možné uvést, že je k dispozici celá řada metod získávání - uchazeči se mohou nabízet sami, může je někdo doporučit, také mohou být vhodní kandidáti přímo osloveni, případně jsou využívány vývěsky, letáky, inzerce, spolupráce se školami, s úřady práce, s personálními agenturami. Velmi moderními zdroji pro oslovení nových uchazečů jsou rovněž sociální sítě a profesní sítě, či specializované pracovní portály. Informace o uchazečích jsou posléze získávány přímo od nich, a to prostřednictvím dotazníku či životopisu, nebo mohou být čerpány naopak z jiných zdrojů, kdy bývají tradičně využívány předchozí reference.

Vzhledem k tomu, že je úkolem pracovního inzerátu přilákat ty nejvhodnější uchazeče o zaměstnání, je nezbytně nutné jej správně sestavit. V tomto směru firmy poměrně často chybují, je totiž důležité, aby inzerát zaujal dostatečné množství zájemců, oslovil relevantní uchazeče, zatímco naopak odradí ty nevyhovující. O jeho úspěšnosti navíc často rozhodují detaily, různé obory a typy zaměstnání navíc oplývají nejrůznějšími specifiky. V první řadě je třeba, aby byl inzerát s nabídkou pracovní pozice dobře strukturovaný a vyvážený. Je totiž třeba mít na paměti, že je pracovní inzerát především reklamním textem a napsat reklamní text, který

správně zafunguje na zákazníky či kandidáty, je bezesporu umění. Musí oplývat schopností poskytnout maximum informací na minimu prostoru, být čtivý, nenásilný, mluvit jazykem cílové skupiny a vedle toho nepochybně rovněž vyvolat v oslovené osobě emoce. Firmy si dnes již ve značné míře uvědomují, že emoce ovlivňují většinu našich rozhodnutí a právě o nich je tedy psychologie prodeje, reklama a nakonec právě i recruitment.

S inzercí pracovní pozice velmi souvisí rovněž popis práce, tedy podrobný popis volného pracovního místa, a to včetně odpovědností pracovníka a záměrů jeho práce. Profil pracovníka pak představuje specifikaci osoby, která by dle názoru firmy nejlépe splňovala požadavky související s danou pracovní pozicí. Z uvedeného tedy plyne, že vypracování podrobného profilu organizaci pomůže zaměřit se na to, co konkrétně hledá. Dokument posléze pomůže personalistovi, personálnímu oddělení či případně konzultantovi z personální agentury s identifikací kandidátů, kteří by přicházeli v úvahu.

Popis práce a profil pracovníka jsou navíc užitečné rovněž pro samotné uchazeče o pracovní pozici. Tito totiž získají větší povědomí o práci, o kterou se ucházejí. Pomůže to přilákat ty, kteří by se o práci možná ani neucházeli, naopak však také zúžit řady uchazečů prostřednictvím vyloučení těch, kteří by firmě nevyhovovali. Řada zaměstnavatelů však v tomto ohledu značně chybuje a inserují příliš vágně. Problémem pak je zejména fakt, že dochází ke zbytečnému vynakládání spousty času na studium irrelevantních žádostí či na provádění přijímacích pohovorů s uchazeči, kteří po seznámení se se skutečnými požadavky na tu kterou pracovní pozici zjistí, že se vlastně na tuto pozici vůbec nehodí.

Hlavním cílem bakalářské práce je formulovat návrhy na vhodné změny v procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY. Pro účely dosažení hlavního cíle práce byly rovněž formulovány dílčí cíle, kterými je zhodnotit současný stav v daném podniku a identifikovat nedostatky spojené s procesem získávání a výběrem zaměstnanců. Hlavním zdrojem práce byly zejména monografie a odborné články, které se problematice získávání a výběru zaměstnanců věnují. Při zkoumání problematiky procesu získávání a výběru zaměstnanců byla provedena rešerše dostupné literatury. V praktické části pak bylo uskutečněno kvantitativní šetření, které bylo vhodně doplněno šetřením kvalitativního charakteru. Data, která byla šetřením získána, byla následně interpretována a byly z nich vyvozeny určité poznatky. Jako vhodná metoda bylo zvoleno provedení dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru.

Práce je rozdělena do 4 kapitol a několika podkapitol. Kapitola úvodní se ve stručnosti zabývá procesem získávání zaměstnanců, kdy je vyzdvížena zejména nutnost sestavení odpovídajícího popisu pracovní pozice a profilu zaměstnance a specifikuje jednotlivé zdroje získávání zaměstnanců včetně jejich výhod i nevýhod. Významnou součástí kapitoly je rovněž popis procesu a metod výběru zaměstnanců. Kapitola následující již v praktické rovině zkoumá proces získávání a výběru zaměstnanců v konkrétní společnosti. Středobodem analytické části budou informace získané vyhodnocením uskutečněného výzkumu, na jehož základě budou zjištěny reálné poznatky dotazovaných, což umožní i jisté srovnání s poznatky teoretickými. Především však budou touto cestou identifikovány případné nedostatky, se kterými se společnost v procesu recruitmentu potýká. V závěru jsou shrnuty všechny zjištěné poznatky a vytvořen ucelený náhled na oblast.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Armstrong (2015, s. 272) prohlašuje, že zatímco proces získávání zaměstnanců představuje fázi prvotní, tedy fázi, v rámci které jsou vyhledávání a oslovování vhodní kandidáti, proces výběru zaměstnanců je pak již orientován na rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být do zaměstnání přijati. Kocianová uvádí (2010, s. 79), že získávání pracovníků by mělo v první řadě usilovat o to, aby byli uchazeči, ze kterých bude daná společnost vybírat, jednak způsobili k zastávání pracovní pozice, jednak disponovali jistým rozvojovým potenciálem, který bude zárukou budoucí úspěšnosti působení zaměstnance v organizaci. Dle autorky (2010, s. 79) v dnešních dnech organizace sledují coby významné aspekty zejména předpoklady osob k jejich identifikaci s organizací, k přizpůsobení kultuře organizace, rovněž věnují pozornost schopnostem chování lidí na pracovních pozicích, které jsou předpokladem zvládnutí pracovní role a v konečném důsledku i naplnění očekávání dané společnosti. Je možné v souladu se Šikýřem (2016, s. 97) konstatovat, že se získávání zaměstnanců rozděluje na zdroje interní a externí, což představuje odlišení toho, odkud budou noví pracovníci získáváni, tedy zda ze samotné firmy, či naopak zvnějšku. Kocianová (2010, s. 84) dále doplňuje, že k obsazení interními kandidáty může dojít prostřednictvím povýšení, zájmu přejít na volnou pracovní pozici, může jít o uspořádní pracovníky v důsledku lepší organizace práce atd., což je pro firmu bezesporu finančně velmi výhodné, neboť náklady na výběrové řízení a zaučení na novou pozici jsou v podstatě zanedbatelné. Druhý zdroj pak podle Koubka (2011, s. 73) představují například externí uchazeči registrovaní na Úřadech práce, dále se může jednat o kandidáty, kteří reagují na inzeráty zveřejněné společností na internetu, v novinách, případně o absolventy vysokých škol. Ačkoliv bezesporu mohou tyto osoby kolektiv obohatit, jejich nábor je již finančně náročnější (Koubek, 2011, s. 75). Šikýř (2014, s. 98) píše rovněž o vhodnosti zohlednění nabídky práce ženám v domácnosti či důchodcům. Nicméně v praxi získávání zaměstnanců musí odpovídat na otázky Kde?, Jak? a Kým? budou uchazeči vybíráni. Základem veškerého úspěchu však je sestavení vhodného popisu dané pracovní pozice a specifikace profilu zaměstnance.

2.1 Popis pracovní pozice a profil zaměstnance

Dle názoru Kocianové (2010, s. 79) jsou základním předpokladem získávání zaměstnanců pro danou obsazovanou pozici nároky na pracovníka na tomto místě, přičemž je třeba vycházet z popisu pracovního místa, dále rovněž z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností zaměstnance. Podle Bělohlávka (2016, s. 21) je třeba pro účely sestavení kompetencí daného pracovního místa pro výběr pracovníků buď vycházet z hodnot organizace, jejichž nositeli by měli být všichni zaměstnanci, nebo uplatnit popis specifika konkrétní profese, které lze zjistit prostřednictvím analýzy pracovního místa, přičemž tradičně bývá využívána kombinace obou těchto přístupů. Podle autora (2016, s. 22-23) tedy zahrnuje postup specifikace požadavků na příslušné pracovní místo několik kroků, mezi něž patří studium dokumentů, které má společnost k dispozici, tedy například organizační řád, popis práce či kvalifikační požadavky; dále je třeba vycházet z obecných hodnot organizace, které budou promítnuty do hodnotitelných kompetencí; analýza práce následně zpřesní specifika konkrétní profese a v neposlední řadě je třeba sestavit seznam kompetencí a případně rovněž profilu pracovního místa prostřednictvím firemních hodnot a analýzy práce. Vše tedy v podstatě vychází z analýzy pracovního místa, která představuje systematický postup, jehož cílem je specifikace kompetencí a jejich požadované úrovně.

Průcha a Veteška (2014, s. 31) analýzu pracovního místa označují za systematický proces získávání, sběru a vyhodnocování poznatků, které souvisejí s pracovními místy v podniku. V tomto směru dle autorů (2014, s. 31) dochází k analýze kvalifikačních požadavků,

způsobilosti a pravomocí ve vztahu k dané pracovní pozici. Výsledkem této analýzy je následně právě popis pracovního místa, který podle Koubka (2011, s. 44) ústí ve specifikaci pracovního místa. Průcha a Veteška (2014, s. 31) doplňují, že mezi tradičně využívané metody pro zjišťování informací o pracovních místech patří pozorování, strukturovaný či nestrukturovaný rozhovor, hromadný rozhovor, dotazníková metoda a jiné.

Specifikace pracovní pozice by měla podle Aprofes.cz (2015) zahrnovat název pracovní pozice, dále náplň práce a související kompetence a zodpovědnost, významnou je rovněž hierarchie a postavení nově přijímaného pracovníka, vzdělávání a rozvoj, které se váže k pracovnímu místu a pracovní podmínky dané práce. Pilařová (2016, s. 63) popisy pracovních pozic odvozuje od samotné potřeby plánování lidských zdrojů a upozorňuje (2016, s. 65) na nutnost aktualizace tohoto popisu před samotným zahájením procesu náboru, neb v opačném případě by mohlo dojít k tomu, že bude uchazeči nabízena jiná práce, než jakou bude ve skutečnosti vykonávat, což pochopitelně způsobuje značné rozčarování, nespokojenost, fluktuaci a nedůvěru zaměstnance vůči firmě i nadřízenému; do firmy by se mohli hlásit uchazeči s nedostatečnými či neodpovídajícími kompetencemi. Vedle toho neúspěšný náborový proces rovněž posiluje nespokojenost výkonných manažerů s výsledky práce personalistů. Dochází k tomu, že se náborový proces prodražuje, pracovní pozice nejsou v požadovaném termínu obsazeny, personalisté si s výkonnými manažery ujasňují požadavky na uchazeče až během samotného náborového procesu či po jeho skončení. Nutnost odpovídající tvorby a aktualizace popisu pracovní pozice je tedy zřejmá, doplňuje Pilařová (2016, s. 66).

Pauknerová (2012, s. 155) uvádí, že pro obsahovou charakteristiku práce bývá v praxi uplatňována takzvaná profesiografická metoda. Ve zkratce lze podle Pauknerové tuto metodu popsat jako popis profese a s ní souvisejících podmínek a požadavků, za kterých je tato vykonávána. Profesiogram je podle Pauknerové (2012, s. 155-157) v podstatě odborný popis a rozbor povolání a z něho vycházející popis nároků profese na organismus, psychiku a celou osobnost člověka. Jedním ze základních předpokladů správného začlenění a osob do pracovního procesu je dle autorky (2012, s. 155-157) odborně a vědecky zdůvodněný způsob výběru přiměřených, vhodných, optimálních pracovních míst a adekvátní rozmístění pracovníků do jednotlivých profesí, pozic a specializací podle profesiogramů. Rozborem jednotlivých profesí se podle Pauknerové (2012, s. 70) tradičně zabývá profesiografie, tedy metoda pro získávání systematických poznatků o pracovních a o jednotlivých profesích. Tento rozbor není podle autorky (2012, s. 70) pouze psychologický, ale také pedagogický, fyziologický, ekonomický atd. a jde o popis činnosti a stanovení požadavků určitého povolání na osobnost člověka a popis podmínek, za nichž má být vykonáváno. Popis je podle autorky prováděn podle předem připravených klasifikačních hledisek, kritérií, shrnovaných zpravidla pod názvem profesiografická schémata.

Osobnostní profil zaměstnance, tedy v podstatě požadavky na zaměstnance na dané pracovní pozici, by měl zahrnovat požadavky na vzdělání a potřebnou kvalifikaci, požadované schopnosti a dovednosti, většinou rovněž informace o požadované praxi uchazeče a přehled možných motivačních prostředků pro tu kterou pozici (Aprofes.cz., 2015). V tomto směru bývá užíván rovněž pojem kompetenční profil zaměstnance, neboť jsou to právě klíčové kompetence, co odlišuje průměrné pracovníky od nadprůměrných. Z uvedeného lze dovodit, že tento profil představuje nezbytný nástroj pro naplnění strategie společnosti, pro práci s lidskými zdroji a sledování plnění výkonnostních ukazatelů pracovníků (Altaxo.cz, 2015; Procházka a kol., 2013, s. 35). Vedle náboru a výběru pracovníků je kompetenční model využíván rovněž pro účely vzdělávání a rozvoje, doplňuje Bláha a kol. (2015, s. 275).

Koubek (2015, s. 134) píše rovněž o požadavcích na zaměstnance, které jsou stanoveny prostřednictvím využití popisu a specifikace volného pracovního místa a které jsou dle významnosti členěny na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. Zatímco v nabídce zaměstnání

bývají uváděny veškeré nezbytné a vybrané žádoucí požadavky, při předběžném výběru zaměstnanců již tradičně rozhodují nezbytné požadavky a během rozhodování o nejvhodnějším uchazeči často rozhodují všechny čtyři skupiny požadavků, popisuje Šikýř (2016, s. 96).

2.1.1 Zdroje získávání pracovníků

Jak již bylo v práci uvedeno, vyhledávání a výběr pracovníků může probíhat z vnějších (trh práce) i z vnitřních zdrojů (stávající zaměstnanci). Součástí procesu získávání zaměstnanců je informování potenciálních uchazečů o možnosti zaměstnání, související jednání s nimi, jako v neposlední řadě i získávání informací o uchazečích z rozličných zdrojů (Šikýř, 2016, s. 95). V následující podkapitole budou nejprve blíže popsány jednotlivé potenciální zdroje uchazečů o zaměstnání.

Vnitřní zdroje

Interní (vnitřní) zdroje jsou dle Pilařové (2016, s. 66) představovány stávajícími zaměstnanci společnosti. Personalisté totiž dle názoru autorky (2010, s. 66) disponují výsledky jednotlivých hodnocení, plánování kariéry či školení, na základě čehož získávají přehled o úrovni kompetencí jednotlivých zaměstnanců ve firmě a jejich relevantnosti pro obsazení nově obsazované pracovní pozice. V tomto směru by tedy v okamžiku tohoto obsazování měl výkonný manažer nejprve zapátrat v kolektivu svých podřízených a usoudit, zda je možné obsadit pozici z interních zdrojů, či zda je naopak třeba pátrat ve vnějších zdrojích (Pilařová, 2016, s. 66).

Obecně vzato většina firem upřednostňuje obsazení pozice z vnitřních zdrojů, což je poměrně logické. Kocianová (2010, s. 75) kupříkladu konstatuje, že je využití vnitřních zdrojů snáze proveditelné a stejně tak i efektivnější, protože má firma k dispozici informace a zkušenosti s vlastními zaměstnanci, na základě čehož má možnost lépe odhadnout jejich předpoklady pro výkon dané práce. Mezi výhody obsazení pracovníků z vnitřních zdrojů Janišová a Křivánek (2013, s. 198) zařazují nízké náklady na získávání pracovníků; znalost organizace; znalost spolupracovníků; rychlejší obsazení místa; povědomí zaměstnance o vlastních schopnostech; udržení úrovně mezd či platů; nízkou fluktuaci a v neposlední řadě rovněž průhlednou personální politiku. Šikýř (2014, s. 92) k tomuto doplňuje ještě možnost funkčního postupu v dané organizaci. Janišová a Křivánek (2013, s. 198) však na druhé straně neopomíjejí ani jistá úskalí, za které pokládají bezesporu omezený výběr zaměstnanců; nutné náklady na vzdělávání; „podnikovou slepotu“; zklamání kolegů, kteří nebyli vybráni a související rivalita; obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka a také to, že v tomto ohledu může dojít k povýšení za zásluhy bez toho, aby měl jedinec pro pozici vhodné předpoklady. Podle Koubka (2011, s. 75) taktéž může dojít k tomu, že při povyšování stávajících zaměstnanců na dané místo se Tito dříve či později dostanou na místo, kde již nebudou zkrátka stačit plnit dostatečně související pracovní úkoly. Nicméně přestože má obsazování pracovníků z interních zdrojů své výhody i nevýhody, benefity tohoto způsobu přesto převažují a drtivá většina firem zvolí obsazení pracovní pozice z interních zdrojů, pokud to daná situace a možnosti společnosti alespoň trochu dovolí.

Vnější zdroje

Za vnější (externí) zdroje Pilařová (2016, s. 66) pokládá jedince na trhu pracovních sil, a to jednak nezaměstnané, jednak také zaměstnance jiných firem. Pro informování o tom, že je obsazována pozice, podle stanoviska Pilařové (2016, s. 66) používají personalisté nejčastěji

inzerce, přičemž je nezbytně nutné pečlivě zvážit obsah, formu a nosič informací. Podle autorky (2016, s. 66) pak v případě, že na inzeráty reagují nevhodní uchazeči (nebo dokonce nikdo), byl zřejmě některý z uvedených faktorů podceněn. Tradičními zdroji pro získávání pracovníků zvnějšku jsou následující:

1. Inzerce – Smejkal a kol. (2011, s. 117) uvádí coby hlavní zdroje pro informování o pracovních místech inzerce v denním tisku, odborných periodikách či na vývěskách, protože je možné touto cestou oslovit velmi široký okruh potenciálních zájemců. Nicméně Bělohlávek (2011, s. 117) upozorňuje na to, že vzhledem k tomu, že je kupříkladu inzerce v novinách poměrně finančně náročná, je vedle finančních nákladů zohlednit rovněž obsah inzerátu a konkrétní periodikum, kde by měl být inzerát umístěn, neb různé druhy novin cílí na rozličné skupiny čtenářů.
2. Úřad práce – Smejkal a kol. (2011, s. 148) považuje Úřady práce vzhledem k tomu, že vedou evidenci zájemců o zaměstnání a nezaměstnaných pracovníků, za poměrně bohatý zdroj potenciálních zájemců. Zároveň také jde o velice bezplatný způsob získávání zaměstnanců, přičemž Úřady práce jsou schopny organizaci poskytnout důležité informace o daném uchazeči.
3. Internet – Právě internet je v současných dnech jedním z nejvíce užívaných zdrojů pro zveřejňování volných pracovních míst. Šikýř hovoří (2016, s. 97) o možnosti interaktivní inzerce a zároveň je touto cestou možné uvést daleko větší množství informací než v tištěných inzerátech. Vedle inzerce na vlastních webových stránkách může být využito také služeb agentury. (Šikýř, 2016, s. 97) Populárními jsou v současnosti například portály www.jobs.cz a www.prace.cz.
4. Školy – Šikýř prohlašuje (2016, s. 97), že také školy jsou často relevantním zdrojem zaměstnanců, protože dochází v mnoha případech i v současnosti k oboustranně výhodné spolupráci a výměně kontaktů. Výhodou je, že je škola schopna nabídnout takové studenty, kteří disponují odpovídajícími schopnostmi a dovednostmi.
5. Personální agentury – Siegel vidí (2012, s. 74) podstatu činnosti personálních agentur v podstatě v provádění náborového procesu za klienta, neb agentura sama vypisuje inzeráty, organizuje pohovory s uchazeči, kterého posléze posílá přímo do dané organizaci. Obvykle také disponují vlastní databází uchazečů o zaměstnání, jejich další činností je zajišťování pracovníků v případě akutních výpadků ve firmách, doplňuje autor (2012, s. 24).
6. Headhunting – S touto metodou se lze setkat především při obsazování specializovaného místa a v případě manažerských pozic. Watson (2010) postup popisuje tak, že je osloven pracovník, který vykonává srovnatelnou pozici u konkurence, přičemž mu jsou nabídnuty zajímavé podmínky, aby byl motivován k přechodu ke konkurenční společnosti. Výhodou je možnost získání kvalitního pracovníka, který již nepotřebuje být podrobně a zdlouhavě zaškolován, nicméně jde o značně nákladný způsob získávání zaměstnanců (Watson, 2010).

2.1.2 E-recruitment

Šikýř (2016, s. 97) jako moderní metodu získávání zaměstnanců vnímá jejich elektronické získávání, pro které používá označení e-recruitment a které spočívá zejména ve využití webových stránek a elektronické pošty. Jednotlivé elektronické nástroje pak Šikýř (2016, s. 98) podrobněji rozebírá, například webové stránky považuje za velmi vhodný zdroj pro informování o obsazovaném pracovním místě, neboť veškeré údaje, které zaměstnavatel tímto způsobem získá, obsahují podobnou strukturu a zaměstnavatel na jejich základě může porovnat údaje o jednotlivých uchazečích o zaměstnání. Elektronická pošta je dle Šikýře (2016, s. 89)

využívána především k přijímání žádostí o zaměstnání a také k jejich informování o průběhu a výsledcích výběrového řízení.

Současným trendem v náboru zaměstnanců je rovněž využívání sociálních médií, neboť je uváděno, že na základě průzkumů 55% personalistů přehodnotilo kandidáta na základě profilu na sociálních sítích (Pro-personalisty.cz, 2016). Hlavními aktivitami, pro které jsou profily uchazečů na sociálních sítích používány na straně personalistů je hledání vzájemných vazeb a vztahů a dále také hodnocení psaného nebo vizuálního projevu (Pro-personalisty.cz, 2016). Na pomyslném čele žebříčků monitorujících používání konkrétních sociálních sítí v procesu náboru zaměstnanců je LinkedIn (okolo 95% personalistů ho používá), dále Facebook (kolem 65%) a Twitter (zhruba 50%). Není bez zajímavosti, že nezanedbatelných 15 % personalistů využívá YouTube (Pro-personalisty.cz, 2016). Dále je uváděno, že 73% personalistů přijalo kandidáta prostřednictvím sociálních sítí, přičemž téměř osmi desetinami se podílí LinkedIn, dále je opět zastoupen rovněž Facebook a Twitter, zmiňovány jsou ovšem rovněž blogy kandidátů, které jsou roztroušeny po celé síti (Pro-personalisty.cz, 2016). Blogy dávají lidem svobodu vizuálního vyjádření, kterou korporátní sociální sítě v dané míře nemají, což personalistům může pomoci s odhadem osobnosti kandidáta ještě více než na dominantních sociálních sítích (Pro-personalisty.cz, 2016).

K výhodám obsazování z vnějších zdrojů Janišová a Křivánek (2013, s. 198-199) řadí:

- větší možnost výběru pracovníků;
- nové impulzy pro firmu;
- nový pracovník je poměrně rychle přijat a získává větší uznání u spolupracovníků než zaměstnanec stávající;
- přesné pokrytí potřeby a
- nový zaměstnanec si snáze všímá nedostatků v organizaci.

Za jisté nevýhody pak lze v souladu s Janiškovou a Křivánkem (2013, s. 199) naopak pokládat:

- vyšší náklady na získávání a vzdělávání pracovníků;
- vyšší fluktuaci;
- mnohdy negativní vliv na podnikové klima;
- riziko zkušební lhůty;
- neznalost podniku;
- delší obsazování místa;
- stres z nového pracoviště
- blokování postupu dlouholetým zaměstnancům a
- možné odlišné představy o mzdě či platu.

S obsazováním pracovníků z vnějších zdrojů je očividně spojeno o mnoho více nevýhod a rizik, než jak je tomu v případě zapojování pracovníků ze zdrojů vnitřních. Především hrozí, že se pracovník nebude schopen začlenit do kolektivu či se projeví jeho odlišná očekávání a využije možnosti odchodu ve zkušební době, čímž budou náklady na jeho přijetí pro danou společnost zmařenou investicí.

2.2 Nábor a výběr zaměstnanců

Předně je třeba odlišit pojem výběru zaměstnanců od náboru zaměstnanců. V praxi dochází poměrně často k záměně těchto pojmů, ačkoliv jsou mezi nimi jisté odlišnosti, dokonce by bylo možné je označit jako pojmy protikladné. Nábořem jsou podle Pilařové (2008, s. 56) obstarávány lidské zdroje, které jsou potřebné pro zajištění řádného fungování firmy. Jinak řečeno jde tedy o činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa ve firmě přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů, a to pochopitelně za předpokladu vynaložení přiměřených nákladů finančních i časových. Celý proces spočívá podle autorky (2008, s. 56) v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných místech, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. Autorka celou problematiku dále rozvádí (2008, s. 56) a uvádí, že je proces náboru a výběru zaměstnanců spojen s hodnocením požadovaných kompetencí uchazečů, kteří se o danou pozici uchází, přičemž po obsazení pracovní pozice posléze dochází rovněž k hodnocení průběhu zácviku nově přijaté osoby. Dle pohledu Pilařové (2008, s. 56) v případě, že je v organizaci zaveden systém hodnocení kompetencí a hodnocení výkonů, se jeví jako vhodné principy rozšířit také do hodnocení uchazečů v rámci výběrových řízení a do hodnocení zácviku během zkušební doby či po přeložení zaměstnance na odlišnou pozici.

Neščáková a Marelová (2013, s. 31) kladou na nábor a výběr zaměstnanců velký důraz, jelikož jej považují za stěžejní nástroj pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy. V případě, že je nábor a výběr uskutečňován kvalitním způsobem na profesionální úrovni, pak nejen že dle Neščákové a Marelové (2013, s. 31) zajišťuje odpovídající množství lidských zdrojů ve společnosti, ale zároveň také minimalizuje nežádoucí fluktuaci zaměstnanců. V tomto ohledu však autorky se zmiňují (2013, s. 32) také to, že pokud nějaká firma pracuje s lidskými zdroji a zabývá se pokročile procesem řízení těchto lidských zdrojů, pak bývá často využíván jako nástroj tohoto řízení takzvané personální plánování. Personální plánování pak Kocianová (2010, s. 73) nazývá plánováním lidských zdrojů a prohlašuje, že slouží zejména k realizaci cílů organizace, a to tím, že tato předpovídá vývoj, stanovuje a realizuje opatření pro dosažení cílů organizace a současně je schopna obstarat k perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní sílu. Dle autorky (2010, s. 73) tedy lze v zásadě konstatovat, že personální plánování usiluje o to, aby měla organizace pracovníky nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, což si nutně žádá, aby bylo personální plánování schopné odpovědět na řadu otázek. Z uvedeného důvodu se dle názoru Kocianové (2010, s. 73) tento obor dále člení na menší podobory, a to na plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků a plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků.

Neščáková a Marelová se dále domnívají (2013, s. 32), že kvalitní personální plánování není představováno pouze plánem obsazení jednotlivých pozic ve firmě, nýbrž dále také jejich zastupitelností a nahraditelností nejvhodnějším kandidátem z řad stávajících zaměstnanců, čímž ostatně dochází k minimalizaci krizových situací, kdy dojde k nečekanému odchodu zaměstnance ze strategicky významné pozice, což podnik nezřídka dostává do stavu přímého ohrožení. Dvořáková vhodně doplňuje (2012, s. 540), že sofistikované personální plánování musí postihovat rovněž kariérní a profesní rozvojové plány zaměstnanců, vzdělávací plány, což značí, že musí zohledňovat mimo jiné také výstupy ze systému hodnocení pracovníků. V konečném důsledku pak dle autorky (2012, s. 540) sleduje a hodnotí právě budoucí potřebu společnosti uskutečnit nábor či výběr zaměstnanců, čímž dochází k minimalizaci neočekávaných živelných náborů a výběrů, které bezesporu nejsou efektivními.

Armstrong (2015) zdůrazňuje rozdíl mezi plánováním lidských zdrojů a plánováním pracovních sil, kdy na plánování lidských zdrojů pohlíží coby na širší přístup, zatímco plánování pracovních sil je zaměřeno především kvantitativně. Odlišností je dle autora (2015) tedy především fakt, že se plánování lidských zdrojů orientuje v první řadě na potřebné schopnosti lidí v budoucnu. Mezi tradiční cíle plánování lidských zdrojů pak řadí zisk a udržení si potřebného počtu lidí s relevantními kompetencemi; dále předcházení problémům, které se neodmyslitelně pojí k nadbytečnému i nedostatečnému počtu pracovníků; formování kvalitně vycvičeného a flexibilně reagujícího personálu a v neposlední řadě rovněž minimalizaci závislosti organizace na vnějších zdrojích prostřednictvím využití strategie stabilizace a rozvoje zaměstnanců a lepší využití zaměstnanců zavedením pružnějších systémů práce. Koubek pak problematiku upřesňuje (2015) uvedením několika zásad efektivního personálního plánování: vzhledem k tomu, že musejí personální plány vycházet ze strategických plánů organizace, je třeba, aby s nimi byly také v souladu; dále je zapotřebí, aby bylo organizační a personální plánování časově sladěno; je nezbytné, aby bylo personální plánování celopodnikovou záležitostí.

Aby tedy bylo možné vyjádřit odlišnost mezi procesem náboru a výběru, je nejprve nepochybně nutné specifikovat charakteristiky obou zmíněných procesů. Nábor zaměstnanců je dle Neščákové a Marelové (2013, s. 32) základní součástí personálního řízení ve firmě a vykazuje následující znaky:

- pracovní pozice je přesně definována, pracovní náplň je jednoduchá a snadno definovatelná;
- požadavky na dosažené vzdělání uchazeče jsou taktéž stanoveny jednoznačně;
- požadavky na další profesní dovednosti mají charakter všeobecný, záleží pouze na tom, zda je případný uchazeč splňuje či nikoliv;
- osobní předpoklady daná pracovní pozice nepožaduje stejně tak ani speciální dovednosti;
- pracovní pozice vyžadující jednoduché, tradičně manuální práce;
- míra odpovědnosti zaměstnance na dané pozici je poměrně nízká, tento má v podstatě pouze odpovědnost za provedenou práci;
- mzdové (platové) podmínky jsou jasně stanoveny;
- pracovní doba je jasně dána, ve většině případů není možnost udělení výjimky dohodou s pracovníkem;
- speciální zdravotní způsobilost není požadována;
- nejde o nadřizenou pracovní pozici;
- na totožný druh pracovní pozice může přijato současně vícero uchazečů.

Jak je možné z výše uvedeného odečíst a Neščáková s Marelovou toto svým tvrzením pouze potvrzují (2013, s. 33), nábor je takovým procesem, v rámci kterého nejsou blíže zkoumány dovednosti a znalosti uchazeče o zaměstnání, jeho odborná způsobilost je posouzena prostřednictvím doložení požadovaných dokladů a pokud uchazeč splní předem stanovené požadavky, je přijat. Toto ostatně potvrzují závěry Pilařové (2016, s. 63), která se domnívá, že prostřednictvím náboru jsou obsazovány pracovní pozice, které může zastat v podstatě kdokoli, kdo je schopen splnit základní požadavky zaměstnavatele. Podle autorky (2016, s. 63-64) však nelze zúžit představu o těchto pozicích pouze na dělnické profese, neboť může jít kupříkladu také o přijetí většího množství skladníků do nového distribučního skladu či přijetí pracovníků ostrahy nebo úklidových čet. Požadovaná pracovní náplň těchto profesí, které jsou obsazovány prostřednictvím náboru, má jednoznačný charakter se stanovenými požadavky na znalosti a pracovní dovednosti. Neščáková a Marelová (2013, s. 33) uzavírají,

že se v žádném případě nejedná o vedoucí pracovní pozice, kterým by byl podřízen byt i jediný zaměstnanec.

Již zmíněným protikladem náboru pak je právě výběr zaměstnanců, který Nešćáková a Marelová (2013, s. 33) nazývají tou personální činností při práci s uchazečem o zaměstnání, kdy charakter pracovní pozice vykazuje alespoň 1 z níže popsanych znaků:

- ačkoliv je pracovní pozice jasně definována, pracovní náplň může být upravena, rozšířena či měněna na základě schopností a profesního růstu zaměstnance;
- požadavky na vzdělání uchazeče jsou stanoveny jako minimální, neboť v tomto případě existuje možnost alternativního vzdělání;
- je třeba určitý stupeň praxe v oboru či (anebo současně) v řídicí pozici;
- je možné, aby byly požadovány také zkušenosti z rozličných oblastí, které jsou potřebné pro danou pracovní pozici, a to ačkoliv s ní třeba zdánlivě nesouvisí;
- existují specifické požadavky na další profesní dovednosti;
- osobnostní předpoklady jsou požadovány, případně na ně může být kladen důraz či jsou takzvaně výhodou;
- jsou třeba rovněž zvláštní speciální dovednosti;
- předmětná pracovní pozice vyžaduje vyšší míru odpovědnosti;
- ačkoliv je platové či mzdové ohodnocení jasně stanoveno, je v některých případech mzda či její část předmětem dohody s uchazečem;
- pracovní doba je sice předem stanovena, ale může zohledňovat požadavky zaměstnance či zaměstnavatele;
- je třeba zdravotní způsobilost;
- jde o samostatnou pracovní pozici, která také může být někomu nadřazena;
- většinou je vybírán jeden nevhodnější kandidát.

Šikýř dodává (2014, s. 102), že proces výběru zaměstnanců již tedy skutečně nese znaky opravdového procesu. Není tedy podle autora (2014, s. 102) jednorázovou záležitostí, neboť jeho smyslem není obsadit pracovní pozici tím, kdo první přijde, nýbrž je prováděno výběrové řízení, které má jistá pravidla. Koubek uvádí (2011, s. 70), že základní odlišností obou procesů je to, že zatímco nábor je zaměřen zejména na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní personalistika naopak obrací svůj zájem na hospodaření s pracovní silou a hledání rezerv v jejím využívání, tedy v podstatě cílí na růst produktivity práce. Dle autora (2011, s. 70) je tedy získávání pracovníků orientováno v první řadě na možnost pokrýt volnou pracovní pozici z interních zdrojů společnosti. Smysl samotného výběru zaměstnanců pak lze souhlasně se Šikýřem (2016, s. 104) spatřovat v uskutečnění rozhodnutí, který z vhodných uchazečů o zaměstnání patrně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v dané společnosti a v praktické rovině jsou pro účely tohoto výběru specifikována jistá kritéria a metody výběru zaměstnanců. Dvořáková (2012, s. 555) rovněž označuje výběr zaměstnanců za významnou personální činnost navazující na proces získávání zaměstnanců a vhodně dodává, že jeho ústřední podstatou je porovnávání, nakolik se shoduje profil daného uchazeče o zaměstnání se specifikací požadavků pracovního místa či s požadovanými pracovními kompetencemi.

2.2.1 Proces výběru zaměstnanců

Na samém počátku náborového procesu stojí na odpověď na otázku, zda je již dispozici volné místo, které má být obsazeno. Před nábořem na novou či již existující pracovní pozici je třeba shromáždit všechny dostupné informace o dané pracovní pozici, a to nejen o pracovní náplni této pozice, ale rovněž o cíli práce, požadovaných výsledcích práce a další důležité informace.

Společnost tedy pro tyto účely musí mít k dispozici přesné charakteristiky jednotlivých pracovních míst, což umožní osobám, které provádějí náborovou činnost, jednat aktivně. Proces výběru pracovníků Kocianová vnímá (2010, s. 94) vnímá coby posloupnost kroků, které spějí k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto. V tomto směru autorka doplňuje (2010, s. 94-95), že výběrový proces je obvykle vymezován od chvíle, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení, až do chvíle, kdy je rozhodnuto o přijetí některého z nich. Podle Kocianové (2010, s. 95) se tedy výběr pracovníků může odehrávat v následujících krocích:

1. zkoumání dokumentů uchazečů, případně telefonický kontakt (takzvaný předvýběr);
2. první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru (první rozhovor);
3. shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích;
4. výběrový (přijímací) rozhovor;
5. zkoumání referencí (formulář, ústní informace);
6. seznámení uchazečů s pracovištěm a potenciálními spolupracovníky;
7. rozhodnutí o přijetí pracovníka;
8. informování uchazeče o přijetí – nabídka zaměstnání.

Lze si povšimnout, že tento přístup k výběrovému procesu obsahuje i fázi předvýběru, jejímž smyslem je posouzení vhodnosti adeptů. Dle přístupu Kocianové (2010, s. 95) jsou příslušní uchazeči porovnáváni s klíčovými kritérii pracovního místa a součástí fáze je tradičně jejich utřídění do skupin dle jejich vhodnosti pro danou pracovní pozici. V rámci předvýběru jsou případně prováděny rovněž telefonické rozhovory s uchazeči. Velice podobný pohled na fázi předvýběru má například Dvořáková (2012, s. 151), která hovoří rovněž o dokumentech, které jsou předkládány uchazeči o zaměstnání a zahrnují vedle žádost o zaměstnání a životopisu rovněž osobní dotazník, kopii dokladu o ukončení studia, kopii certifikátů o ukončení dalšího vzdělávání, pracovní posudky a reference, případně rovněž lékařské vysvědčení či přehled publikační činnosti. Materiály, které uchazeč dokládá, vypovídají dle názoru Dvořákové (2012, s. 151) vedle poznatků o odborné způsobilosti k výkonu práce o schopnosti verbální komunikace žadatele, perspektivě jeho profesního rozvoje, pro zjištění motivace a osobnosti daného uchazeče bývá čerpáno dále z referencí bývalých kolegů či nadřízených.

Je pochopitelné, že konkrétní podoba výběrového procesu je odvislá od mnoha faktorů, dle pohledu Kocianové (2010, s. 95) je významný zejména charakter obsazované pracovní pozice a její specifika, disponibilní finanční prostředky a případně i konkrétní specifické potřeby a zvyklosti organizace. Kocianová (2010, s. 95) zároveň vhodně podotýká, že se výběrový proces obvykle liší při obsazování pracovní pozice z vnitřních zdrojů od obsazování pozice z vnějších zdrojů, neboť v případě interních zdrojů není povětšinou třeba některé z výše popsaných kroků realizovat. Odborná literatura se v podstatě shoduje na tom, že výběrová řízení bývají obvykle několikakolová, kdy ve výše popsaném případě první kolo zajišťují zpravidla personalisté, na realizaci dalších kol již více participují nadřízení, ale případně rovněž interní či externí experti. Jak již bylo nastíněno, tak první kolo tradičně obsahuje předvýběr, v rámci kterého dochází k vyřazení nevhodných uchazečů a navázání kontaktu s uchazeči vhodnými. V dalším kole jsou hromaděny a analyzovány informace o uchazečích získané testováním způsobilosti, z assessment centre, lékařského vyšetření, zároveň také dochází k realizaci prvního rozhovoru s uchazeči a jsou zkoumány reference. V návaznosti na sběr informací bývají uskutečněny další rozhovory (s potenciálním nadřízeným, s expertem), poté může být uchazeči předvedeno pracoviště a může být představen spolupracovníkům. Po rozhodnutí o přijetí je uchazeči pracovní místo nabídnuto. Je však možné podotknout, že k počtu fází výběrového procesu některé zdroje přistupují na první pohled odlišně, ačkoliv ve skutečnosti v podstatě používají jiné názvy pro totéž, lze se tak setkat (BusinessInfo.cz, 2014) kupříkladu i s rozlišením na první interview, které zahrnuje jak přípravou fází, tak i fází samotné

realizace; dále druhé interview a rozhodnutí. Zajímavý je například rovněž přístup Khelerové (2010, s. 106), která celý proces výběru zaměstnanců poněkud zjednodušuje do 3 okruhů posuzování jedince, a to na posuzování profesní zdatnosti, osobních vlastností a předpokladů pro týmovou práci.

Je však vhodné doplnit, že samotný proces výběru pracovníků pochopitelně není důležitý pouze pro zaměstnavatele, neboť jde vždy o dvousměrný komunikační proces. (Arthur, 2010, s. 12) Autorka v tomto směru upozorňuje (2010, s. 12) na to, aby vedle obstarávání informací od uchazečů byl na druhé straně také samotný uchazeč informován o tom, co mu firma dokáže nabídnout. První fáze výběrového procesu je charakterizována především pečlivým studiem životopisů uchazečů, přičemž na pohovory jsou posléze zváni ti kandidáti, kteří splňují příslušné požadavky, které jsou na danou pozici kladené. (Arthur, 2010, s. 12) Neščáková a Marelová (2013, s. 35) dodávají, že součástí výběrového procesu také může být setkání uchazeče s budoucím přímým nadřízeným a pokud uchazeč splňuje veškeré požadavky a zároveň doloží požadované dokumenty, nic nebrání přijetí do pracovního poměru. Nicméně v souvislosti s tím, že jde o obousměrný proces, je na druhé straně i samotný uchazeč seznámen s podmínkami práce a pokud je spokojenost na obou stranách, je uchazeči předložen návrh pracovní smlouvy. (Arthur, 2010, s. 12) Nicméně nic z toho by nebylo proveditelné, pokud by společnost nebyla schopna vhodným způsobem přilákat uchazeče o zaměstnání, což je dle Pilařové (2016, s. 65) úkolem personalistů, kteří by měli být schopni rozpoznat, vyhodnotit a následně také využít nejvhodnější zdroj potenciálních uchazečů. Z všeho výše uvedeného je bezesporu možné odvodit, že proces výběru a získávání zaměstnanců není ničím jednoduchým a je třeba mu věnovat značnou pozornost, neboť jen tak bude celý proces efektivní a přinese požadovaný výsledek.

Šikýř (2016, s. 104) hovoří o takzvaných kritériích výběru zaměstnance, která nejsou ničím jiným než nezbytnými i dodatečnými požadavky na zaměstnance, které společnost stanovuje jak na základě svých vlastních potřeb (dosažené vzdělání, praxe, specifické znalosti a dovednosti), tak také na základě zvláštních právních předpisů (trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost atd.). Autor příznačně dodává (2016, s. 104), že z hlediska úspěšného a dlouhodobého působení pracovníka v organizaci hraje důležitou roli nejen odborná způsobilost, ale na druhé straně i určitý rozvojový potenciál pro zaměstnancův růst a funkční postup. Dvořáková (2012, s. 162) uvádí rovněž významnou úlohu navazující adaptace zaměstnanců, kdy takzvaná řízená adaptace představuje systematickou orientaci a formalizované začlenění nově přijatého zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému příslušné organizace. Jejím logickým cílem je snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě a zvýšit pracovní spokojenost zaměstnance.

2.2.2 Metody výběru zaměstnanců

Existují rozličné metody výběru zaměstnanců, přičemž jejich použití se odvíjí především od inzerované pozice a velikosti firmy. Organizace tak mají k dispozici několik základních metod, které mohou být rovněž dle potřeby libovolně kombinovány. Odborná literatura (zde Armstrong, 2015, s. 297) tradičně rozlišuje dotazníky, pohovory, reference, výběrové testy a assessment centra. Kolman (2010, s. 84) k metodám ještě přidává praktické zkoušky a grafologickou analýzu, za metodu výběru však lze považovat již samotné studium životopisu uchazeče, které uvádí například Šikýř (2016, s. 105).

Životopis

Šikýř (2016, s. 105) právě hodnocení životopisu vnímá jako základní a univerzální metodu výběru zaměstnanců, která je v podstatě přípravou na výběrový pohovor. Jedná se tedy v podstatě o jakési první kolo výběru, jehož smyslem je vyřadit ihned nevhodné uchazeče. V rámci hodnocení životopisu bývá sledováno jeho formátování a úprava, neměly by v něm chybět žádné důležité údaje a kontakty, stejně tak jako údaje o předchozích zaměstnáních – takzvaná „hluchá místa“, kdy není zřejmé, co v daném období uchazeč dělal. Životopis by zároveň neměl být příliš stručný ani rozsáhlý, doplňuje autora Dvořáková (2012, s. 152).

Dotazník

Dotazník upravený speciálně pro potřeby konkrétní firmy a pozice je velice užitečným vodítkem, navíc mnohým vyhovuje více než pracovní pohovor, který je pro ně spojen se značnou nervozitou a stresem. V tomto směru lze doporučit nechat uchazeče dotazník vyplnit předem a posléze si při pohovoru ověřovat jeho odpovědi – v tomto směru stojí za zmínku jistá nevýhoda dotazníkové metody, kterou je právě to, že uchazeč do něj může odpovídat nepravdivě (Flek.cz, 2013). Mezi tradičně pokládané patří následující otázky: Co vás přitahuje na nové pracovní pozici? Co pro vás znamená kariéra? Jakou máte představu o mzdě? Co můžete firmě nabídnout? Kde se vidíte za dva roky? Jaká je vaše nejsilnější stránka? Jaká je vaše nejslabší stránka? Jaké jsou vaše zájmy ve volném čase? Důvody odchodu z vašeho předchozího zaměstnání? (Šikýř, 2016, s. 108; Flek.cz, 2013).

Reference

Ačkoliv u nás není zatím tento způsob využíván ve velkém měřítku, pro zaměstnavatele může být velice dobrým vodítkem pro posouzení reálných schopností uchazeče. Jde tedy o vyjádření předchozího (či současného) zaměstnavatele, ke kterému bývá přistupováno v závěrečné fázi výběrového řízení. Kolman (2010, s. 85) tvrdí, že reference by přitom neměly být řešeny telefonicky ani písemně, nýbrž osobně. Kocianová (2010, s. 100) však upozorňuje, že právě reference je třeba brát s rezervou a v ideálním případě si ověřit reference od několika nezávislých zdrojů.

Pohovor

Výběrový pohovor je dle přístupu Armstronga (2015, s. 286) již tradiční součástí výběru zaměstnanců, a to zejména z toho důvodu, že osobní kontakt je nenahraditelný. Rozhovor přitom může být veden strukturovaně, nestrukturovaně nebo kombinovaně (Šikýř, 2014, s. 104), přičemž za nejvhodnější je považována poslední zmíněná možnost, kdy má personalista určité otázky připravené, nicméně zbytek ponechává improvizaci a reakcím. Je však třeba zohledňovat nervozitu uchazeče, tedy výsledek pohovoru by měl být brán s rezervou a doplněn o další metody. Armstrong (2015, s. 297) hovoří o strukturovaném pohovoru, který funguje na vymezeném rámci, a uchazečům jsou kladeny totožné otázky, které jsou zaměřené na vlastnosti a chování požadované pro úspěšný výkon práce, odpovědi přitom mohou být zaznamenávány s využitím připraveného klasifikačního schématu. Koubek (2011, s. 112) však konstatuje, že je strukturovaný pohovor poměrně náročný na přípravu a skýtá obtížnější možnosti posouzení osobnosti uchazeče.

Testování a dotazníky

Existuje velká řada testů, které vám mohou pomoci s výběrem, tradičně bývají dle stanoviska Šikýře (2016, s. 108) prováděny testy inteligence, schopností, osobnosti, ale testovány stejně tak mohou být i znalosti a dovednosti, manažerské předpoklady či tvořivost. Společnost by si pro testování měla zvolit to, co je ni nejdůležitější, a nechat vyplnit uchazeče maximálně 2 nebo 3 testy, neboť zahlcení testy by uchazeče nepochybně vedlo k nechuti odpovídat a zároveň k pro něj nepříznivým výsledkům. Ačkoliv totiž dobrý výsledek bývá přesný, špatný výsledek nemusí vypovídat vůbec o ničem.

Assessment centrum

V tomto případě jde o metodu, která dle pohledu Kolmana (2010, s. 85) v podstatě kombinuje několik z již popsanych metod, přičemž může jít o kombinaci vyšetření psychologickými testy, rozhovoru a pracovní zkoušky. Autor dále popisuje, že uchazeči se zpravidla účastní této metody ve skupinách a někdy může být žádoucí rovněž interakce s ostatními členy skupiny (například v případě simulované týmové práce).

Zkušební doba

Kocianová (2010, s. 98-99) mezi metody výběru zahrnuje v poněkud širším pojetí i přijetí pracovníka na zkušební dobu, kdy dochází k přijetí dvou i více zaměstnanců na jedno pracovní místo, z nichž je po uplynutí zkušební doby zvolen ten, které lépe vyhovuje požadavkům organizace. Výhodou je dále to, že je možné si ověřit, zda zaměstnanec opravdu umí to, co deklaroval, a příslušné podmínky pracovního vztahu vyhovují oběma smluvním stranám. Pokud ne, je následně možné zkusit kontaktovat dalšího z kandidátů na pracovní pozici, který sice neuspěl, ale přesto se zdál být vhodným, doplňuje autorku Nešćáková (2012, s. 33).

Je tedy možné uvést, že jsou v současné době k dispozici různé metody výběru zaměstnanců, které si každá organizace volí primárně dle konkrétních potřeb své organizace a obsazované pozice. Tradičně však dochází ke kombinaci jednotlivých metod, aby bylo společnosti umožněno získat co nejhlubší poznatky o uchazeči o zaměstnání a jeho kvalifikaci. Základem výběrových metod je však již tradičně životopis, který je pro každou společnost zdrojem prvotních informací o dané osobě. Zpravidla bývá pokládán jako jaksi první kolo výběru, jehož smyslem je vyřadit ihned nevhodné uchazeče.

2.3 Metodika práce

Následující kapitola detailně popisuje postup zpracování této bakalářské práce. Tvorbě teoreticko-metodologické části této práce předcházela literární rešerše souvisejících zdrojů, která probíhala v průběhu června a července roku 2018. Autorka bakalářské práce se v rámci vytvoření literární rešerše zaměřila na české i zahraniční autory, kteří se v posledních letech k tématu získávání a výběru zaměstnanců vyjadřovali ve svých dílech, přičemž cílem bylo pracovat pouze se zdroji, jejichž stáří nepřesahuje 10 let. Celkem bylo pro účely zpracování práce nahlédnuto do 27 odborných publikací, součástí bylo rovněž krátké nahlédnutí do elektronických článků. Je tedy nepochybně možné uvést, že je teoreticko-metodologická část práce založena na komparaci názorů různých autorů, kteří věnovali svou pozornost právě problematice získávání a výběru pracovníků.

Stěžejním zdrojem praktické části práce se pak stal elektronický dotazník, který byl vytvořen prostřednictvím webové platformy www.surveymonkey.com a který byl následně distribuován zaměstnancům společnosti XY. Pokud je třeba oslovit velkou skupinu lidí, tak Dismar (2011, s. 140) označuje metodu dotazníkového šetření jako vhodnou metodu. Navíc má vyplňování dotazníků výhodu, protože nezabere příliš času a tak je ze strany respondentů, větší pravděpodobnost, že na dotazník budou reagovat. Na druhou stranu má forma dotazníkového šetření i nevýhodu, kdy jedním z nejzásadnějších je nemožnost pokládat doplňující otázky k odpovědi respondenta, pokud by bylo třeba zjišťovat hlubší důvod jeho názoru. Dismar (2011, s. 57) dále upozorňuje, že je lépe formulovat otázky tak, aby jim každý respondent dobře porozuměl, aby všichni respondenti otázku vždy stejně pochopili, aby bylo možné dodržet srovnatelná data pro výsledné hodnocení. Díky elektronickému strukturovanému dotazníku je tedy možné zjistit, kde jsou daní respondenti spokojeni nebo nespokojeni. Na otázky, na které může respondent odpovědět negativně, je možné rozšířit o doplňující otázky, aby mohl uvést konkrétní důvody nespokojenosti. Pak je možné vyvozovat z odpovědí i konkrétní doporučení, protože je jasnější, v čem konkrétní zaměstnanec vidí nedostatky. Otázky proto byly formulovány tak, aby jejich význam byl jednoznačný a všichni respondenti chápali dotaz shodně a jejich výsledné vyhodnocení tak bylo srovnatelné.

Přestože je společnost XY tvořena celkem 2500 zaměstnanci (XY, 2018b), celkem byl dotazník poslán 152 zaměstnancům. Záměrně byli osloveni pouze zaměstnanci z divize consultingu, neboť i dotazovaná recruiterka je zařazena ve shodné divizi. Díky tomuto kroku budou tedy výsledky obou výzkumných šetření skutečně porovnatelné. Dotazníkové šetření bylo anonymní. Elektronický dotazník „Proces získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti XY“ se skládal celkem z 20 otázek, přičemž 19 otázek bylo polouzavřených či uzavřených, jedna otázka byla otázkou otevřenou. Závěr dotazníku představovaly čtyři identifikační otázky. Uzavřené a polouzavřené otázky byly zaměřeny na to, jakým způsobem probíhal pracovní pohovor do společnosti XY, jaké informace byly či nebyly zaměstnanci v průběhu pracovního pohovoru sděleny, jaký měl z výběrového procesu daný pracovník dojem. Smyslem bylo sestavit dotazník tak, aby nebyl příliš obsáhlý a veškeré otázky mohly být respondenty správně pochopeny a nebylo náročné na ně odpovědět. Autorka práce se dotkla v dotazníku rovněž problematiky adaptačního procesu ve společnosti. Na sérii uzavřených a polouzavřených otázek navazovala již zmíněná otázka otevřená, v rámci které měli respondenti vyjádřit svůj názor na možné změny z hlediska existujících pracovních podmínek a chodu společnosti. Identifikační otázky pak cílily na věk, pohlaví, pracovní pozici a nejvyšší dosažené vzdělání oslovených osob. Elektronický dotazník je k náhledu v Příloze 1. Elektronický dotazník byl zveřejněn poprvé ve čtvrtek 12. července 2018 dopoledne. Sběr odpovědí probíhal od 12. července 2018 do 31. července 2018. Dotazník byl rozeslán přes interní emailovou komunikaci ve společnosti a také byl prostřednictvím sociální sítě Facebook rozšířen mezi zaměstnance společnosti XY. Platforma SurveyMonkey poskytla mnoho zajímavých a vypovídajících statistik v souvislosti s realizací elektronického dotazníku. Elektronický dotazník byl celkem zobrazen 138 respondenty, přičemž 100 respondentů vyplnilo celý dotazník, což ukazuje na celkovou úspěšnost vyplnění dotazníku 72,5 %. K tomuto výsledku lze doplnit, že v rámci následného vyhodnocování došlo k vyřazení uvedených 38 respondentů, neboť jimi komentované výsledky v rámci dotazníku nebyly použitelné pro účely realizovaného výzkumu. Za účelem dosažení odpovídající relevantnosti výsledku tedy bylo pracováno s odpověďmi 100 respondentů.

Lze tedy shrnout, že elektronický dotazník byl celkově vyplněn uvedenými 100 respondenty, přičemž 82 z nich bylo ženského pohlaví (82,4 %), zbylých 18 dotazovaných byli muži (17,6 %). Největší část zastoupených tvořili mladí lidé do 36 let, kteří představují dohromady celých 86 % všech respondentů. Dalších 12 oslovených náleželo do věkové kategorie do 46 let, 2 pak do kategorie do 56 let. Naopak z věkové kategorie nad 57 let nebyl zastoupen nikdo.

Z hlediska zastoupení pracovních pozic převažují administrativní pracovníci, kteří tvoří celých 70 % respondentů. Stejného výsledku bylo dosaženo při dotazu na nejvyšší dosažené vzdělání, kdy 70 % oslovených představují vysokoškoláci. Dalších 14 % lidí zvolilo možnost „jiné“, dotazník vyplnilo také 8 manažerů, 6 vedoucích úseku a dva manuální pracovníci. Z výsledků je tedy možné vyčíst, že zcela převažují administrativní pracovníci. Všechny položené otázky byly povinné, v případě doplňujících otázek měl každý zaměstnanec možnost vypsát vlastní odpověď formou krátkého volného textu.

Dalším primárním zdrojem bakalářské práce byl polostrukturovaný rozhovor s HR recruitorkou společnosti XY. Podle Reichela (2009, s. 111) je výhodou polostrukturovaného rozhovoru možnost připravené otázky doplnit o další otázky, které vyplynou z rozhovoru, dále uvádí, že je zásadní u rozhovoru mít otázky správně formulované, uspořádané a jasné. Rozhovor proběhl 14. 9. 2018 od 14 hodin přímo na centrále společnosti XY. Rozhovor byl veden na základě seznamu připravených otázek, kterých bylo původně 17, přičemž autorka práce v průběhu rozhovoru položila několik dalších doplňujících otázek. Seznam otázek byl doplněn o dalších 10 otázek, celkově tedy rozhovor zahrnoval 27 otázek. Rozhovor trval zhruba 45 minut a byl zaznamenán na digitální záznamník a uchován v digitální podobě. Dotazovaná osoba byla předem seznámena s použitím dat a s anonymizací. Vyhodnocení rozhovoru proběhlo poté slovní interpretací. Konkrétní seznam otázek, stejně tak jako předpis rozhovoru, je opětovně k nahlédnutí v přílohové části práce. Recruitorka Tereza byla velmi příjemná a autorku práce podrobně zasvětila do problematiky získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY. Daná recruitorka se zaměřuje konkrétně na pozice pro consulting, tedy pozice, jako je konzultant seniorní či bussiness analytik. V neposlední řadě bylo v práci rovněž čerpáno z informací dostupných na webových stránkách společnosti XY.

Praktická část bakalářské práce, která byla vypracována na základě popsaných primárních zdrojů, je složena ze čtyř podkapitol, kdy v úvodu je charakterizována samotná společnost XY, dále je identifikován stávající systém získávání a výběru pracovníků společnosti XY, následuje vyhodnocení výzkumu, kdy dochází k interpretaci výsledků dotazníkové šetření, konečně podkapitola 2.4 nabízí určitá závěrečná shrnutí a poručení pro úpravu stávající stavu ve společnosti z hlediska výběrového procesu a jednotlivých jeho náležitostí.

3 Praktická část práce

V praktické části práce budou uvedeny výstupy, které byly získány na základě uskutečněného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy a dále provedením rozhovoru se zaměstnankyní, která má ve společnosti na starost výběr nových zaměstnanců. Zjištěné informace budou následně shrnuty a vyvozena z nich určitá doporučení, kterými lze stávající systém získávání a výběru pracovníků ve společnosti XY zlepšit. Nejprve je však pochopitelně nutné v krátkosti analyzovanou společnost představit.

3.1 Charakteristika zvolené společnosti

Společnost XY (2018a) je možné označit za globální společnost, která nabízí odborné služby, a to v oblasti strategie, poradenství, digitálních technologií, technologických služeb a podpory podnikových procesů, a to doslova po celém světě. Společnost přitom působí ve více než 120 zemích světa a služby jsou zákazníkům zajišťovány prostřednictvím téměř 400 000 zaměstnanců. Firmám napříč rozličnými odvětvími je poskytována pomoc v otázkách nastavení úspěšné strategie, návrhu a implementace plánů, ale rovněž v problematice využívání tradičních i nových technologií (XY, 2018b). V podstatě tedy společnost zabezpečuje svým klientům provoz podnikových procesů, infrastruktury a v neposlední řadě také cloudových služeb (XY, 2018a). V naší zemi společnost XY působí od roku 1991 a poskytuje služby nejen domácím, ale rovněž zahraničním společnostem, přičemž společnost nyní v ČR zaměstnává více než 1 900 pracovníků (XY, 2018c).

Lze tedy pronést, že společnost XY představuje globální společnost zajišťující odborné služby a řešení v oblasti strategií, poradenství, digitálních technologií, technologických služeb a podpory podnikových procesů a její klienty je třeba hledat mezi velkými mezinárodními společnostmi a rovněž ve veřejném sektoru (XY, 2018c). Vnitřně je společnost diferencována na operační skupiny na základě typu obchodní činnosti zákazníka a zaměření zaměstnanců, přičemž je možné rozlišit následující operační skupiny: Produkty, Komunikace, Média a Technologie, Finanční služby, Zdroje a Veřejná správa a zdravotnictví (XY, 2018b). Počátky působení společnosti je možné spojovat již s rokem 1953, přičemž milníkem byl v tomto ohledu rok 1989, kdy došlo k oddělení divize od mateřské společnosti. Zajímavé je rovněž to, že se analyzovaná společnost pravidelně vyskytuje mezi Top 100 firemními značkami (XY, 2018c). Nicméně společnost XY se vedle již uvedených odvětví profiluje rovněž i v oblasti výzkumu ve sféře High-Tech, přičemž počínaje rokem 2017 představují základní obory aplikačního výzkumu umělá inteligence, robotika, blockchain, virtuální a rozšířená realita, analytics, cloud, ale také mnohé další.

Dle XY (2018d) v České republice tedy působí společnost XY již od poloviny roku 1991 ve formě organizační složky náležící pod společnost v Nizozemsku, přičemž poradenská část firmy se v naší zemi objevila jako první. V roce 2001 byl projekt vzniku pražského centra sdílených služeb jedním ze dvou pilotních projektů pod patronací agentury CzechInvest pro podporu investic do strategických služeb, přičemž v tomto centru zajišťují vysoce kvalifikovaní zaměstnanci služby v oblastech podnikových procesů a IT procesů (XY, 2018d). Společnost XY dále v rámci společenské odpovědnosti podporuje diskriminované skupiny na trhu práce, roku 2010 byl kupříkladu spuštěn program, který pomáhá dětem z dětských domovů v přípravě na pracovní zkušenost (XY, 2018c).

3.2 Stávající systém získávání a výběru zaměstnanců

Pro specifikaci stávajícího systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY budou využity výsledky polostrukturovaného rozhovoru, který byl proveden se zaměstnankyní recruitmentu této společnosti. Právě dotazovaná HR recruiterka je osobou, která má vliv na přijetí rozhodnutí o případných změnách v divizi consultingu, přičemž sama uvedla, že mohou být přijata doporučení motivem pro bližší pozornost vůči identifikovaným nedostatkům ve společnosti. Pochopitelně o realizaci změn rozhoduje širší okruh zainteresovaných osob, nicméně recruiterka je schopna podat příslušné podněty, které povedou k hlubšímu zkoumání daného problému.

Recruiterka sama uvedla, že jejím zaměřením je takzvaný consulting, což znamená, že je zaměřena na vyhledávání pozic, jako je kupříkladu juniorní i seniorní konzultant, případně business analytik. Jejím primárním zaměřením jsou však pozice seniorní, tedy pozice, které jsou obsazovány kandidáty s určitou praxí v dané oblasti. Z provedeného rozhovoru vyplynulo, že společnost klade důraz na plánování lidských zdrojů, a to konkrétně tak, že je k dispozici oddělení nazvané HR Scheduling, které je orientováno na zpracovávání předpovědi budoucích zaměstnanců, kterých bude zapotřebí s ohledem na projekty v minulosti a také na projekty chystané do budoucna. Recruiterka následně jednou týdně absoluuje se zaměstnanci oddělení HR Scheduling meeting, kde dochází ke konkretizaci poptávky po zaměstnancích k určitému projektu. Termín pro dokončení získávání zaměstnanců je stanoven na konec každého kvartálu, tedy čtvrtletí. Kromě toho společnost XY disponuje interním systémem s názvem Taleo, kde jsou uvedeny všechny aktuální pracovní pozice a informace o kandidátech. Systém dále slouží k tomu, že je v něm prováděn takzvaný match, tedy v podstatě přiřazení správného kandidáta k správné roli, dále je zaznamenáván jakýkoliv postřeh z pohovoru či od manažera.

Společnost dává přednost získávání pracovníků z vnějších zdrojů, a to zejména v souvislosti s oborem, v němž působí. Recruiterka sama uvedla, že consulting je specifický tým, že kandidát potřebuje oplývat jak soft skills, tak rovněž hard skills. Také dochází k využití služeb personálních agentur a vyhledávání uchazečů přes sociální síť LinkedIn či pracovní portál jobs.cz. Také v této společnosti lze hovořit o určitých zkušenostech s rivalitou na pracovišti při povýšení zaměstnance z vnitřních zdrojů. Na druhé straně společnost nabízí možnost kariérního postupu, která je zaměstnancům komunikována již při nástupu, přičemž spočívá v tom, že po odpracovaném roce nastává hodnocení, na základě kterého buď dojde k jejich povýšení, či jim vzroste platové ohodnocení.

Recruiterka společnosti XY dále uvedla, že preferuje reakci uchazeče o zaměstnání na pracovní inzerát, což dle jejích poznatků velmi vypovídá o jeho zájmu o danou pracovní pozici a společnost jako takovou. Jedná se dle jejích poznatků o vhodnější způsob ve srovnání kupříkladu s nabídnutím pozice personální agenturou, což je mnohem méně osobní a nevyžaduje takovou aktivitu ze strany uchazeče. Vyhledávání zaměstnanců přes Úřad práce však v této společnosti dle slov recruiterky využíváno není. Z hlediska dokumentů požadovaných před nástupem je nutné absolvovat zdravotní prohlídku, tedy doložit potvrzení o jejím absolvování, dále doložení vysokoškolského diplomu, případně pak potvrzení o posledním dokončeném studiu a v neposlední řadě dochází rovněž k doložení platného průkazu totožnosti. Nicméně společnosti často před uskutečněním pohovoru pro získání potřebných informací od uchazečů postačuje prostudování aktuálního životopisu či pouze profilu uchazeče o zaměstnání na sociální síti LinkedIn.

Pokud jde o problematiku uvádění důležitých informací v pracovních inzerátech, pak společnost sama přiznává, že v consultingu je tento proces složitější než v jiné pracovní oblasti. Společnost pro účely tvorby pracovních inzerátů využívá již vygenerovaných popisů práce, které přitom vzhledem k různorodosti projektů, na které se v rámci své poradenské činnosti

zaměřuje, vůbec neodpovídají realitě. V souvislosti s tímto tedy pracovní inzeráty zahrnují v podstatě pouze obecné popisky, což dle slov recruiterky šetří čas. V souvislosti s tím, že jsou přijímáni také lidé pro budoucí projekty, jejichž obsah v dané době nemusí být zcela znám, je nutné popis práce uvádět tak, aby zaměstnanec věděl, že je třeba počítat s jeho zapojením do různých projektů. Od zaměstnanců, kteří působí v oblasti consultingu, je tedy vyžadována především značná flexibilita. Pokud by nastala situace, kdy by měl uchazeč o zaměstnání zájem o zapojení pouze kupříkladu do finančních projektů, pak by záleželo na konkrétní situaci, neboť obecně jsou poptáváni spíše zaměstnanci, kteří jsou otevření novým zkušenostem. Pokud tuto vlastnost zaměstnanec nemá, ve většině případů není přijat.

Nyní je nutné podrobněji rozebrat také metody výběru pracovníků ve společnosti XY. Postup výběrového procesu tedy probíhá tak, že je přihlášený uchazeč o zaměstnání recruiterkou společnosti kontaktován, čemuž předchází výše popsany proces matching, v rámci kterého je zjištěno, že jeho zkušenosti odpovídají pracovní pozici a jedná se o vhodného kandidáta. Během hovoru jsou zjišťovány veškeré důležité informace, mezi něž tradičně patří možný nástup, očekávaná mzda, pracovní zkušenosti. Potom jsou dojmy z pohovoru probrány s manažerem a jeho poznatky napomáhají rozhodnutí o tom, zda je vhodné uskutečnit s daným uchazečem další kolo výběrového řízení. Pohovor přitom může probíhat jak telefonicky, tak osobně, což záleží zejména na preferenci kandidáta. Zatímco oslovená recruiterka kupříkladu upřednostňuje telefonický pohovor, její kolegyně z týmu pak naopak osobní setkání. Poznatky, které mají sloužit jako podklad pro rozhodnutí manažera o uskutečnění dalšího kola výběrového řízení, mohou být komunikovány telefonicky či v psané formě, kdy manažer získá kupříkladu informace o tom, jaké mzdové ohodnocení si kandidát přeje a na jakou otevřenou roli se tento kandidát hodí. Pokud manažer projeví zájem o setkání s uchazečem, je mu s ním sjednán pohovor. Průběh pohovoru je následně poměrně krátký, přičemž recruiterka sama upozornila na mnohdy poněkud problematickou komunikaci s manažery, kteří následně určitého člověka nemají v úmyslu přijmout, což je příčinou vzniku situace, kdy jsou zbytečně otevřené volné pozice. Sama recruiterka v tomto ohledu podotkla, že jí to nedává smysl.

Dále můžeme uvést, že po uskutečnění pohovoru kandidáta s manažerem tento podá určitou zpětnou vazbu, na jejímž základě je rozhodnuto o tom, zda mu bude dána nabídka či naopak ne. Pokud by si případně manažer potřeboval více prověřit kandidáta, může mu zadat určitý test či přidělit projekt, na který se bude hodit lépe. Jedna z otázek rozhovoru byla záměrně směřována na to, zda společnost klade důraz na osobní poznání uchazeče, kdy bývá tradičně uváděno, že jeho lepší poznání následně umožňuje osobnější přístup k zaměstnanci, umožní lépe poznat jeho silné a slabé stránky a přispívá k pozitivnějšímu klimatu na pracovišti. Recruiterka však v tomto případě odpověděla, že na toto vůbec důraz neklade, nezajímá ji to. K hlubšímu poznání zaměstnance a jeho zájmů či dalších významných aspektů jeho života tedy patrně v tomto případě ve většině případů nedochází.

Na přípravu, kterou je třeba provést před vlastním pohovorem, je ze strany personalistů společnosti XY kladen důraz. Recruiterka dokonce uvedla, že je tato bezesporu důležitá, neboť je třeba zjistit informace o ukončeném vzdělání, předchozí praxi a pochopitelně také specifikaci poslední pracovní zkušenosti uchazeče o zaměstnání. Dále bylo zjištěno, že v případě získávání zaměstnanců pro seniornější pozice, tedy pozice spojené s určitými potřebnými zkušenostmi z obdobné pracovní pozice, nejsou ze strany manažerů vítáni lidé zhruba od 40 let věku výše. Jedná se o nepsané pravidlo, které vychází již ze samotné firemní kultury. Společnost tedy vyhledává zejména mladé zaměstnance, kteří jsou více motivovaní a mají „mladého ducha“.

Společnost XY do jisté míry v rámci výběrového řízení již využívá také testovacích metod, a to na takových uchazečích o zaměstnání, kteří mají zájem o juniorní pozice a společnost si je pozve k účasti na takzvaném assessment centru. V rámci assessment centra jsou následně

využívány testy z analytického myšlení či také například test osobnosti, který nachází své uplatnění tam, kde některý z manažerů požaduje podrobnější otestování nějakého kandidáta.

Nicméně zajímavý výsledek přinesla otázka, která byla zaměřena na význam referencí pro přijetí uchazeče ze strany společnosti XY. Recruitorka v tomto případě uvedla, že jsou pro přijetí uchazeče do pracovního poměru reference zcela irelevantní, neboť má pro rozhodnutí o přijetí či nepřijetí význam pouze rozhodnutí manažera, zda má o daného konkrétního uchazeče zájem. Vedle toho recruitorka navíc uvedla, že si do referencí může každý napsat, co chce, přičemž není čas reference ověřovat.

Pokud jde o závěrečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče do pracovního poměru ve společnosti XY, pak o tomto rozhoduje většinou ten manažer, který s daným uchazečem prováděl pracovní pohovor. Tohoto rozhodovacího procesu se dále účastní minimálně jedna další osoba, přičemž vždy konkrétní skladba rozhodujících závisí zejména na počtu manažerů, kteří se přijímacího pohovoru účastnili. Hlavním kritériem pro přijetí jsou přitom jednak soft skills, jednak hard skills zaměstnance, pro jeho přijetí jsou tedy významné obě tyto kategorie dovedností. Také patřičnému informování nepřijatých uchazečů je věnována určitá pozornost. Recruitorka kupříkladu takovou informaci zásadně nesděluje telefonicky, nýbrž prostřednictvím e-mailu. Uchazeč je přitom nejprve zamítnut v interním systému Taleo, následně je mu prostřednictvím e-mailové komunikace sdělena informace o nepřijetí. V opačném případě jsou tito kontaktováni osobně, kdy je následně dojednáán další postup, a to zejména z hlediska možného termínu nástupu do zaměstnání. Pokud rovněž uchazeč projeví zájem o nástup do zaměstnání, pak mu je e-mailem potvrzena nabídka zaměstnání.

Je nutné pozastavit se rovněž u adaptačního procesu zaměstnanců ve zvolené společnosti. Na otázku o existenci příslušných adaptačních plánů recruitorka uvedla, že tyto ve společnosti vůbec neexistují. Následně bylo uvedeno, že je ve společnosti zaveden takzvaný „induction day“, tedy den pro nově přijaté zaměstnance, kde je představena společnost, přijatý zaměstnanec je seznámen s tím, jak to ve firmě funguje a je rovněž obeznámen s komplexním schématem společnosti, která je dále rozdělena na consulting, technology a outsourcing. Následně již v rámci přiřazeného projektu či oddělení je zaměstnanci přidělen pracovní počítač a tento začíná pracovat. Každému novému zaměstnanci je dále také přiřazen „buddy“, tedy zkušenější kolega, jehož úkolem je pomoci novému kolegovi během zaučení.

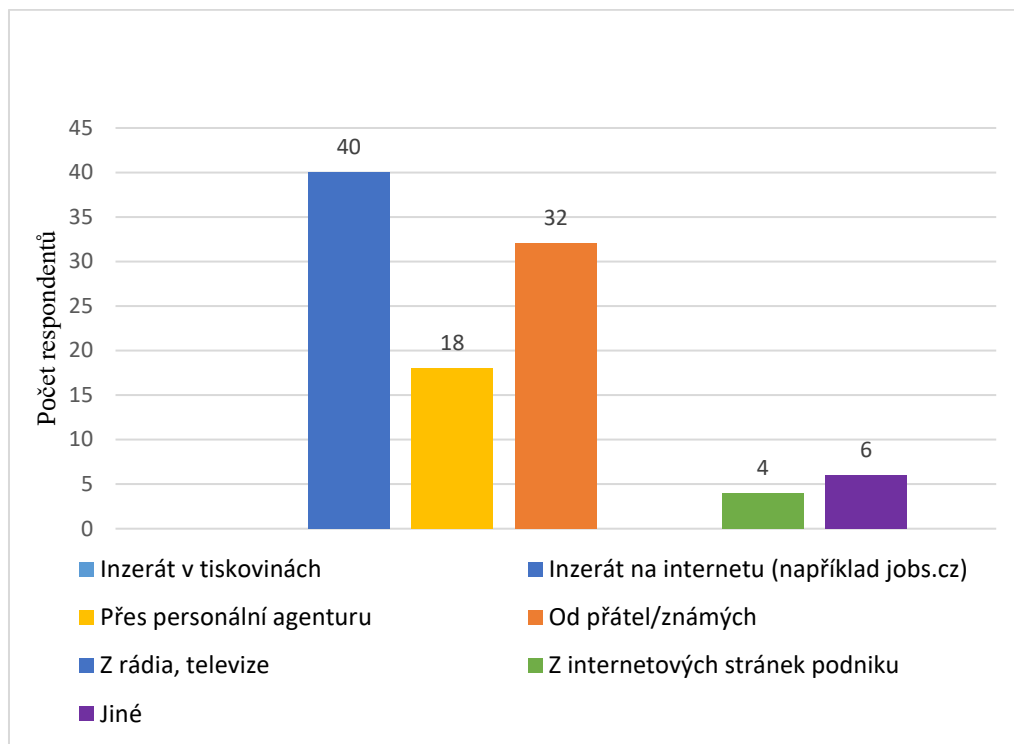
V neposlední řadě bylo zkoumáno, jakou cestou a jak často získávají nově přijetí zaměstnanci v procesu adaptace zpětnou vazbu. Ve společnosti je zaveden systém takzvaných one-to-one schůzek, které jsou konány jednou měsíčně a jejich účelem je poskytnutí možnosti vyjádřit se k práci ve společnosti, případně zde rovněž manažer poskytne zpětnou vazbu k práci zaměstnance.

3.3 Vyhodnocení výzkumu

Nyní je na místě určitým způsobem interpretovat výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci společnosti XY. Jak již bylo uvedeno v kapitole pojednávající o metodice práce, elektronický dotazník byl celkově vyplněn uvedených 100 respondenty, přičemž 82 z nich bylo ženského pohlaví, zbylých 18 dotazovaných byli muži. Dotazník se skládal celkem z 20 otázek, a to zejména z otázek uzavřených a polouzavřených, které byly zaměřeny na to, jakým způsobem probíhal pracovní pohovor do společnosti XY, jaké informace byly či nebyly zaměstnanci v průběhu pracovního pohovoru sděleny, jaký měl z výběrového procesu daný pracovník dojem. Otázka č. 1 byla zaměřena na zjištění, jakou cestou se

respondenti dozvěděli o volném pracovním místě v jejich současném zaměstnání. Níže uvedený graf 1 poskytuje přehled o zjištěných výsledcích.

Graf 1 Jakou cestou jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve Vašem současném zaměstnání?



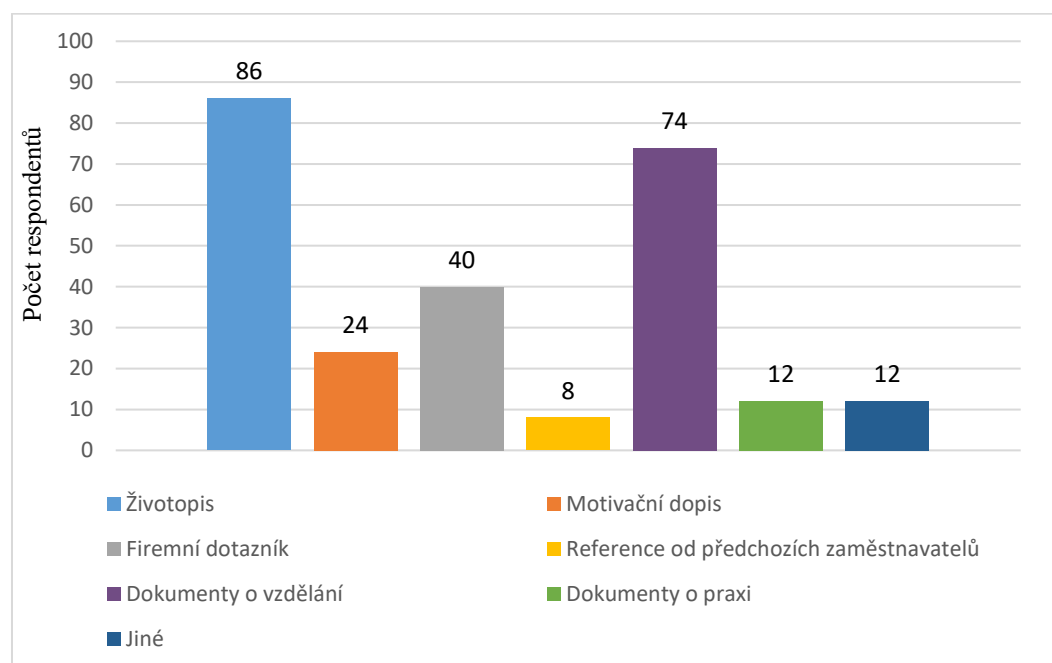
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 1 plyne, že velká většina stávajících zaměstnanců reagovala na inzerci na internetu, kam spadá kupříkladu pracovní portál jobs.cz. Mnoho respondentů rovněž slyšelo o volné pracovní pozici od svých přátel či známých. Získávání uchazečů o zaměstnání na základě doporučení přátel či známých, kteří již ve společnosti pracují, bývá vnímání jako efektivní zdroj nových zaměstnanců, neboť stávající zaměstnanci jsou zpravidla schopni podat relevantní informace o společnosti a možnostech zaměstnání, které tato nabízí. Také jsou schopni informovat o práci mezi svými známými právě osobu, které by se na danou pozici z hlediska svého profilu a schopností hodila. Dalších 18 dotázaných do práce nastoupilo prostřednictvím personální agentury, což je v současnosti poměrně hojně používaný zdroj získávání zaměstnanců. Podíl zbývajících možností je víceméně zanedbatelný, 4 respondenti reagovali na nabídku práce na internetových stránkách společnosti, dalších 6 zvolilo možnost „jiné“, kde se objevila odpověď, že tomu tak bylo interně v rámci společnosti a dále pak ze sociální sítě LinkedIn. Nikdo naopak nezvolil odpověď „inzerát v tiskovinách“ ani neoznačil jak zdroj média typu rádio a televize. Z výsledků první otázky lze odvodit, že právě internetová inzerce je pro společnost převládajícím zdrojem získávání nových uchazečů o zaměstnání. V tomto směru je tedy skutečně nutné klást důraz na odpovídající podobu pracovních inzerátů, které musí být schopny poskytnout veškeré významné informace. Kromě toho je možné konstatovat, že existuje mnoho srovnatelných pracovních portálů, z nichž některé nabízejí inzerci zdarma, není tedy třeba se omezovat pouze kupříkladu na portál jobs.cz.

Dále lze podotknout, že výsledky dané otázky korespondují s výsledky rozhovoru s recruiterkou společnosti XY, z něhož vyplynulo, že daná společnost upřednostňuje získávání pracovníků z vnějších zdrojů, a to vzhledem k oboru, v němž působí. Právě získávání pracovníků z internetových portálů, ale kupříkladu i doporučení známých či pracovníci získaní personální agenturou představují vnější zdroje. Jediným vnitřním zdrojem je sama společnost XY, tedy pracovníci, kteří jsou povýšeni či přesunuti na jiné pracovní místo. Dalšími vnějšími zdroji je pak tedy také vyhledávání uchazečů přes sociální síť LinkedIn. S pracovníky povýšenými v rámci společnosti je však spojeno riziko rivality na pracovišti, na což ostatně sama recruiterka v rámci rozhovoru aktivně upozornila. Společnost XY sama uvádí, že před jinými zdroji upřednostňuje vlastní reakci uchazeče o zaměstnání na pracovní inzerát, což velmi vypovídá o jeho zájmu o danou pracovní pozici a společnost jako takovou. Jedná se dle jejích poznatků o vhodnější způsob ve srovnání kupříkladu s nabídnutím pozice personální agenturou, což je mnohem méně osobní a nevyžaduje takovou aktivitu ze strany uchazeče. Zcela vynechán pak, čemuž odpovídají výsledky obou provedených výzkumů, zůstává Úřad práce.

Následující graf 2 zobrazuje otázku, která byla cílena na zjištění požadovaných dokumentů, které měl uchazeč o zaměstnání předložit svému budoucímu zaměstnavateli v průběhu výběrového procesu.

Graf 2 Jaké dokumenty od Vás požadoval budoucí zaměstnavatel?



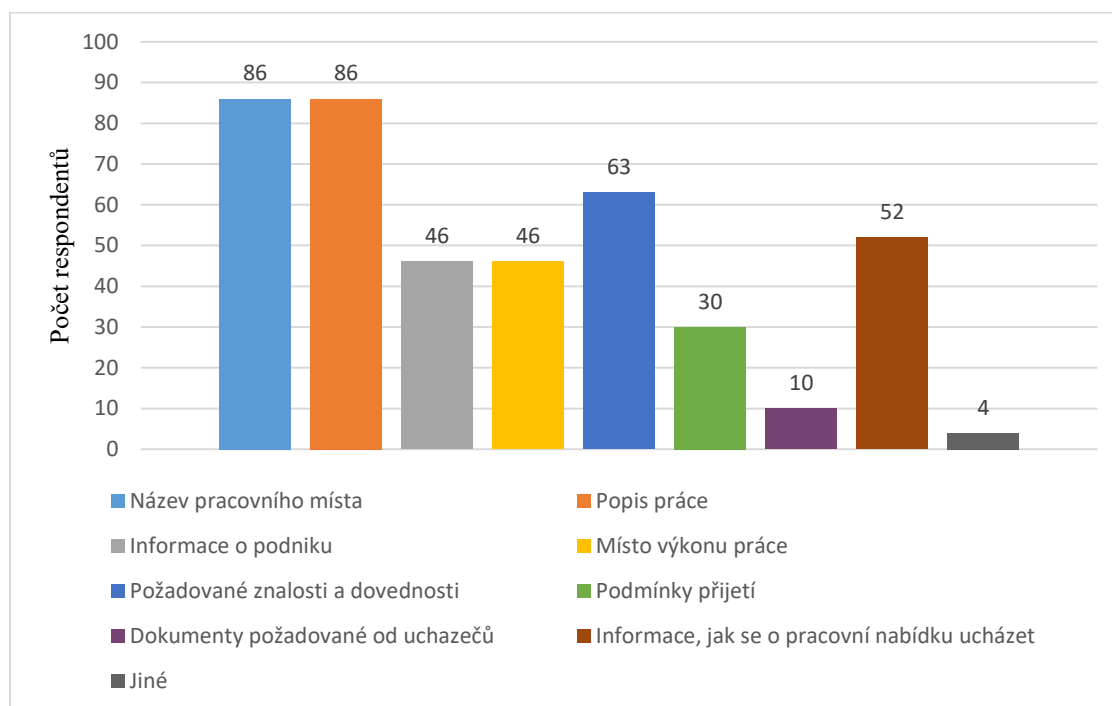
Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů je možné vyčíst, že téměř všichni poskytovali v rámci výběrového řízení svůj životopis. Dalším ze základních dokumentů, který je budoucím zaměstnavatelem tradičně požadován, je pak také doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, který v případě společnosti XY předkládaly tři čtvrtiny respondentů. 40 % osob dále vyplňovalo firemní dotazník. Mezi dalšími odpověďmi se objevilo, že supervisor nepožadoval dodání žádných podobných dokumentů, neboť se jednalo o osobu, která již v minulosti ve společnosti pracovala formou částečného pracovního úvazku. Další osoby uvedly dodání výpisu z trestního rejstříku,

potvrzení o zdravotní způsobilosti a kopii ID. Právě fakt, že byly mezi dotazovanými také osoby, které již prošly ve společnosti určitým kariérním postupem, je dle názoru autorky práce možné označit za důvod, proč ne všichni oslovení předkládali životopis a doklady o dosaženém vzdělání, které jsou za jiných podmínek základem pro realizaci výběrového řízení s uchazečem o zaměstnání. Poněkud překvapivým zjištěním však je, že pouze od 8 % respondentů byly vyžádány reference od předchozích zaměstnavatelů. Odborná literatura v zásadě považuje práce reference od zaměstnavatelů za jednu ze základních metod výběru pracovníků, která by měla přijít na řadu v závěrečné fázi výběrového řízení.

Následující graf 3 zobrazuje, jaké informace byly obsaženy v nabídce práce.

Graf 3 Jaké informace byly obsaženy v nabídce práce Vašeho zaměstnavatele?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 tedy cílila na zjištění informací, které se vyskytovaly v nabídce práce společnosti XY. Dle 86 respondentů byl zahrnut název pracovního místa a popis obsazované pracovní pozice. 63 osob zmínilo uvedení požadovaných znalostí a dovedností, polovina osob pak dále uvedla, že byly v inzerátu uvedeny informace o tom, jak je možné na pracovní nabídku reagovat. Dále shodně téměř polovina zaměstnanců společnosti XY zmínilo uvedení informací o společnosti a místu výkonu práce, menší část osob pak uvedla také podmínky přijetí zaměstnance a požadované dokumenty. Z uvedeného plyne, že skutečně základní informace, kterými je právě název pracovního místa a jeho popis, v naprosté většině případů pracovní nabídka zahrnovala. Nicméně jejich určitou absenci, která se projevila rovněž kupříkladu ve výsledcích odpovědí ohledně informace o zaměstnávajícím podniku či místu výkonu práce, si lze dle autorky práce vysvětlit inzerováním pracovní pozice prostřednictvím personální agentury, kdy tyto informace nebývají zpravidla z pochopitelných důvodů součástí inzerátu pracovního místa.

Následující otázka dotazovala respondenty na posouzení dostatečnosti informací obsažených v nabídce práce. Jak plyne z grafu 5, který je součástí přílohové části práce, dle 84 respondentů

byly informace v nabídce práce dostatečné, dalších 16 osob mělo jisté výhrady, kdy uvedli, že jim v inzerátu pracovní pozice něco chybělo. V tomto případě byla požadována odpověď na otázku, co přesně inzerát pracovní pozice postrádal. Mezi odpověďmi zaznělo, že nebyla jasně specifikována náplň práce, nebylo možné rozpoznat hlavní pracovní odpovědnosti. Nutno podotknout, že se tato odpověď vyskytla hned několikrát. Další osoba odpověděla, že postrádala informace o společnosti, které si následně musela sama aktivně vyhledat. Zaznělo také to, že byla realita jiná ve srovnání s informacemi v nabídce práce, popisovaný rozsah práce tedy posléze nekorespondoval s reálnou rovinou. Jedná se o problematické aspekty, z nichž plyne, že by měla společnost provést určité odpovídající změny, a to zejména z hlediska nedostatečné specifikace náplně práce v pracovních nabídkách společnosti XY. Jelikož právě náplň práce je nepochybně jednou z prvních informací, která uchazeče o zaměstnání zajímá, což tedy znamená, že má tato informace rovněž schopnost kandidáty nalákat, případně odradit, je nutné tomuto věnovat více pozornosti a chyby napravit.

Na tomto místě lze zjištěné informace opětovně poněkud porovnat s informacemi, které poskytla k problematice recruiterka společnosti XY. Pokud jde o uvádění významných informací v pracovních inzerátech, pak recruiterka sama přiznala, že v daném oboru působení společnosti je tento proces složitější než v jiné pracovní oblasti. Společnost pro účely tvorby pracovních inzerátů využívá již vygenerovaných popisů práce, které přitom vzhledem k různorodosti projektů, na které se v rámci své poradenské činnosti zaměřuje, vůbec neodpovídají realitě. V souvislosti s tímto tedy pracovní inzeráty zahrnují v podstatě pouze obecné popisky, což dle slov recruiterky šetří čas. Nicméně pohledem zaměstnance se mnohdy skutečně nejedná o šťastné řešení, neboť zcela logicky potřebuje disponovat podstatnými informacemi, aby věděl, zda je pro něho daná pracovní pozice optimální. Společnost však nezřídka přijímá zaměstnance pro budoucí projekty, jejichž obsah v dané době mnohdy není zcela znám, proto je popis práce uváděn tak, aby zaměstnanec věděl, že je třeba počítat s jeho zapojením do různorodých projektů. Je na první pohled patrné, že jednou z klíčových vlastností zaměstnance, kteří působí v oblasti consultingu, je právě značná flexibilita. Ačkoliv důvody, které společnost XY vedou k mnohdy nejasné a vágní specifikaci pracovních míst, jsou za této situace pochopitelné, je nutné nahlédnout na problematiku rovněž pohledem uchazeče o zaměstnání, pro kterého je specifikace náplně práce jedním z aspektů, které rozhodují o jeho reakci na pracovní inzerát.

Otázka č. 5 byla zaměřena na zhodnocení pravdivosti informací obsažených v pracovním inzerátu, na který uchazeči o zaměstnání reagovali. 52 osob uvedlo, že byly tyto informace zcela pravdivé, dalších 48 osob je označilo za pouze částečně pravdivé. Ačkoliv nikdo neodpověděl, že tyto byly zcela nepravdivé, je zjevné, že dle názoru zaměstnanců společnosti má společnost v obsahu svých inzerátů pracovních pozic určité rezervy, kdy by bylo vhodné upravit inzerát takovým způsobem, aby lépe odrážel realitu společnosti. Odpovědi v této otázce do jisté míry korespondují s odpověďmi, které byly zjištěny v rámci otázky předchzí. Zde bylo poukazováno zejména na nedostatečnost specifikace náplně práce. Opět lze tedy připomenout, že je nutné třeba určité rezervy v tomto směru napravit.

Otázka č. 6 zjišťovala, do jaké míry společnost informovala uchazeče o zaměstnání o možnosti kariérního postupu. Jak plyne z grafu 6, který je součástí přílohové části práce, 60 osob uvedlo, že o tomto aspektu informovány byly, zbývajících 40 osob uvedlo, že naopak ne. Jedná se o poměrně zajímavý výsledek, z něhož je možné nepochybně odečíst, že ne všichni uchazeči byli v průběhu výběrového řízení s těmito poměrně významnými informacemi seznámeni. Lze se domnívat, že by o možnosti postupu, který je bezesporu možný u naprosté většiny pracovních pozic, které společnost nabízí, měl být informován naprosto každý kandidát. Z uvedených důvodů lze také v tomto případě následně doporučit realizaci odpovídajících změn.

Respondenti, kteří v předchozí otázce zvolili možnost Ano, byli v otázce následující dotazování na pravdivost informace o možnosti kariérního postupu, tedy zda realita skutečně odpovídala sděleným informacím. Tyto informace označilo 36 osob jako zcela pravdivé, dalších 26 osob jako spíše nepravdivé, 2 dotazovaní pak jako naprosto nepravdivé. Výsledek je opět poměrně překvapivý, neboť celkem 28 osob vyhodnotilo informace jako nepravdivé. Jedná se o poměrně vysoké číslo, které ukazuje na chybné informování uchazečů o významném parametru, kterým právě kariérní postup bezesporu je. Nabízí se tedy doporučení v podobě kladení většího důrazu na poskytování pravdivých a kompletních informací.

Otázka č. 8 byla zaměřena na specifikaci metod, které byly použity zaměstnavatelem během procesu náboru do podniku. 98 osob se účastnilo výběrového řízení formou pohovoru, 6 osob bylo přizváno do assessment centra, které společnost využívá kupříkladu pro účely podrobnějšího testování uchazečů hlásících se na juniorské pozice. 26 osob dále prošlo určitou formou testování, a to kupříkladu testy osobnostních charakteristik či testy inteligence. Pouze v případě 18 osob si společnost vyžádala reference od předchozích zaměstnavatelů a 4 osoby zvolily možnost „jiné“. Je tedy jasné patrné, že výběrové řízení formou pracovního pohovoru v případě společnosti XY zcela převládá, což je poměrně očekávaným výsledkem, který je v souladu s přístupem odborné literatury, která právě pracovní pohovor označuje za základní metodu výběru pracovníků. Rovněž výběr pracovníků prostřednictvím rozličných testovacích metod patří ke stále oblíbenějším metodám výběru pracovníků, ve společnosti XY se testování zúčastnilo 26 % osob.

Recruitorka postup výběrového procesu charakterizovala tak, že je z její strany přihlášený uchazeč o zaměstnání recruitorkou kontaktován, čemuž předchází proces zjišťování, zda jeho zkušenosti odpovídají pracovní pozici a jedná se o vhodného kandidáta. Během pohovoru jsou zjišťovány veškeré důležité informace, mezi něž tradičně patří možný nástup, očekávaná mzda, pracovní zkušenosti, což je následně konzultováno s manažerem a jeho poznatky napomáhají rozhodnutí o tom, zda je vhodné uskutečnit s daným uchazečem další kolo výběrového řízení. Průběh pohovoru je následně poměrně krátký, přičemž recruitorka sama upozornila na mnohdy poněkud problematickou komunikaci s manažery, kteří následně určitého člověka nemají v úmyslu přijmout, což je příčinou vzniku situace, kdy jsou zbytečně otevřené volné pozice. Tuto situaci autorka práce pokládá za poněkud problematickou, neboť očividně manažeři nejsou v některých případech schopni fundovaně rozhodnout ohledně přijetí uchazeče o zaměstnání. Sama recruitorka v tomto ohledu podotkla, že jí to nedává smysl. Pokud potřebuje manažer více prověřit kandidáta, může mu také zadat určitý test. Společnost XY tedy do jisté míry v rámci výběrového řízení již využívá také testovacích metod, a to zejména na takových uchazečích o juniorní pozice. V rámci assessment centra jsou následně využívány testy z analytického myšlení či také například test osobnosti, který nachází své uplatnění tam, kde některý z manažerů požaduje podrobnější otestování nějakého kandidáta.

Je třeba opětovně zmínit problematiku referencí a jejich významu pro přijetí uchazeče ze strany společnosti XY. Recruitorka v tomto případě uvedla, že jsou pro přijetí uchazeče do pracovního poměru reference zcela irelevantní, neboť má pro rozhodnutí o přijetí či nepřijetí význam pouze rozhodnutí manažera, zda má o daného konkrétního uchazeče zájem. Vedle toho recruitorka navíc uvedla, že si do referencí může každý napsat, co chce, přičemž není čas reference ověřovat. V tomto případě výsledky dotazníkového šetření s informacemi recruitorky korespondují, neboť z dotazníku rovněž vyplynulo, že pouze minimum respondentů bylo požádáno o předložení referencí od předchozích zaměstnavatelů.

V otázce č. 9 již byl zkoumán průběh přijímacího řízení, kdy byla dotazovaným položena otázka, zda se účastnili jednokolového či naopak vícekolového přijímacího řízení. Jak vyplývá z grafu 7, který je obsažen v přílohách, 54 osob prošlo jednokolovým výběrovým řízením,

zbylých 46 respondentů pak naopak vícekolovým výběrem. V tomto případě je možné se domnívat, že se tyto odpovědi liší v závislosti na konkrétní obsazované pozici, neboť ne ve všech případech je nutná realizace více kol výběru. Rovněž v případě, že pracovník již ve společnosti XY pracoval, tedy se pouze kupříkladu přesunul na jinou pracovní pozici, jisté není nutné, aby s tímto pracovníkem bylo absolvováno kompletní výběrové řízení, kterým prochází zcela nový uchazeč o zaměstnání zvenčí. Nicméně obecně musí uchazeči o zaměstnání ve společnosti XY procházet vícekolovým výběrovým řízením, což potvrdily rovněž informace recruiterky, přičemž první kolo výběrového řízení probíhá přímo s ní, dalších kol se již účastní manažeři, kteří mají vliv na rozhodnutí o přijetí či nepřijetí daného kandidáta.

Jak plyne z otázky č. 10, jejíž graf je obsažen v přílohách, dle 64 osob byl personalista na pracovní pohovor velmi dobře připraven, dle 26 osob byl připraven pouze částečně. Příznivou skutečností však je, že odpověď, že by byl personalista naprosto nepřipraven, nezvolil nikdo. Pokud ano, pak by se skutečně nejednalo o ideální stav, neboť právě personalista, který má významný vliv na rozhodnutí o adekvátnosti daného uchazeče, musí již předem znát základní údaje o osobě a kvalifikaci daného kandidáta na pracovní pozici. V tomto případě lze tedy uvést, že ačkoliv bylo v některých odpovědích uvedeno, že byl personalista připraven na pracovní pohovor pouze zčásti, je nepochybně nutné, aby byla součástí každého pracovního pohovoru rovněž určitá improvizace, na základě které se bude další průběh pracovního pohovoru odvíjet od určitých odpovědí uchazeče o zaměstnání. Na tyto musí pochopitelně personalista určitým způsobem reagovat a je možné podotknout, že žádné dva pracovní pohovory nebudou probíhat naprosto stejně. Z hlediska přípravy personalistů na pracovní pohovor opětovně dochází ke shodě ve vztahu k informacím, které vyplynuly z polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou společnosti XY. Ta uvedla, že na přípravu, kterou je třeba provést před vlastním pohovorem, je ze strany personalistů společnosti XY kladen velký důraz. Tato je důležitá zejména z toho důvodu, že je nutné zjistit zejména informace o ukončeném vzdělání, předchozí praxi a pochopitelně také specifikaci poslední pracovní zkušenosti uchazeče o zaměstnání. Nicméně stále je nutné zohlednit čtvrtinu uchazečů, kteří označili personalistu jako pouze částečně připraveného, proto i v tomto směru by mohly být doporučeny určité změny.

Prostor pro dotazy přitom byl, jak vyplývá z otázky následující, dle poznatků 98 respondentů dostatečným, dva další jej pak označili jako ne zcela dostatečný. Prostor pro doplňující otázky uchazečů o zaměstnání je významný zejména z toho důvodu, že je těmto nepochybně nutné poskytnout možnost vlastního vyjádření a zjištění skutečností, které mohou hrát stěžejní roli z hlediska zájmu uchazeče o danou pracovní pozici a společnost jako takovou. Kromě toho pokládané otázky vypoví mnohé o motivaci a myšlenkových pochodech uchazeče o zaměstnání. Nicméně z odpovědí respondentů lze vyčíst, že v tomto směru ve své podstatě není společnosti příliš co vytknout, neboť dává uchazečům o zaměstnání v průběhu pracovního pohovoru dostatek prostoru pro jejich vlastní vyjádření.

Otázka č. 12 byla záměrně položena s ohledem na zjištění, zda společnost v průběhu výběrového řízení pokládá otázky orientované na problematiku manželství, těhotenství, počtu dětí, majetku či náboženství, které bývají zpravidla označovány jako takzvané diskriminační otázky, jelikož určité odpovědi mohou uchazeče o zaměstnání z výběrového procesu vyřadit. Typicky bývá jako diskriminační otázka označována otázka, která je směřována na ženu a její úmysly založit rodinu, což může být spojeno s obavou společnosti s odchodem nové zaměstnankyně na mateřskou dovolenou. Tyto otázky by bezesporu neměly být uchazečům o zaměstnání vůbec pokládány. 88 osob se s nimi v praktické rovině v průběhu výběrového řízení nesetkalo, 6 osob ano, zbylých 6 osob si na toto nevzpomíná. Plným 6 % osobám tedy nějaká z diskriminačních otázek byla položena. Jedná se o poměrně překvapivý výsledek, který ukazuje na to, že v určitých případech skutečně dochází k pokládání těchto citlivých otázek.

Skutečně by tomu tak však být nemělo, jelikož jsou tyto otázky neetické a společnost nemá právo je pokládat, což je zakotveno kupříkladu v zákoníku práce. Lze se tedy domnívat, že i v tomto případě se nachází prostor pro určité změny, a to zejména v podobě přístupu k uchazečům o zaměstnání ze strany personalisty v průběhu pracovního pohovoru.

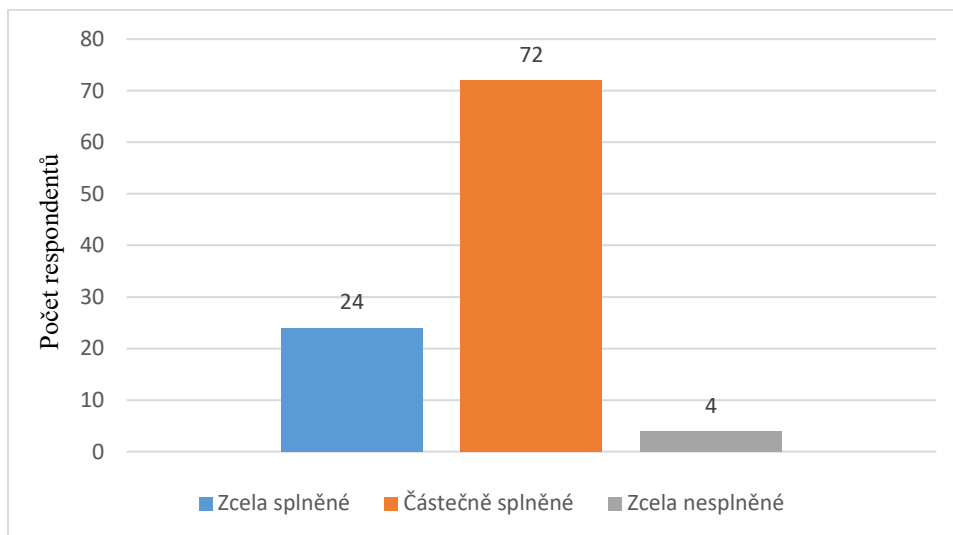
Následující dvě otázky byly cíleně zaměřeny na proces adaptace nového zaměstnance ve společnosti XY. Otázka č. 13 zkoumala existenci adaptačního plánu pro účely adaptace zaměstnance do chodu podniku. Autorku práce překvapilo, že pouhých 42 % osob označilo odpověď Ano, která tedy znamenala, že pouze 42 osobám byl pro účely adaptace do podniku zpracován osobní adaptační plán, neboť pro účely efektivní adaptace nově příchozího zaměstnance by tento plán měl obdržet nepochybně každý zaměstnanec, a to s podrobným vysvětlením, o čem se jedná a co tento obnáší. Jedná se o poměrně špatný a zarážející výsledek, neboť právě adaptační plán je pro efektivní průběh adaptace nově příchozího zaměstnance velmi důležitý, a to nejen pro vedoucího pracovníka, ale také pro samotného zaměstnance, který tím bude mít přehled o tom, co přesně a kdy by již měl zvládnout a na čem je třeba nadále intenzivně pracovat. Proto se právě zde nachází prostor pro mnohá zlepšení a nová doporučení. Navazující otázka č. 14 sledovala zahrnutí relevantní zpětné vazby v průběhu adaptačního procesu, kdy se jedná především o realizaci průběžného hodnocení zaměstnance a jeho výsledků a konzultace k subjektivním otázkám a požadavkům nového pracovníka. 58 % dotázaných v průběhu adaptačního procesu získávalo pravidelnou zpětnou vazbu, zbylých 42 % uvedlo, že tomu tak nebylo. Menší polovině uchazečů tedy patrně nebyla poskytována odpovídající zpětná vazba, která je dle názoru autorky v procesu začlenění zaměstnance do chodu společnosti nutností. Je možné pronést, že právě oblast adaptace a zpětné vazby v jejím průběhu bude stěžejní oblastí, v rámci které bude nutné provést určité změny ve společnosti XY. Nicméně vzhledem k významu procesu adaptace se bude bezesporu jednat o změny, které budou v konečném důsledku pro společnost XY významným přínosem.

Vzhledem k významnosti samotného adaptačního procesu je nutné na tomto místě opětovně porovnat odpovědi, které vyplynuly z dotazníkového šetření s odpověďmi, které uvedla recruiterka společnosti XY. Dochází zde rovněž ke shodě, neboť tato na otázku o existenci adaptačních recruiterka uvedla, že ve společnosti vůbec neexistují. Následně recruiterka zmínila existenci takzvaného „induction day“, tedy dne pro nově přijaté zaměstnance, kde je představena společnost, přijatý zaměstnanec je seznámen s tím, jak to ve firmě funguje a je rovněž obeznámen s komplexním schématem společnosti, která je dále rozdělena na consulting, technology a outsourcing. Ačkoliv se jedná o zajímavé řešení, autorka práce se domnívá, že tento jeden seznamovací den zdaleka nemůže vynahradit stanovení adaptačního plánu, který by byl pro zaměstnance jakýmsi vodítkem ohledně toho, jakými znalostmi a dovednostmi by měl v určité fázi adaptačního procesu oplývat, a tedy také na co je potřeba se intenzivně zaměřit. Po realizaci seznamovacího dne je dle slov recruiterky již v rámci přiřazeného projektu či oddělení zaměstnanci přidělen pracovní počítač a tento začíná pracovat. Kromě toho je tomuto přiřazen „buddy“, tedy zkušenější kolega, jehož úkolem je pomoci novému kolegovi během zaučení. Z hlediska zpětné vazby v procesu adaptace bylo zjištěno, že je ve společnosti XY zaveden systém měsíčních one-to-one schůzek, tedy schůzek za účelem poskytnutí možnosti vyjádřit se k práci ve společnosti, případně zde rovněž manažer poskytne zpětnou vazbu k práci zaměstnance. Autorka práce se však domnívá, že zejména v počátcích adaptačního procesu je schůzka jednou měsíčně skutečně málo, neboť je třeba zaměstnanci pomáhat v jeho adaptačním procesu pravidelně, a tedy rozhodně častěji než pouze jednou měsíčně.

Zajímavých výsledků bylo dosaženo rovněž na základě otázky č. 15, která zkoumala subjektivní hodnocení splnění představ o podniku, výkonu práce a dalších aspektech, které byly spojeny se vstupem zaměstnance do společnosti XY. Pro lepší ilustraci je níže uveden graf, který čtenáře seznamuje s odpověďmi respondentů.

Následující graf 4 zobrazuje hodnocení představ po nástupu do zaměstnání.

Graf 4 Jak hodnotíte po nástupu do zaměstnání splnění Vašich představ o podniku, výkonu práce, atd.?



Zdroj: vlastní zpracování

Jak tedy plyne z výše uvedeného grafu, v případě pouhých 24 % osob došlo k úplnému splnění jejich prvotních představ o společnosti XY a jejich vlastním působení v ní, dalším téměř třem čtvrtinám se představy splnily částečně. 4 % dotazovaných se představy nesplnily vůbec. Tento výsledek je dle názoru autorky patrně možné spojovat s ne zcela dostatečným informováním uchazečů o zaměstnání o všech aspektech jejich působení ve společnosti, a to kupříkladu zejména s možnostmi a předpoklady pro kariérní postup zaměstnance. Výsledky tedy do sebe poměrně dobře zapadají a ukazují na určité nedostatky výběrového procesu ve společnosti XY. Vzhledem k tomu, že právě spokojenost zaměstnanců je klíčovým faktorem, který ovlivňuje jejich vlastní produktivitu a pracovní výsledky, mělo by být v zájmu samotné společnosti, aby byli její pracovníci spokojeni a vnímali jo coby perspektivního a zodpovědného zaměstnavatele.

Otázka č. 16 byla orientována na vlastní náměty oslovených, kdy tito měli za úkol uvést, co by bylo vhodné změnit na pracovních podmínkách a chodu podniku. Návrhů bylo v tomto směru vícero, tradičně se mezi nimi objevovala flexibilnější pracovní doba, lepší pracovní prostředí (ergonomie, ne open space, relaxační zóny), zvýšení mzdy, nicméně objevily se rovněž zajímavější návrhy, které poměrně úzce souvisí s již zjištěnými poznatky. Několik osob kupříkladu shodně uvedlo, že by bylo potřeba zlepšit určitým způsobem komunikaci mezi manažerem a podřízeným, zlepšit možnosti profesního růstu, zlepšit koncentraci manažerů na rozvoj zaměstnanců a více se zaměstnanci diskutovat o možném kariérním růstu a zejména pak zajistit větší podporu a asistenci v prvním měsíci, kdy nový zaměstnanec nastoupí do práce. Vyskytla se také poznámka, která požadovala individuálnější přístup a více zkušeností ze strany supervizora. V souvislosti s tématem této bakalářské práce jsou aktuální především poznatky, které volají po lepší vnitropodnikové komunikaci, lepším rozvoji zaměstnanců a dále rovněž určitých změnách v adaptačním procesu. Jak již bylo uvedeno, výsledky jednotlivých otázek v rámci dotazníkového šetření spolu v podstatě neustále korespondují a vedou v konečném důsledku k vyvození určitých vhodných změn výběrového procesu společnosti XY.

Poslední 4 otázky dotazníku byly otázkami identifikačními, které zjišťovaly profil respondenta. Otázka č. 17 byla zaměřena na zjištění pohlaví dotazovaného, přičemž jak již bylo uvedeno, tak dotazník vyplnilo celkem 18 mužů a 82 žen. Z otázky č. 18, která zkoumala věk respondentů, vyplynulo, že byl dotazník vyplněn celkem 44 lidmi z věkové kategorie 18-27 let, 42 osobami z kategorie 28-36 let, 12 osobami z kategorie 37-46 let a 2 osobami z kategorie 47-56 let. Jak je patrné, mladí lidé tedy mezi dotazovanými zcela převládají, což koresponduje s informací, kterou uvedla recruiterka a která hovoří o tom, že společnost zaměstnává převážně právě mladé pracovníky. Otázka č. 19 byla zaměřena na zjištění zaměstnání respondentů, přičemž naprostou většinu dotázaných tvořili pracovníci administrativních pozic, a to plných 70 %. Vyskytlo se však rovněž 8 manažerů a 6 pracovníků na pozici vedoucího úseku. Poslední otázka dotazovala vzdělání respondentů, přičemž 70 respondentů disponovalo vysokoškolským vzděláním, 28 osob mělo středoškolské vzdělání s maturitou a zbylí dva byli vzdělání vyššího odborného. Téměř tři čtvrtiny všech oslovených tedy tvoří vysokoškoláci.

3.4 Závěrečná shrnutí a doporučení

Na základě komparace teoretických východisek s praktickým postupem při výběru a získávání pracovníků ve společnosti XY je v zásadě možné organizaci pochválit. Proces získávání a výběru pracovníků je poměrně dobře zvládnutý a je ve shodě s postupy doporučovanými odbornou literaturou a platnými zákony České republiky. Přesto je však možné identifikovat místa, kde je možné společnosti XY v rámci zkvalitnění procesu získávání a výběru pracovníků doporučit určité změny.

Z hlediska informovanosti uchazeče o zaměstnání o možnosti kariérního postupu je možné uvést, že z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř polovina uchazečů o tomto aspektu informována nebyla, případně nebyla informována dostatečně. Jedná se o problém, neboť se jedná o významné informace, které mohou mít vliv na zájem uchazeče o zaměstnání o nástup do dané společnosti. Ve společnosti XY by tedy měl být kladen důraz na hlubší seznámení kandidátů na pracovní pozici s kariérním žebříčkem a požadavky na kariérní postup. Pochopitelně se lze setkat s pracovními pozicemi, u kterých je pracovní postup poněkud problematický. Typicky jsou těmito pozicemi pozice manuální, kupříkladu pozice dělnické. Nicméně v souvislosti s tím, že naopak u naprosté většiny pracovních pozic, které společnost XY nabízí, měl být informován naprosto každý kandidát. Pochopitelně také člověk vykonávající manuální profesi by mohl mít postupem času zájem o profesi administrativní, tedy je zkrátka nutné informovat o tomto aspektu všechny kandidáty, kteří díky tomu budou mít možnost rozhodnout se, zda jim politika společnosti XY vyhovuje a mají tedy zájem o nástup a působení ve společnosti.

Vzhledem k obdobným výsledkům, které vyplynuly z dotazníkového šetření i polostrukturovaného rozhovoru, doporučuje autorka bakalářské práce personalistům, kteří formulují a následně zveřejňují pracovní nabídky, aby se zaměřili na formulaci náplně práce. Je doporučeno, aby byla náplň práce formulována co nejpřesněji, a to i včetně detailů. V této souvislosti je doporučeno, aby se personalisté vyvarovali otřepaných frází, které nejsou příliš vypovídající a pouze prodlužují délku pracovní nabídky. Toto doporučení by mělo vést ke zlepšení získávání, neboť dotazníkové šetření dokázaly, že 16 % respondentů označilo, že v nabídce práce chyběla informace o náplni práce. Právě jasný popis náplně práce je tím, co může výrazně odlišit společnost XY od jiných společností a jejich neurčitých a nejasných pracovních nabídek, které jsou zveřejněny na kariérních stránkách www.jobs.cz nebo na sociální síti LinkedIn. I toto doporučení s sebou nenese žádné navýšení nákladů, neboť se jedná pouze o obsahové rozšíření pracovní nabídky. V první řadě tedy musí společnost odpovídajícím

způsobem provádět specifikaci pracovního místa. Doporučený postup při specifikaci pracovního místa by tak mohl vypadat tak, že nejprve dojde k prostudování příslušného popisu pracovního místa, dále budou seskupeny podobné klíčové úkoly a činnosti pracovního místa do skupin, následně budou k již vytvořeným skupinám přiřazeny požadované znalosti a dovednosti. Lze doplnit, že je účelné dané požadavky specifikovat v následujících kategoriích: pracovní způsobilost, zkušenosti, znalosti a dovednosti, vlastnosti a rysy osobnosti.

V návaznosti na formulaci náplně práce v pracovních nabídkách společnosti XY autorka bakalářské práce doporučuje zaměřit se i na formulaci požadavků na uchazeče o zaměstnání. Personalistům je doporučeno, aby i v případě požadavků dbali na jejich jasné znění. Toto doporučení je podpořeno zjištěním, že i nepřesnost a neurčitost požadavků na uchazeče o zaměstnání hraje roli při získávání zaměstnanců. Toto zjištění jen podtrhuje celkový výsledek dotazníkového šetření, který poukazuje na to, že kandidáti chtějí, aby k nim společnosti přistupovaly profesionálně a s úctou k jejich času a takzvaně je netahaly za nos příliš obecnými a nic neříkajícími informacemi, které jsou upřesněny až v průběhu procesu výběru zaměstnanců (48 % respondentů). Personalisté společnosti XY mohou jasnější formulace požadavků v pracovních nabídkách dosáhnout používáním bodových škál, kdy například u cizích jazyků mohou vždy specifikovat požadovanou jazykovou úroveň v rozmezí A1 – C2, u znalosti programovacích jazyků zase mohou uvést, zdali je požadována pouze teoretická znalost či dokonce praktická a popřípadě na jaké úrovni. Náznorná ukázka toho, jakým způsobem může společnost XY provést změny v pracovních nabídkách, je přiložena jako Příloha 18. I toto doporučení by měli personalisté společnosti XY aplikovat co nejrychleji.

Přesný popis role, kterou bude daná osoba ve společnosti vykonávat, umožňuje komparovat vlastní dovednosti a zkušenosti kandidáta s požadavky zaměstnavatele. Ze strany společností je totiž bezesporu vhodné již v pracovním inzerátu vyfiltrovat kandidáty s nedostatečnou kvalifikací, a to zejména v situaci, kdy je nutné prostudovat kupříkladu několik stovek životopisů. Lze doporučit použít klíčové body, specifikovat náplň práce v odrážkách, které vystihují kýžené požadavky. Specifikace náplně práce kupříkladu pro pracovní pozici business analytik, která patří mezi obsazované pozice ve společnosti XY, by mohla vypadat následujícím způsobem:

- Sběr a analýza požadavků business uživatelů
- Navrhování optimálního technického řešení
- Příprava technické specifikace a zadání pro IT developery
- Zabezpečení efektivní komunikace mezi business a IT organizacemi
- Specifikace a management uživatelských testů
- Implementace a související podpora řešení
- Management vývojových IT aktivit a jejich prioritizace
- Koordinace protichůdných požadavků

Z uvedené náplně práce je dle názoru autorky bakalářské práce na první pohled jasné patrné, co přesně bude zaměstnanec na pozici business analytika provádět, může tedy lépe odhadnout, zda se na danou pracovní pozici hodí, zda je tedy účelné na inzerát pracovní nabídky reagovat. Skutečně není vhodné v inzerátu pracovní pozice cokoliv zamlčovat, jenom tak se společnosti XY budou na pracovní nabídky hlásit požadovaní uchazeči, kteří jsou skutečně schopni zastat obsazovanou pracovní pozici.

Také je vhodné poukázat na nutnost relevantní připravenosti personalisty na pracovní pohovor s uchazečem, kterou z hlediska společnosti XY označila v rámci dotazníkového šetření čtvrtina zaměstnanců jako pouze částečnou. Personalista by přitom měl mít přinejmenším řádně

prostudován životopis uchazeče, připravené odpovídající otázky, případně také zjištěny další doplňující údaje, která mohou být vysledována kupříkladu z profilu uchazeče o zaměstnání na sociálních sítích. Dále je vhodné označit si kupříkladu v životopisu daného kandidáta zajímavé informace kupříkladu s vazbou na stávající praxi či další dovednosti, které mají pro společnost význam a uchazeč na ně bude dotázán pro upřesnění. Případně je možné připravit si pro uchazeče nějaký krátký test, který prověří jeho znalosti a dovednosti. Pokud mají být součástí výběrového řízení rovněž další testy, případně assessment centrum, musí být patřičným způsobem připraveny pochopitelně i tyto. Právě personalista má dle názoru autorky práce zásadní vliv na rozhodnutí o vhodnosti daného uchazeče pro obsazovanou pracovní pozici, je tedy nutné dobře se na výběrové řízení připravit a neponechat ni náhodě. S tímto pak souvisí rovněž nutnost nabídnout uchazeči o zaměstnání určitý adekvátní prostor pro dotazy, z něhož lze vedle vyjasnění si významných skutečností souvisejících s obsazovanou pracovní pozicí vyčíst mnohé také o prioritách a motivaci posuzovaného uchazeče o zaměstnání. Nicméně opětovně je nutné zejména vše důležité uchazeči o pracovní místo vysvětlit, jednat s ním otevřeně a pravdivě. Rozhodně není řešením naslibovat budoucímu zaměstnanci věci, které mu společnost nemůže nabídnout, neboť by to vedlo k jeho následné nespokojenosti a rozhořčení, které by mohlo vyvrcholit jeho odchodem a poskytování negativné zpětné vazby svému okolí. Aby tedy společnost XY mohla být skutečně perspektivním zaměstnavatelem, kterého si budou jeho zaměstnanci vážit a v souvislosti s tím rovněž poskytovat vysoké pracovní výsledky, je nutné jednat se všemi uchazeči o zaměstnání poctivě a dle skutečnosti jej seznámit se všemi podstatnými fakty, která se vztahují k obsazované pracovní pozici i společnosti jako celku. Jen tak bude moci společnost XY oplývat spokojenými a produktivními zaměstnanci.

Poněkud překvapivým bylo zjištění plynoucí z dotazníkového šetření, které ukázalo, že v některých případech došlo ze strany společnosti XY v průběhu výběrového řízení k položení otázky diskriminačního charakteru, tedy otázky, která byla zaměřena na problematiku manželství, plánování těhotenství, majetku, náboženství a dalších, které jsou označovány jako diskriminační z toho důvodu, že mohou uchazeče o zaměstnání z výběrového procesu vyřadit pouze na základě samotného aspektu, který zkrátka společnosti není vhod. Plných 6 % oslovených jasně uvedlo, že jim otázka diskriminačního charakteru v průběhu výběrového řízení položena byla. Společnosti se v praktické rovině mnohdy dotazují uchazeček o zaměstnání, zda a kdy plánují založit rodinu, což reflektuje obavu společnosti o odchod nové zaměstnankyně na mateřskou dovolenou. Tyto otázky by bezesporu neměly být uchazečům o zaměstnání vůbec pokládány, jelikož se jedná o určitý zásah do soukromí a personalista nemá právo se na tyto citlivé otázky dotazovat. Jelikož však z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že k tomuto v několika případech ve společnosti XY došlo, je nutné, aby byly tyto otázky skutečně z výběrového řízení vyřazeny. Některé otázky by se mohly uchazeče o zaměstnání skutečně dotknout, kromě toho dle § 30, odst. 1 zákoníku práce smí zaměstnavatelé od uchazečů o práci zjišťovat pouze informace, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy (profesní praxe, vzdělání a další znalosti a schopnosti). Zákaz posuzovat uchazeče dle těchto diskriminačních důvodů plyne ostatně i z antidiskriminačního zákona.

Nicméně dle poznatků autorky práce je třeba se zabývat zejména adaptačním procesem nově přijatých zaměstnanců ve společnosti XY. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pouze necelá polovina zaměstnanců společnosti XY si byla jistá existencí adaptačního plánu pro účely adaptace zaměstnance do chodu podniku. Ostatně sama recruitorka společnosti XY uvedla, že adaptační plány v podstatě vůbec nepoužívají. Jedná se o velký problém, neboť pro účely efektivní adaptace nově příchozího zaměstnance by tento plán měl být nastaven nepochybně každému zaměstnanci, a to včetně podrobného vysvětlení, oč se jedná a co tento plán obnáší. Adaptační plán je určitým pomocníkem, který novému pracovníkovi stanovuje, co je nutné ze

začátku zvládnout a v jakém období (školení, termíny, dovednosti - produkty, systémy firmy). Kromě toho se však jedná rovněž o jakýsi závazek vůči zaměstnavateli, protože dojde k dohodě ohledně toho, co musí nový zaměstnanec zvládnout a že by měl své závazky plnit. Průběžně by pak mělo docházet ke kontrole adaptačního plánu v nastavených úsecích. Je tedy zřejmé, že nutnou součástí efektivně prováděného adaptačního procesu je také odpovídající zpětná vazba, která je tradičně realizována cestou průběžného hodnocení zaměstnance a jeho výsledků a konzultace k subjektivním otázkám a požadavkům nového pracovníka. V Příloze 19 je uveden návrh adaptačního plánu, který by měl dle názoru autorky být ve společnosti XY zaveden. Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že menší polovině uchazečů tedy patrně nebyla poskytována odpovídající zpětná vazba, která je dle názoru autorky v procesu začlenění zaměstnance do chodu společnosti nutností. Pokud tomu tak nebude, nemohou být ani včas odhaleny problémy v procesu integrace nového pracovníka do společnosti, což bude provázáno jeho pochopitelnou nespokojeností a může vést k jeho odchodu ze společnosti. Právě fluktuace zvyšuje náklady společnosti, neboť je třeba neustále vyhledávat nové pracovníky, vynakládat náklady na jejich přijetí a zaškolení. Pokud tedy následně zaměstnanec odejde ze společnosti brzo po nástupu, jedná se o neúčelně vynaložené prostředky, tedy v podstatě o zmařenou investici. Právě proto je nutné provádět proces získávání a výběru zaměstnanců efektivním způsobem, který sníží fluktuaci pracovníků na minimum. Opětovně je třeba připomenout, že spokojení a výkonní pracovníci jsou nejvyšší hodnotou každé společnosti. Lze proto doporučit klást důraz na tvorbu a praktické uplatňování adaptačních plánů pro nově přijaté zaměstnance, kteří musejí být obeznámeni se smyslem těchto plánů a postupem jejich plnění. Nemělo by se rozhodně jednat o pouhou formalitu, což bude podpořeno poskytováním pravidelné zpětné vazby. Autorka práce doporučuje zavést ve společnosti XY pravidelné týdenní konzultace, kde bude probrán postup zaměstnance, jeho pracovní výsledky, subjektivní pocity z působení na pracovní pozici a společnosti jako celku a bude zaměstnanci umožněno na vše potřebné se zeptat a svěřit se s případnými obtížemi a obavami.

Vše již popsané je dále dokresleno výsledkem, který poskytl představu o spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY. Těmto byla položena otázka, jak hodnotí splnění svých představ o společnosti XY a jejich vlastním působení v ní. Pouhé čtvrtině se tyto prvotní představy zcela naplnily. 4 % zaměstnanců se pak dokonce nesplnily vůbec. Tento výsledek je dle názoru autorky patrně možné spojovat s ne zcela dostatečným informováním uchazečů o zaměstnání o všech aspektech jejich působení ve společnosti, a to kupříkladu zejména s možnostmi a předpoklady pro kariérní postup zaměstnance. Dalším problémem pak pochopitelně může být také již zmiňovaný špatně nastavený adaptační proces či neinformování o důležitých záležitostech, které souvisejí s pracovní náplní a pracovním prostředím. Poukažme v tomto ohledu opětovně na vlastní náměty zaměstnanců společnosti, kteří měli navrhnout konkrétní změny v pracovních podmínkách a chodu podniku. Mezi návrhy se tradičně objevovala flexibilnější pracovní doba, lepší pracovní prostředí, zvýšení mzdy, nicméně vzhledem k tématu práce, která věnuje pozornost procesu získávání a výběru pracovníků, přichází v úvahu zejména několik návrhů, mezi něž patřilo zlepšení komunikace mezi manažerem a podřízeným, zlepšení možností profesního růstu a pochopitelně také informovanosti o tomto, zlepšení koncentrace a dále pak rovněž zajištění větší podpory a asistence v prvním měsíci, kdy nový zaměstnanec nastoupí do práce. Nechyběla ani poznámka, která požadovala individuálnější přístup a více zkušeností ze strany supervizora. Je tedy patrné, že někteří zaměstnanci sami poukazují na nutnosti přijetí změn v uvedených oblastech, které při stávajícím přístupu ze strany společnosti XY do určité míry způsobují jejich nespokojenost. Na určité problémy v komunikaci s manažery v rámci výběrového procesu poukázala také samotná recruiterka v průběhu realizace rozhovoru. V souvislosti s nejasnou komunikací následně nezřídka dochází ke stavu, že manažer následně nemá v úmyslu na již otevřenou roli určitého člověka nabrat, což působí, že ve společnosti XY existují zbytečně

otevřené volné pozice. Recruitorka sama podotkla, že jí toto nedává smysl. Dle názoru autorky práce je tedy v první řadě nutné zlepšit tuto komunikaci a přístup ze strany manažerů, kdy opět kupříkladu formou pravidelných sezení bude docházet ke komunikaci mezi manažery a personalisty, kteří budou díky tomuto dobře informováni o potřebách lidských zdrojů a potřebě obsazení konkrétních volných pozic. Nebudou pak bezesporu vznikat situace, kdy z důvodu nejasné a problematické komunikace s manažery dojde k neefektivnímu otevírání nových rolí, na které nebudou žádní zaměstnanci přijati.

Na základě uvedeného se jeví jako vhodné doporučit přijetí nového zaměstnance na pozici HR konzultant, který bude mít na starosti vedení týdenních schůzek s nově přijatými zaměstnanci, bude mít na starosti jejich adaptační proces, stanovovat a následně vést jejich adaptační plány. Dále bude napomáhat kupříkladu s tvorbou vhodných pracovních inzerátů a dalšími personálními činnostmi. Vzhledem k tomu, že není možné počítat s tím, že by na uvedené činnosti mohl být vyčleněn stávající zaměstnanec kupříkladu z řad personalistů, přičemž tento zaměstnanec bude mít na starosti všechny výše uvedené úkoly, jedná se o vhodný krok, který zajistí, že vzhledem k velkému vytížení stávajících personalistů budou přesto personální činnosti prováděny odpovídajícím způsobem, přičemž jeho stěžejním zaměřením bude orientace na adaptační proces zaměstnanců a konzultace pracovních záležitostí s těmito. Je možné uvést, že se průměrná mzda na pozici HR konzultant pohybuje kolem hodnoty 29 046 Kč (projobs.cz, 2018). Ačkoliv tedy s tímto krokem budou spojeny určité náklady, jedná se dle poznatků autorky bakalářské práce o účelnou investici, která povede k efektivnějšímu výběrovému a následnému adaptačnímu procesu ve společnosti XY. Je možné podotknout, že pravidelné týdenní konzultace s nově přijatými zaměstnanci budou v rozsahu jedné hodiny, která bude věnována každému nově přijatému zaměstnanci a v jejímž průběhu budou konzultovány jeho pracovní výsledky, pokrok, postoje ke společnosti a práci, případné nesrovnalosti a obavy. Bude tedy zaručeno, že bude odpovídajícím způsobem sledován průběh adaptačního procesu každého nově přijatého zaměstnance a bude eliminována fluktuace pracovníků v souvislosti s jejich pracovní nespokojeností.

4 Závěr

Závěrem práce lze uvést, že se bakalářská práce zaměřovala na společnost XY, která v České republice působí od roku 1991 a poskytuje služby nejen domácím, ale rovněž zahraničním společnostem. Hlavním cílem bakalářské práce bylo formulovat návrhy na vhodné změny v procesu získávání a výběrů zaměstnanců ve společnosti XY. Pro účely dosažení hlavního cíle práce byly rovněž formulovány dílčí cíle, kterými bylo zhodnotit současný stav v daném podniku a identifikovat nedostatky spojené s procesem získávání a výběrem zaměstnanců.

Z výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru s personalistkou společnosti XY předně vyplynulo, že je třeba se zabývat zejména adaptačním procesem nově přijatých zaměstnanců ve společnosti XY. Primárně lze doporučit konstrukci odpovídajících adaptačních plánů pro každého jednotlivého zaměstnance, přičemž možná podoba adaptačního plánu byla v práci představena. Pro účely efektivní adaptace nově příchozího zaměstnance by tedy tento plán měl být nastaven včetně podrobného vysvětlení, oč se jedná a co tento plán obnáší. Průběžně by pak mělo docházet ke kontrole adaptačního plánu v nastavených úsecích. Je tedy zřejmé, že nutnou součástí efektivně prováděného adaptačního procesu je také odpovídající zpětná vazba, která je tradičně realizována cestou průběžného hodnocení zaměstnance a jeho výsledků a konzultace k subjektivním otázkám a požadavkům nového pracovníka. Pokud tomu tak nebude, nemohou být ani včas odhaleny problémy v procesu integrace nového pracovníka do společnosti, což bude provázeno jeho pochopitelnou nespokojeností a může vést k jeho odchodu ze společnosti. Právě fluktuace zvyšuje náklady společnosti, neboť je třeba neustále vyhledávat nové pracovníky, vynakládat náklady na jejich přijetí a zaškolení. Pokud tedy následně zaměstnanec odejde ze společnosti brzo po nástupu, jedná se o neúčelně vynaložené prostředky, tedy v podstatě o zmařenou investici. Právě proto je nutné provádět proces získávání a výběru zaměstnanců efektivním způsobem, který sníží fluktuaci pracovníků na minimum.

Dalším existujícím problémem pak byla nedostatečnost informovanosti uchazeče o zaměstnání o možnosti kariérního postupu, kdy vyšlo najevo, že téměř polovina uchazečů o tomto aspektu informována nebyla, případně nebyla informována dostatečně. Jedná se o problém, neboť se jedná o významné informace, které mohou mít vliv na zájem uchazeče o zaměstnání o nástup do dané společnosti. Ve společnosti XY by tedy měl být kladen důraz na hlubší seznámení kandidátů na pracovní pozici s kariérním žebříčkem a požadavky na kariérní postup. Pochopitelně se lze setkat s pracovními pozicemi, u kterých je pracovní postup poněkud problematický. Typicky jsou těmito pozicemi pozice manuální, kupříkladu pozice dělnické. Nicméně v souvislosti s tím, že naopak u naprosté většiny pracovních pozic, které společnost XY nabízí, měl být informován naprosto každý kandidát. Pochopitelně také člověk vykonávající manuální profesi by mohl mít postupem času zájem o profesi administrativní, tedy je zkrátka nutné informovat o tomto aspektu všechny kandidáty, kteří díky tomu budou mít možnost rozhodnout se, zda jim politika společnosti XY vyhovuje a mají tedy zájem o nástup a působení ve společnosti.

Poněkud alarmujícím způsobem zapůsobila informace, že v některých případech došlo ze strany společnosti XY v průběhu výběrového řízení k položení otázky diskriminačního charakteru, tedy otázky, která byla zaměřena na problematiku manželství, plánování těhotenství, majetku, náboženství a dalších, které jsou označovány jako diskriminační z toho důvodu, že mohou uchazeče o zaměstnání z výběrového procesu vyřadit pouze na základě samotného aspektu, který zkrátka společnosti není vhod. Jelikož však z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že k tomuto v několika případech ve společnosti XY došlo, je nutné, aby byly tyto otázky skutečně z výběrového řízení vyřazeny.

Ačkoliv sami zaměstnanci v rámci dotazníkového průzkumu přinesli řadu zlepšujících návrhů, které se vztahovaly k pracovním podmínkám a chodu podniku, autorka práce se domnívá, že je

nutné řešit především problematiku adaptačního procesu, který není ve své stávající podobě řešen zcela ideálním způsobem. Nicméně nelze opomenout zmínit ani nutnost zlepšení komunikace mezi manažerem a podřízeným a dále pak mezi manažerem a personalistou, aby nedocházelo k neefektivnímu otevírání nových rolí, které následně nebudou žádným zaměstnancem obsazeny. V souvislosti s nejasnou komunikací následně nezřídka dochází ke stavu, že manažer následně nemá v úmyslu na již otevřenou roli určitého člověka nabrat, což působí, že ve společnosti XY existují zbytečně otevřené volné pozice. Recruitorka sama podotkla, že jí toto nedává smysl. Dle názoru autorky práce je tedy v první řadě nutné zlepšit tuto komunikaci a přístup ze strany manažerů, kdy opět kupříkladu formou pravidelných sezení bude docházet ke komunikaci mezi manažery a personalisty, kteří budou díky tomuto dobře informováni o potřebách lidských zdrojů a potřebě obsazení konkrétních volných pozic. Nebudou pak bezesporu vznikat situace, kdy z důvodu nejasné a problematické komunikace s manažery dojde k neefektivnímu otevírání nových rolí, na které nebudou žádní zaměstnanci přijati.

Na základě vyhodnocení průzkumu je doporučeno přijmout nového zaměstnance na pozici HR konzultant, který bude mít na starosti vedení týdenních schůzek s nově přijatými zaměstnanci, bude mít na starosti jejich adaptační proces, stanovovat a následně vést jejich adaptační plány. Dále bude napomáhat kupříkladu s tvorbou vhodných pracovních inzerátů a dalšími personálními činnostmi. Vzhledem k tomu, že není možné počítat s tím, že by na uvedené činnosti mohl být vyčleněn stávající zaměstnanec kupříkladu z řad personalistů, přičemž tento zaměstnanec bude mít na starosti všechny výše uvedené úkoly, jedná se o vhodný krok, který zajistí, že vzhledem k velkému vytížení stávajících personalistů budou přesto personální činnosti prováděny odpovídajícím způsobem, přičemž jeho stěžejním zaměřením bude orientace na adaptační proces zaměstnanců a konzultace pracovních záležitostí s těmito. Ačkoliv s tímto krokem budou spojeny určité náklady, jedná se dle poznatků autorky bakalářské práce o účelnou investici, která povede k efektivnějšímu výběrovému a následnému adaptačnímu procesu ve společnosti XY. Je možné podotknout, že pravidelné týdenní konzultace s nově přijatými zaměstnanci budou v rozsahu jedné hodiny, která bude věnována každému nově přijatému zaměstnanci a v jejímž průběhu budou konzultovány jeho pracovní výsledky, pokrok, postoje ke společnosti a práci, případné nesrovnalosti a obavy. Bude tedy zaručeno, že bude odpovídajícím způsobem sledován průběh adaptačního procesu každého nově přijatého zaměstnance a bude eliminována fluktuace pracovníků v souvislosti s jejich pracovní nespokojeností.

Na závěr je nutno uvést, že se jedná o nejdůležitější doporučení a náměty pro úpravu stávající praxe získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY. Společnost XY má bezesporu poměrně propracovaný výběrový proces, který odráží požadavky na jednotlivé pracovní pozice existující v této společnosti. Přesto však byly identifikovány určité problematické aspekty, které by měly být řešeny, aby mohl být proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY skutečně efektivním. Konečným výsledkem pak bezesporu budou spokojení a loajální zaměstnanci, kteří jsou pro každou společnost tou největší hodnotou.

Ačkoliv si je autorka práce vědoma velikosti zvoleného výběrového souboru, zmíněná doporučení byla představena dotazované HR recruiterce, na jehož základě bude diskutována možnost realizace výzkumu, který bude založen na větších výzkumných souborech a ze kterého by mohly být vyvozeny skutečné reálné návrhy na provedení odpovídajících změn.

Literatura

Primární zdroje

XY. *About XY* [online]. 2018a [cit. 2018-11-13]. Dostupné z WWW: <https://www.xy.com/aboutus>.

XY. *Pracovní příležitosti* [online]. 2018b [cit. 2018-11-13]. Dostupné z WWW: <https://www.xy.com/cz-cs/careers>.

XY. *XY v České republice* [online]. ©2018c [cit. 2018-11-13]. Dostupné z WWW: <https://www.facebook.com/xy/>.

XY. *Obchodní rejtrík XY* [online]. 2018d [cit. 2018-11-13]. Dostupné z WWW: <http://obchodnirejstrik.cz/xy>

Monografie

ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA J., HORVÁTHOVÁ P. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava : Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. 254 s. ISBN 978-80-248-3829-8.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4. vyd. Praha : Univerzita Karlova, 2011. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2012. 540 s. ISBN 9788074003479.

JANDOUREK, J. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha : Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3679-2.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. Poradce pro praxi. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha : Linde, 2010. 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ L., SVOBODOVÁ H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha : Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

NEŠČÁKOVÁ, L. *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. Praha : Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4091-1.

NEŠČÁKOVÁ, L., MARELOVÁ L. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovní právní úkony: krok za krokem*. Praha : Grada Publishing, 2013. 248 s. ISBN 978-80-247-4622-7.

PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha : Grada Publishing, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

PROCHÁZKA, J., VACULÍK M., SMUTNÝ P. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha : Grada Publishing, 2013. 152 s. ISBN 978-80-247-4646-3.

PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2014. 152 s. ISBN 978-80-247-5232-7.

PRŮCHA, J., VETEŠKA J. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

SEDLÁKOVÁ, R. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha : Grada Publishing, 2014. 548 s. ISBN 978-80-247-3568-9.

SIEGEL, Z. *Jak hledat a najít zaměstnání: rady a tipy pro uchazeče*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 110 s. ISBN 978-80-247-4407-0.

SMEJKAL, V., SCHELOVÁ BACHRACHOVÁ H. *Velký lexikon společenského chování*. 2., rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 400 s. ISBN 978-80-247-3650-1.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha : Grada Publishing, 2017. 261 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

WATSON, A. *The definitive job book: rules from the recruitment insiders*. 1. ed. Hoboken, NJ : Wiley, 2010. 328 p. ISBN 1841127817.

Internetové zdroje

ALTAXO. *Kompetenční profil zaměstnance* [online]. 2015 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/kompetencni-profil-zamestnanice>

APROFES. *Specifikace pracovní pozice a profil zaměstnance* [online]. 2015 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/pracovni-pozice-profil-zamestnanice/>

BusinessInfo. *Výběr zaměstnanců* [online]. 2014 [cit. 2018-07-17]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vyber-zamestnancu-47820.html>

Pro-Personalisty. *Sociální média pro nábor zaměstnanců II.* [online]. 2016 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z: <http://pro-personalisty.cz/socialni-media-pro-naborII.html>

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance společnosti XY	I
Příloha 2 Rozhovor s HR recruiter společnosti XY	V
Příloha 3 Graf 5 Informace v nabídce práce.....	XI
Příloha 4 Graf 6 Pravdivost informací v pracovním inzerátu	XI
Příloha 5 Graf 7 Možnost kariérního postupu	XII
Příloha 6 Graf 8 Pravdivost informací o možnosti kariérního postupu.....	XII
Příloha 7 Graf 9 Metody během náboru do podniku.....	XIII
Příloha 8 Graf 10 Jednokolového nebo vícekolového přijímacího řízení	XIII
Příloha 9 Graf 11 Připravenost personalisty	XIV
Příloha 10 Graf 12 Prostor pro dotazy	XIV
Příloha 11 Graf 13 Diskriminační otázky v průběhu výběrového řízení	XV
Příloha 12 Graf 14 Specifický plán pro integraci.....	XV
Příloha 13 Graf 15 Zpětná vazba součástí adaptačního procesu	XVI
Příloha 14 Graf 16 Pohlaví.....	XVI
Příloha 15 Graf 17 Věk	XVII
Příloha 16 Graf 18 Současná pracovní pozice	XVII
Příloha 17 Graf 19 Nejvyšší dosažené vzdělání.....	XVIII
Příloha 18 Návrh nové podoby pracovní nabídky.....	XIX
Příloha 19 Adaptační plán	XXI

Přílohy

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance společnosti XY

Dobrý den,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění následujícího dotazníku, který je zaměřen na problematiku získávání a výběru zaměstnanců. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere více jak 10 minut času. Výsledky šetření budou využity pro účely zpracování mé bakalářské práce.

Předem Vám velmi děkuji za Váš čas a ochotu.

1. Jakou cestou jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve Vašem současném zaměstnání?

(Můžete vybrat 1 nebo více odpovědí)

- inzerát v tiskovinách
- inzerát na internetu (například jobs.cz)
- přes personální agenturu
- od přátel/známých
- z rádia, televize
- z internetových stránek podniku
- jiné: _____

2. Jaké dokumenty od Vás požadoval budoucí zaměstnavatel? (Můžete vybrat 1 nebo více odpovědí)

- životopis
- motivační dopis
- firemní dotazník
- reference od předchozích zaměstnavatelů
- dokumenty o vzdělání
- dokumenty o praxi
- jiné: _____

3. Jaké informace byly obsaženy v nabídce práce Vašeho zaměstnavatele? (Můžete vybrat 1 nebo více odpovědí)

- název pracovního místa
- popis práce
- informace o podniku
- místo výkonu práce
- požadované znalosti a dovednosti
- podmínky přijetí
- dokumenty požadované od uchazečů
- informace, jak se o pracovní nabídku ucházet
- jiné: _____

4. Informace byly pro mne v nabídce práce:

- Dostačující, dozvěděl/a jsem se vše důležité
- Nedostačující, chybělo mi: _____

5. Jak hodnotíte pravdivost informací v pracovním inzerátu Vašeho podniku?

- zcela pravdivé
- částečně pravdivé
- nepravdivé

6. Zaměstnavatel mne o možném kariérním postupu:

- Informoval
- Neinformoval

7. Pokud jste v minulé otázce odpověděl/a Ano, pokračujte touto otázkou. Pokud jste zvolil/a Ne, pokračujte, prosím, otázkou č. 8. Jak hodnotíte pravdivost informace o možnosti kariérního postupu, je opravdu možný?

- Ano, určitě
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8. Jaké metody použil zaměstnavatel při vašem náboru do podniku? (Můžete vybrat 1 nebo více odpovědí)

- pohovor
- assessment centrum (metoda, v rámci které uchazeč řeší modelové situace, zahrnuje více uchazečů i hodnotitelů)
- testy (osobnosti, inteligence)
- reference od předchozích zaměstnavatelů
- jiné: _____

9. Účastnil/a jste jednokolového nebo vícekolového přijímacího řízení?

- jednokolového
- vícekolového

10. Jak hodnotíte připravenost personalisty na pohovor?

- zcela připraven (tedy měl prostudovaný životopis, připravené otázky atd.)
- částečně připraven
- nepřipraven, tedy šlo spíše o improvizaci

11. Prostor pro dotazy byl:

- Dostatečný
- Ne zcela dostatečný
- Zcela nedostatečný

12. V průběhu výběrového řízení jsem se s diskriminačními otázkami týkající se např. manželství, těhotenství, počtu dětí, majetku či náboženství:

- Setkal(a)
- Nesetkal(a)
- Nevzpomínám si

14. Součástí adaptačního procesu zpětná vazba relevantní osoby (např. průběžné hodnocení, konzultace):

- Byla
- Nebyla

15. Jak hodnotíte po nástupu do zaměstnání splnění Vašich představ o podniku, výkonu práce atd.?

- Zcela splněné
- Částečně splněné
- Zcela nesplněné

16. Co byste Vy osobně na pracovních podmínkách a chodu podniku změnil/a?

17. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

18. Jaký je Váš věk?

- 18 - 27 let
- 28 - 36 let
- 37 - 46 let
- 47 - 56 let
- 57 a více let
-

19. Jaká pracovní pozice je Vašemu výkonu práce nejbližší?

- manuální pracovník
- administrativní pracovník

- vedoucí úseku
- manažerská pozice
- jiná: _____

20. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen/a
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Děkuji Vám za ochotu a za Váš čas strávený při vyplnění dotazníku.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 Rozhovor s HR recruiter společností XY

Datum a čas: 14. 9. 2018 v 14:00

Místo: společnost XY

Pracovní pozice respondenta: HR recruiter

Tereza (recruitorka) „Já se zabývám na consulting, takže hledám pozice jako je konzultant jak seniorní tak juniorní, případně také bussiness analytik. Spíše se zaměřuji na pozice seniorní, juniorní pozice ma na starost jiná recruitorka. Junior pozice, to jsou lidi, kteří nemají vůbec žádnou zkušenost a jsou po vysoké škole a chtějí dělat analytika, tak jdou v první řadě na assesment centra, tím že nemůžeme vidět žádnou zkušenost, tak proto musí jít na testování na AC. Takže já osobně se zabývám spíše na seniorní pozice a česky mluvící, protože převažují český projekty. Poté je to vždycky zaměřený od projektu, zda ten konzultant jde na finanční nebo na výrobní společnost anebo na telekomunikační projekt. Takže to se pak odvíjí podle toho, jakou mají ti lidé zkušenosti nebo kam by chtěl směřovat.“

1. Probíhá ve Vaší společnosti plánování lidských zdrojů? Provádíte analýzy vnitřních a vnějších zdrojů a analýzy pracovních míst?

„Určitě, protože máme mezičlánek, oddělení HR Scheduling, kde vlastně oni dělají forecast s manažery, to znamená nějaká předpověď budoucích zaměstnanců, kterých bude potřeba a s ohledem na projekty na minulost a na budoucnost, prostě to nějak počítají, takže jenom vypisují role do proactive a vlastně i role, které jsou potřeba na otevřené projekty v současnosti. Jednou týdně máme s lidma právě z oddělení HR Scheduling meeting, kde nám sdělují statusy, zda je stále potřeba toho daného člověka na projekt a v jakém statusu nebo fázi je to, co se týká náboru. Dále mi z meetingu řeknou nebo vypíší veškeré role, jaká je poptávka a jestli tyhle jsou neaktuální teď role do projektu určitému manažerovi, co si vypíše sám do projektu, nebo je to do proactivu. Proactive u nás v consultingu znamená role do budoucna, kteří budou potřeba.“

„Pokud mám být upřímná, tak mi proactive také nedává smysl, kdy hirujeme lidi na „bench“, kdy budou potřeba za měsíc, ale prostě takhle to u nás chodí.“

Máte recruitoři nějaký deadline, dokdy musíte zaměstnance sehnat?

„Ano, musíme to stihnout za kvartál. Za kvartál se vždycky vypisují ty role a za ten kvartál by to mělo být zaplněný, poté se vypíší nový a opraví se to různě, buď tam zbydou nějaké role, nebo se zavřou, případně se otevře nový projekt.“

2. Máte k dispozici databázi s přehledem pracovních pozic ve firmě? Obsahují podrobné popisy práce?

„Ano, všechny aktuální pracovní pozice a informace o kandidátech máme v interním systému Taleo. Jedná se tedy o interní tool/systém, kde máme statusy všech rolí a kandidátů. Navzájem se v tomto systému poté dělá match, tedy správný kandidát ke správné roli a posunujeme podle procesu, v jakém stádiu jsou a v jakém se nachází. Jakkýkoliv update či komentář z například z pohovoru, od manažerů se musí do Talea psát. Když je zamínutí, tak se píše i důvod.“

3. Může se u vás v podniku stát (případně již stalo), že pracovník náhle ukončí pracovní poměr a nikdo v podniku nezná jeho přesnou náplň práce a související povinnosti?

„Ano, určitě si myslím, že se to stává, tím že se nabírají lidi do toho proactivu a sedí na bench než si je někdo vezme na projekt. Oni poté sedí na bench a čekají.“

Mohla bys mi vysvětlit co to je ten „bench“?

„Bench je u nás v consultingu místnost, kde jsou propojené stoly a oni tam sedí a pomáhají různě na projektu s nějakými prezentacema. Nebo někdo může za nima přijít, například manažer nebo konzultant a řeknou jim, jestli mu nemůžou poradit, nebo vypracovat prezentaci na zítra. A je to upřímně nebaví sedět a dělat prezentace, oni chtějí pracovat na projektu a být nahirovaný. Je to tím, že nabíráme na projekty, jsme poradenská společnost, takže jsme závislí na klientech a případně, že zrovna není projekt aktuální a ten člověk je byl nabrán do proactive a sedí tam a zrovna si ho nemá potřebu vzít, tak prostě tam čeká na práci na projekt. A v tomto případě se může stát, že zaměstnanec odejde, protože je našťvaný, že si ho nikdo nevzal na projekt a neměl náplň práce jakoby.“

Jak dlouho zaměstnanec průměrně čeká, když je proactive?

„To se opravdu nedá říct, tohle se prostě stává, že odchází lidi, že jim skončil projekt a teď byli na bench, jsou tam měsíc a nikdo jim nedává zájem, že by mohli na projek jaký chtějí. Ta fluktuace je u nás v consultingu vysoká, tím že si ti mladí nabírají zkušenosti a pak se točí dál.“

4. Upřednostňujete získávání pracovníků z vnitřních či naopak z vnějších zdrojů? Proč?

„Určitě jsou vždy lepší ty vnější zdroje. Consulting je specifický tým, že kandidát potřebuje mít jak soft skills tak hard skills a třeba během transferu ze sekce operations, když tam končili projekty tak ti manažeři tito lidi spíše nechtěli a ono sice záleží na člověku, ale spíše se to nepreferuje.“

Oslovuješ kandidáty i přes jiné sociální sítě, např. LinkedIn?

„Taky, ale můžeme využívat i agentury, takže máme hodně kandidátů z agentury nebo se přihlásí sami jak přes LinkedIn tak přes pracovní portál jobs.cz.“

5. Setkali jste se s rivalitou na pracovišti při povýšení zaměstnance z vnitřních zdrojů?

„Ano, to mohu potvrdit, že se děje i u nás v týmu recruitment. Sleduje se kdo má jaký career level a za co byl povýšený, proč byl tento povýšen a já ne, tak to určitě jak u nás v týmu tak v consultingu vládne. Já sice nejsem takto kariérně orientovaná, ale vidím to, že to tam je a v českých firmách obzvlášť v poradenských společnostech, lidi jsou velmi kariérně orientovaní a dbají na to. Nicméně naše společnost jim tu kariéru slibuje už při nástupu, že mají po roce hodnocení, během kterého jsou buď povýšeni, nebo se jim zvedne platové ohodnocení.“

6. Pokud jde o získávání pracovníků z vnějších zdrojů, jaké způsoby upřednostňujete? (inzerce, e-recruitment, personální agentury, Úřady práce, jiné)

„Tak určitě si nejvíce cením přihlášení kandidáta. Když se člověk přihlásí na pozici sám, protože vidím, že projevil o pozici zájem, že si něco o pozici přečetl, že poslal životopis, což je opravdu aktivita, která se cení a že na tom strávil nějaký svůj čas. Ne, že mu agentura zavolala a nabídla mu pracovní příležitost. Když se přihlásí sám přes agenturu, tak už tam mám popisek

kandidáta a už tam proběhl nějaký pre-screen a o tom člověku máme už nějaký informace, které jsou už nějakým způsobem do hloubky.“

Využívá se vyhledávání zaměstnanců přes Úřad práce?

„Já teda určitě ne. Víím, že v týmu Operation se vyhledávají i pomocí ÚP ale v consultingu určitě ne.“

7. Jaké dokumenty od uchazečů o zaměstnání požadujete při nástupu?

„Určitě před nástupem se musí absolvovat zdravotní prohlídka, to je nově stanovený zákonem práce a musí mít vysokoškolský diplom, nebo potvrzení o posledním dokončeném studia a platný průkaz totožnosti. Nicméně před pohovorem samotným stačí jen aktuální životopis a někdy stačí i profil z LinkedIn.“

8. Domníváte se, že v pracovních inzerátech uvádíte veškeré důležité informace? Máte zkušenost s tím, že podrobnější specifikace požadavků na pracovníka šetří náklady na výběrový proces čas?

„U nás v consultingu je tento proces složitější než u jiných pracovních inzerátů. My máme už vygenerované popisy práce, které vůbec neodpovídají realitě, protože máme strašně moc různorodých projektů, takže tam mám napsané např. technology konzultant a nemusí to tak odpovídat, protože může být velký nebo malý projekt, finanční nebo výrobní společnost. Takže opravdu máme v pracovních inzerátech jen obecné popisky, aby se ušetřil čas. Tím, že se nabírají i lidi do proactive a nevědí, na jaký projekt budou zařazeni, tak popis práce musí být „fikaně“ napsaný, aby zaměstnanec musel počítat se vším. Tímto je to celé složitě konkrétně v consultingu.“

„Zkusím uvést jiný příklad. Když má zaměstnanec zájem jen o finanční projekty, tak to spíše nepreferujeme, protože když jim skončí finanční projekt, tak mi ho pošleme například na výrobní společnost a on nám nemůže říct, že ne. Zaměstnanec v consultingu musí být flexibilnější, pro to je to takto napsané. Samozřejmě se mi stává na pohovoru, že mají lidi zájem jen o finanční projekty a v tom případě zaleží na situaci.“

A ptáš se kandidátů během pohovoru, do jakého projektu by se chtěli zařadit?

„Ano, určitě. Vidím to sama už i na na zkušenostech, třeba, že pracovali v bance, tak většinou mají zájem zůstat v tom finančním sektoru a v bankovníctví, tak se určitě vždycky zeptám, zda by měli zájem se naučit něco nového z výrobních společností neo z celka. A buď řeknou, že chtějí zůstat zůstat ve finančním prostředí nebo řeknou, že jsou otevření novým zkušenostem. V případě, že odpoví, že jsou, tak je následně pozvu dál na pohovor, protože je to pro nás dobrý, když ho můžeme zařadit na více projektů a když ne, tak ho s největší pravděpodobností zamítnu. Zaleží opravdu na situaci, zda v tom okamžiku je otevřeno více finančních projektů dlouhodobě.“

9. Jakým způsobem probíhá ve Vaší společnosti výběr pracovníků? Jaké metody využíváte?

„Určitě kandidátovi zavolám, když vidím jeho životopis, který se ke mně dostal, když se na pozici přihlašoval a na základě matching, kdy jeho zkušenosti odpovídají pracovní pozici a je

to vhodný kandidát. Během hovoru se ptám na důležité věci jako termín nejbližšího termínu, očekávaná mzda, zkušenosti a tak dále. Potom své dojmy z hovoru předám manažerovi a zakládě toho, on mi dá svůj feedback, zda chce pokračovat nebo ne. Nebo ho můžu zamítnout i já.“

Probíhají u tebe i vícekolové pohovory?

„Neprobíhají, já mám spíše jen jedno kolo pohovoru a to mi stačí, abych veděla jestli ten člověk se na pozici hodí nebo ne. Pohovor může jak telefonický tak osobní, záleží na preferenci kandidáta. Většinou jim ale volám, moje kolegyně z týmu preferuje teda osobní setkání kdy jim všechno během povoru vysvětlila, já to takhle bohužel nedělám, protože bych opravdu ztratila mnoho času.“

Jak to probíhá, když říkáš své dojmy z pohovoru manažerovi?

„Většinou své dojmy říkám manažerovi telefonicky nebo v psané formě, píšu například, jaké mzdové ohodnocení si kandidát přeje a že kandidát se hodí na tuto otevřenou roli. Následně se ho zeptám, zda by měl zájem o pohovor s kandidátem samotným. Manažer poté buď napíše, že ano, tak mu naplánuju pohovor podle jeho kalendáře. Samotný průběh pohovoru není vůbec zdlouhavé ikdyž to tak může vypadat. Spíše ta komunikace a domluva s manažery je taková krkolomná. Když uvedu příklad tak tam manažeři mají otevřené role a potom ty lidi nechtějí, tak je poté nenabírám a následně jsou tam zbytečně otevřené volné pozice. Samotnou mě to nedává smysl.“

Po domluvení pohovoru s manažerem zde končí tvá práce recruiterky?

„Vůbec ne, po pohovoru kandidáta s manažerem, poté přijde feedback od manažera a na tom základě se rozhodneme, zda mu dáme nabídku či ne. Může se ještě stát, že si manažer potřebuje více ověřit kandidáta, v tom případě manažer kandidátovi může dát test anebo ho může poslat na jiný projekt, když se mu zdá vhodnější pro daného kandidáta.“

10. Kladete důraz na osobní poznání uchazeče? Zajímáte se například o jeho zájmy?

„Ani ne, nezajímá. Pokud mám být upřímná, tak je mi úplně jedno co kandidát dělá ve volném čase, je to takové “hezké to mít” o tom člověku mi to řekne všechno, nicméně tam mají všichni stejné věci jako sport nebo cestování a zkrátka mně to nezajímá. U těch technických rolí je to opravdu jedno, jestli ten člověk hraje na hudební nástroj, hry nebo jestli běhá.“

11. Je součástí výběrového procesu rovněž předchozí příprava personalistů a dalších zúčastněných osob na pohovor? Jakým způsobem probíhá?

„Tak určitě je příprava důležitá z toho důvodu, že minimálně by se mělo vědět, kdy kandidát skončil vzdělání nebo zda studoval při práci. Dále je důležité se podívat na to, jaké měl kandidát zkušenosti, jeho poslední pracovní zkušenost, to znamená popis práce, toho co dělal.“

„Na seniornějších pozicích nemají manažeři rádi seniornější typy lidí, tedy 40+. Tato společnost je zaměřená spíše na mladší lidi. Je to takové nepsané pravidlo. Říkala mi bývalá recruiterka, že většinou starší kandidáty zamítají. Už možná z hlediska, že by je nezaplatili a také, že je to daná firemní kultura, že tu vládne spíše „young spirit“. Tito lidé jsou jednoduše více motivovaní.“

12. Využíváte testovacích metod? Aplikujete kupříkladu testy inteligence či osobnosti?

„V současnosti se testy začínají aplikovat na kandidátech, kteří mají zájem o juniorní pozice a jsou pozvaný na Assessment centrum. Moje kolegyně, která se zabývá přímo AC má přístup k testům z analytického myšlení nebo test osobnosti., například když jeden z manažerů požaduje otestovat nějakého kandidáta, protože neví jak je na tom.“

13. Zajímáte se o reference uchazečů? Prověřujete si je? Pokud ano, jedná se o telefonické či osobní prověřování?

„Ne vůbec. Když si kandidáta vybere manažer a poté si sedli na pohovor, tak reference jsou pro mně následně irelevantní. Navíc si do referencí může každý napsat, co chce, takže nemáme ani čas reference ověřovat.“

14. Jak probíhá závěrečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí? Co je hlavním kritériem pro toto rozhodnutí? Kolik osob a kdo o tom rozhoduje?

„Většinou o tom rozhoduje manažer co má kandidáta na pohovoru. Dále k přijetí stačí jen jedna osoba, někdy je to samozřejmě vícero, záleží kolik lidí je na pohovoru, kolik je tam zúčastněných manažerů. Hlavním kritériem pro přijetí jsou soft skills a hard skills zaměstnance, je to souhra obou.“

15. Věnujete pozornost rovněž informování nepřijatých uchazečů? Pokud ano, jakou cestou?

„Ano věnuji. Informaci o nepřijetí však nikdy neříkám telefonicky. Mě se osvědčilo to řešit prostřednictvím emailu. Nikdo nechce slyšet, že jsme je nepřijali. Proces je následující, že ho zamítnu v systému Taleo a následně mu napíšu. V opačném případě při přijetí se jim ozývám osobně, kde jim řeknu pozitivní feedback a domluví se s kandidátem předběžně na datum nástupu, kdy by eventuálně mohl. Dále se zeptám na jeho pocity z pohovoru. V případě, že to klapne z obou stran tak mu poté emailem potvrdím nabídku práce.“

16. Jakým způsobem ve Vaší společnosti probíhá adaptace zaměstnanců? Máte pro tyto účely sestaveny příslušné adaptační plány?

„Tak to je zajímavá otázka. Moje osobní zkušenost byl „induction day“, je to den pro nově přijaté zaměstnance, kde se představí společnost, jak to ve firmě funguje a ukazuje se zde celé schéma společnosti, kdy se společnost dělí na consulting, technology. Následně se jde do přiřazeného projektu nebo oddělení, kde se dostane pracovní počítač a začne se už pracovat. Každému novému zaměstnanci je také přiřazen „buddy“. To je kolega, který by měl pomoci během zaučení. Nicméně v mém osobním případě je to spíše o tom se zaučit sám. Pokud mám být upřímná, tak u nás ve společnosti adaptační plány nefungují či nejsou vůbec.“

17. Jakou cestou a jak často získávají nově přijetí zaměstnanci v procesu adaptace zpětnou vazbu?

„Záleží na projektu, každý projekt je řízen jiným manažerem. Jsou horší a lepší projekty. Někteří projekty si schválí, někteří naopak vyloženě nemají rádi. Je to opravdu celé o lidech. Co se týká adaptace, pokud se k novému zaměstnanci přiřadí špatný buddy, který je neochotný

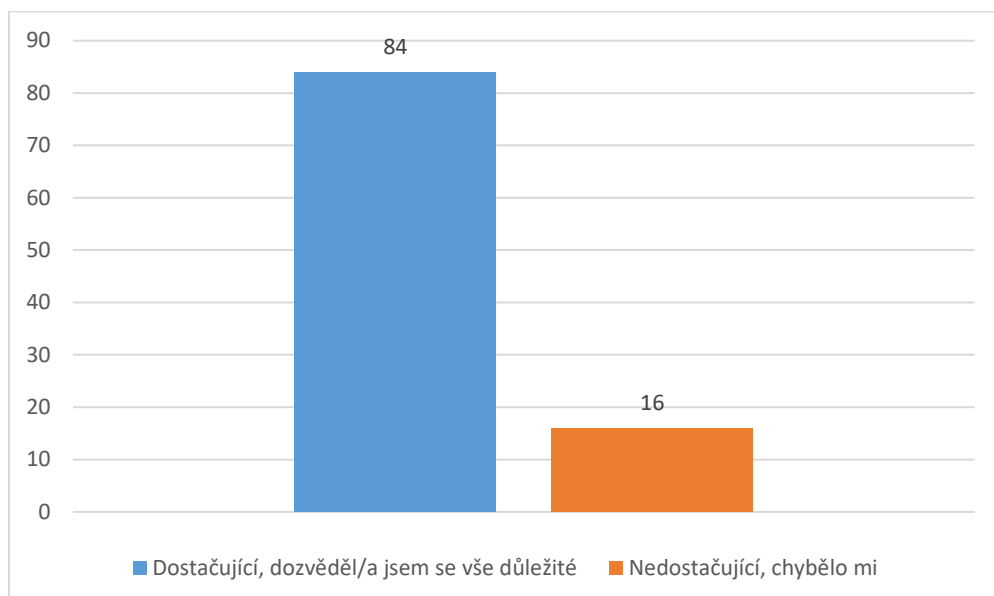
pomoci tak to je špatné. U nás v samotném recruitmentu máme nastavený one-to-one schůzky, které se konají jednou za měsíc a slouží k tomu, abychom se mohli vyjádřit, případně kde nám manažer dá zpětnou vazbu k naší práci. Za mě samotnou jsem zpětnou vazbu spokojená.“

18. Na jaké kandidáty se konkrétně zaměřujete?

„Já se zaměřuji na consulting jak bussiness tak industry consulting, takže hledám pozice jako je konzultant jak seniorní tak juniorní, případně také bussiness analytik. Spíše se zaměřuji na pozice seniorní, juniorní pozice má na starost jiná recruitorka. Junior pozice, to jsou lidi, kteří nemají vůbec žádnou zkušenost a jsou po vysoké škole a chtějí dělat analytika, tak jdou v první řadě na assesment centra, tím že nemůžeme vidět žádnou zkušenost, tak proto musí jít na testování na AC. Takže já osobně se zabývám spíše na seniorní pozice a česky mluvící, protože převažují české projekty. Poté je to vždycky zaměřený od projektu, zda ten konzultant jde na finanční nebo na výrobní společnost anebo na telekomunikační projekt. Takže to se pak odvíjí podle toho, jakou mají ti lidé zkušenosti nebo kam by chtěl směřovat.“

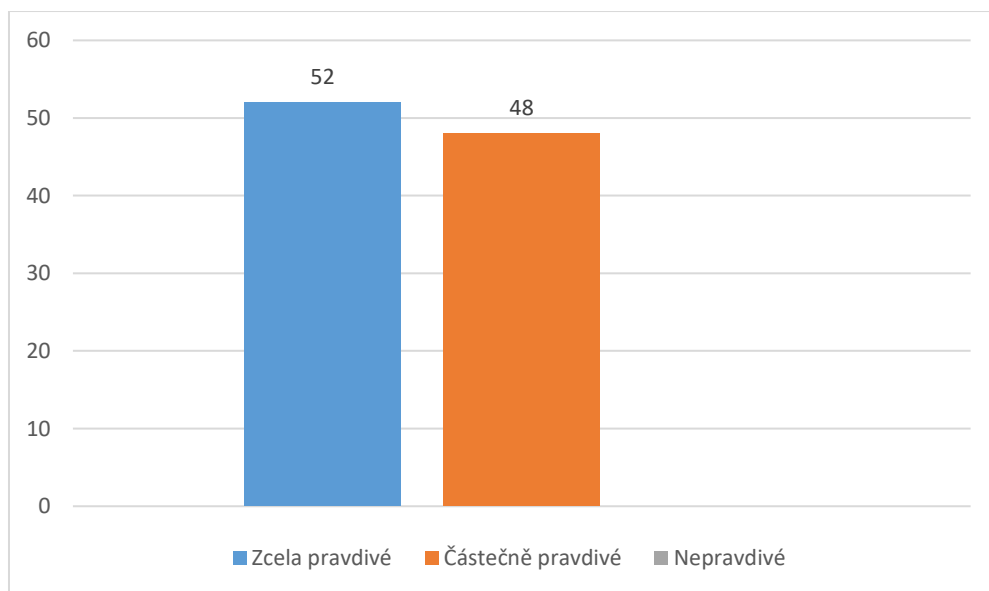
Zdroj: Respondent HR recruiter (2018)

Příloha 3 Graf 5 Informace byly v nabídce práce:



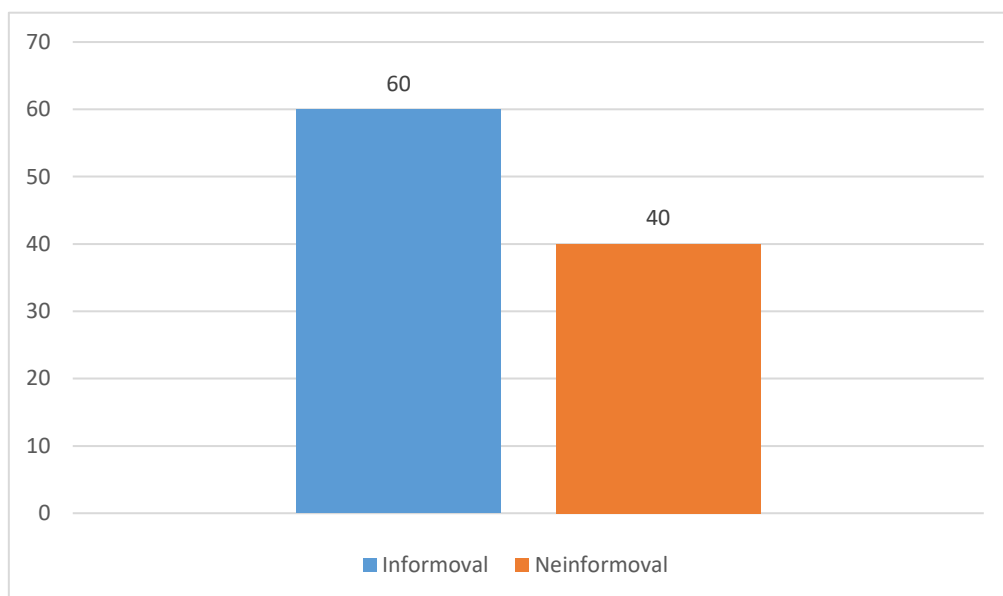
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4 Graf 6 Jak hodnotíte pravdivost informací v pracovním inzerátu Vašeho podniku?



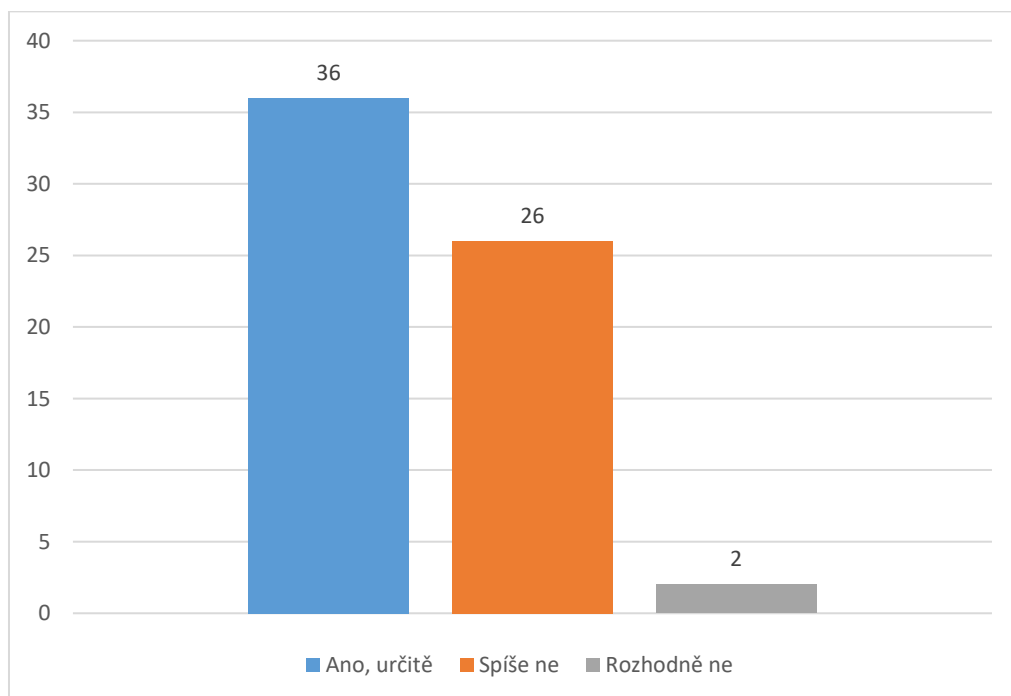
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 Graf 7 Zaměstnavatel mě o možném kariérním postupu:



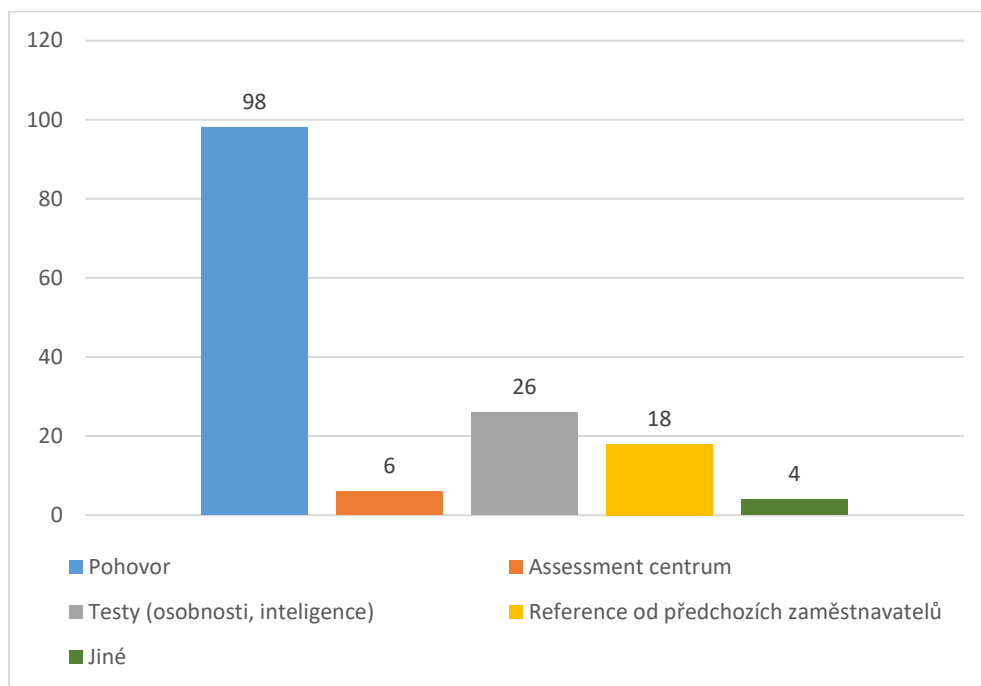
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6 Graf 8 Pokud jste v minulé otázce odpověděl/a Ano, pokračujte touto otázkou. Pokud jste zvolil/a Ne, pokračujte, prosím, otázkou č. 8. Jak hodnotíte pravdivost informace o možnosti kariérního postupu, je opravdu možný?



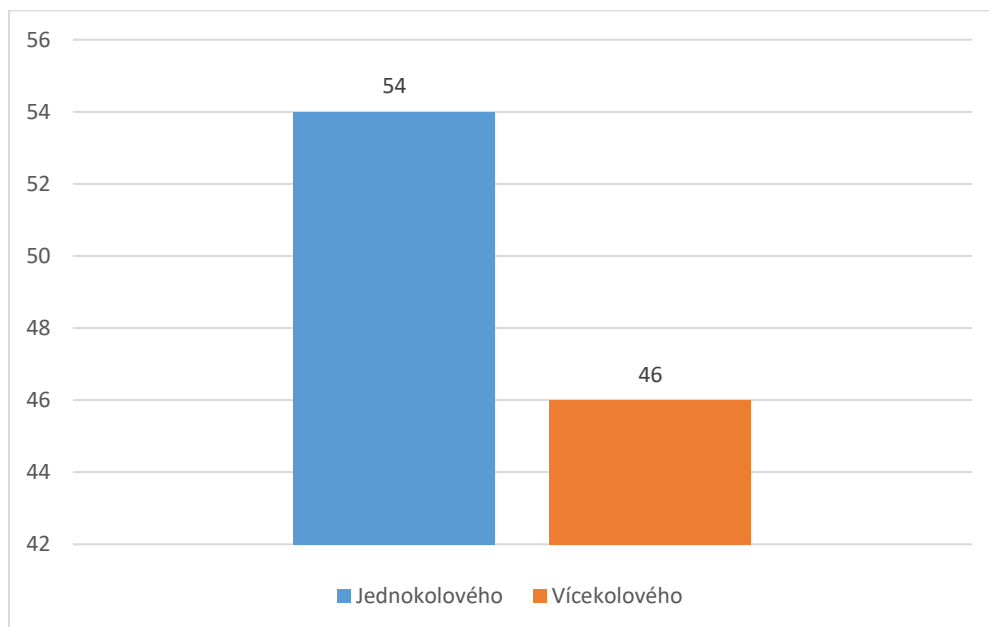
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7 Graf 9 Jaké metody použil zaměstnavatel při Vašem náboru do podniku?



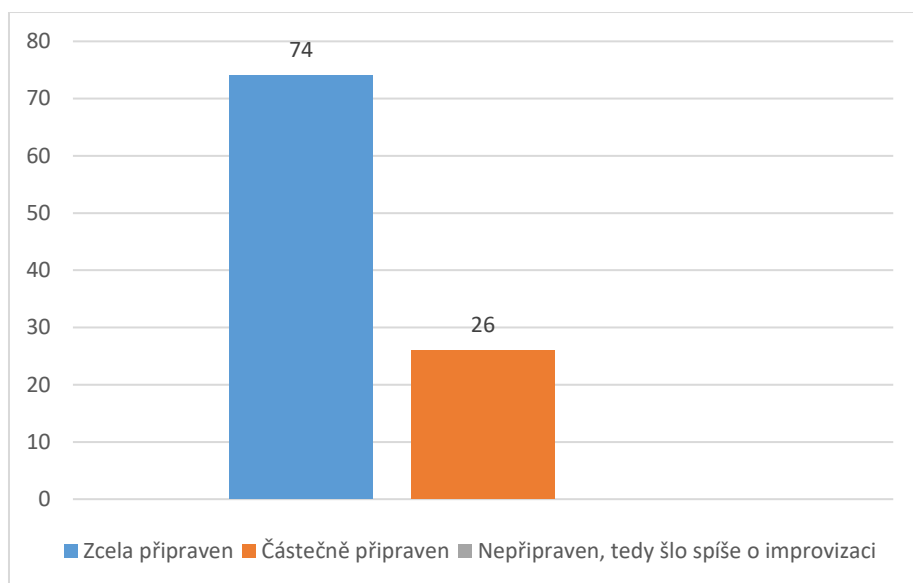
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 8 Graf 10 Účastnil/a jste jednokolového nebo vícekolového přijímacího řízení?



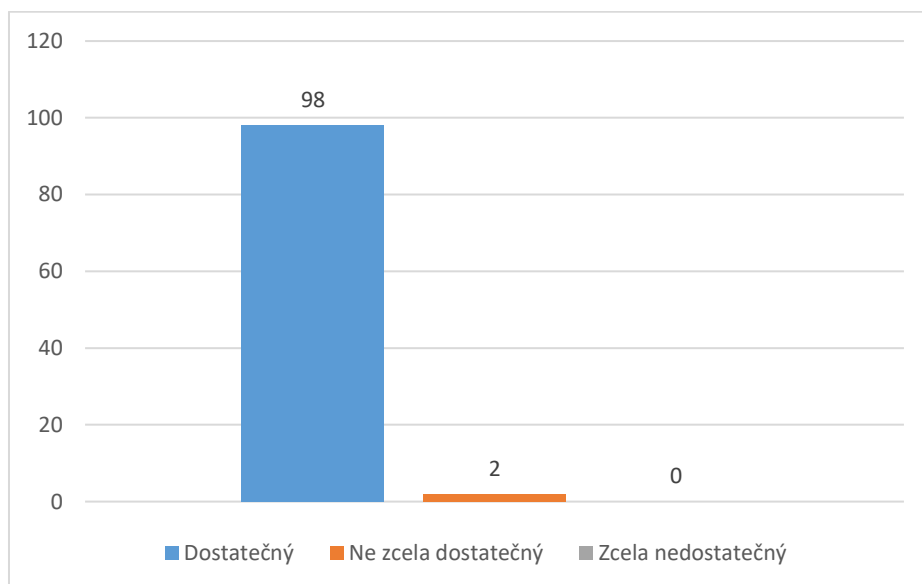
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9 Graf 11 Jak hodnotíte připravenost personalisty na pohovor?



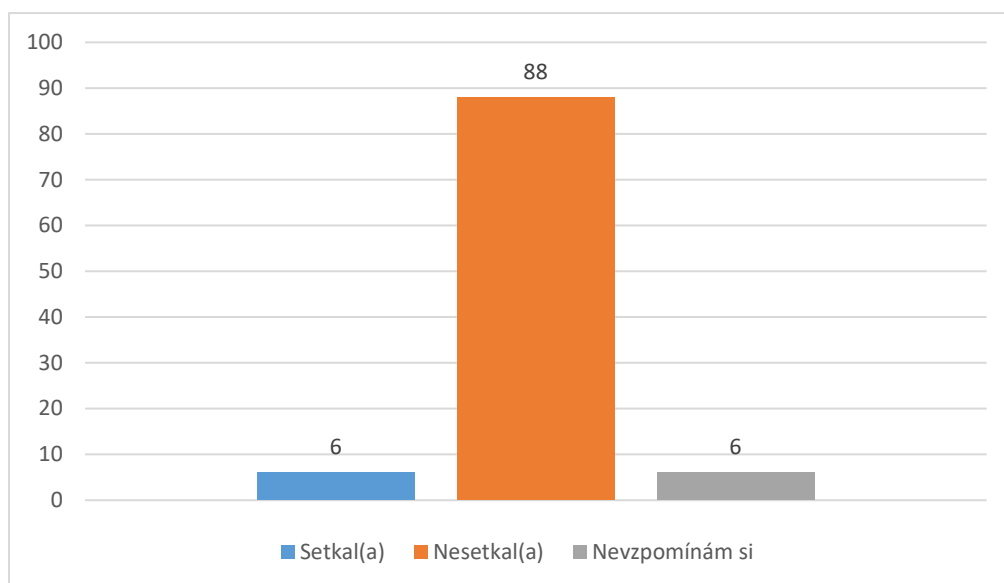
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 10 Graf 12 Prostor pro dotazy byl:



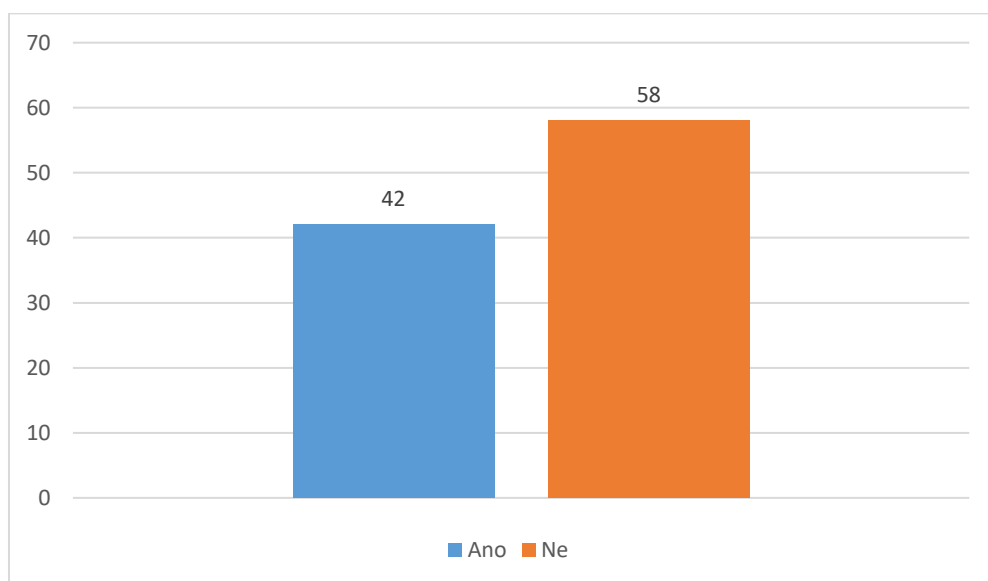
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 11 Graf 13 V průběhu výběrového řízení jsem se s diskriminačními otázkami týkající se např. manželství, těhotenství, počtu dětí, majetku či náboženství:



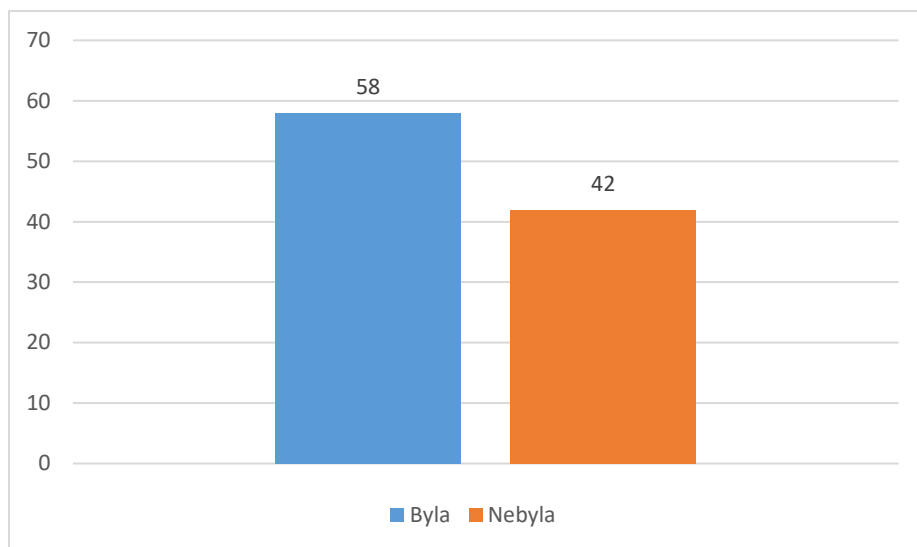
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 12 Graf 14 Připravila společnost nějaký specifický plán pro Vaší integraci (adaptaci)?



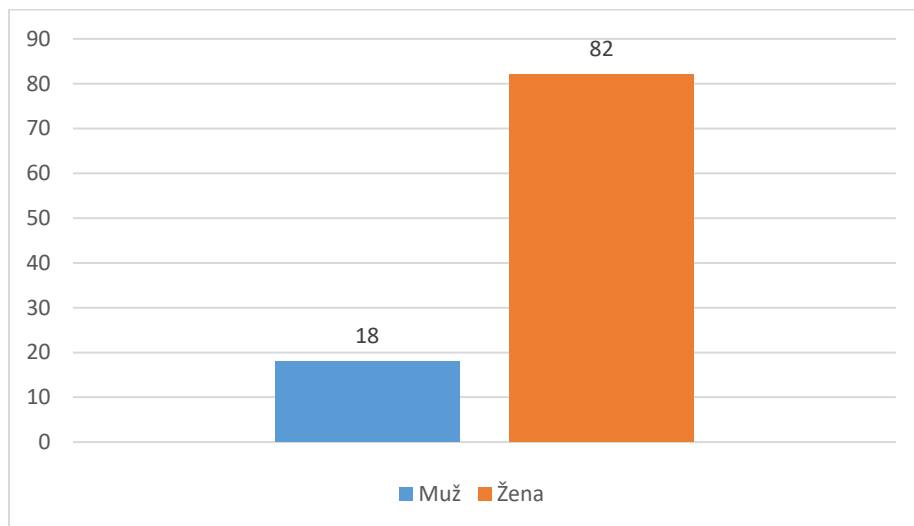
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 13 Graf 15 Byla součástí adaptačního procesu zpětná vazba relevantní osoby (např. průběžné hodnocení, konzultace)?



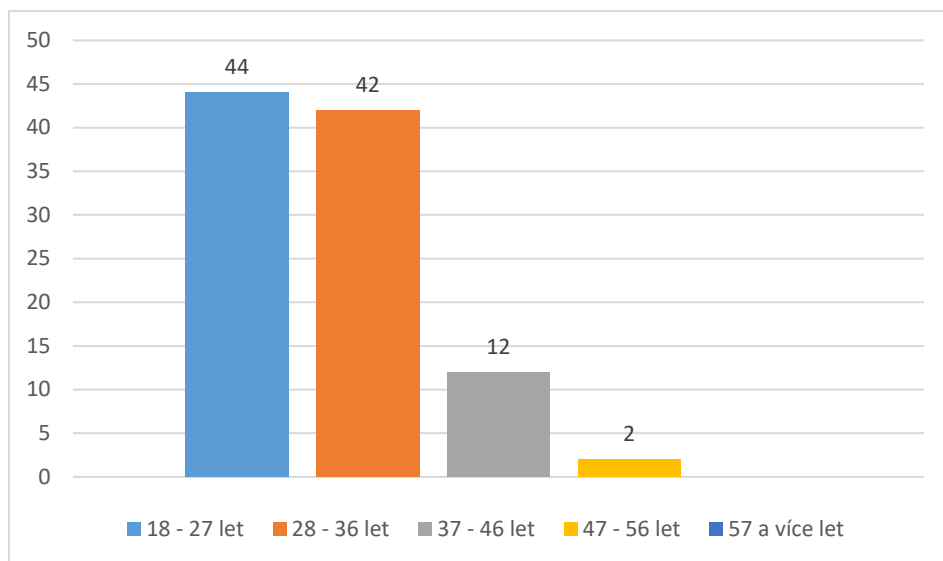
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 14 Graf 16 Pohlaví



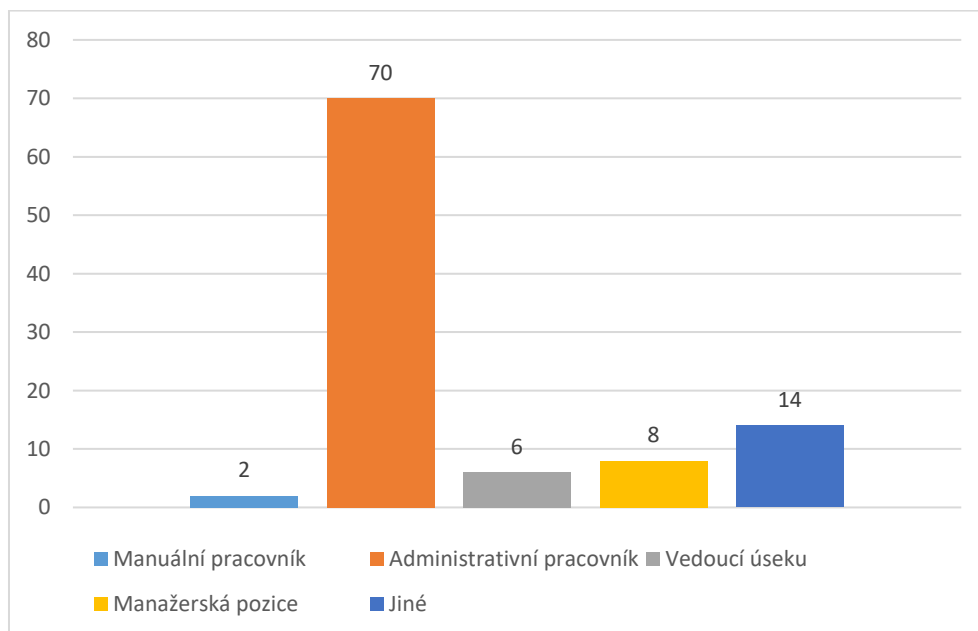
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 15 Graf 17 Věk



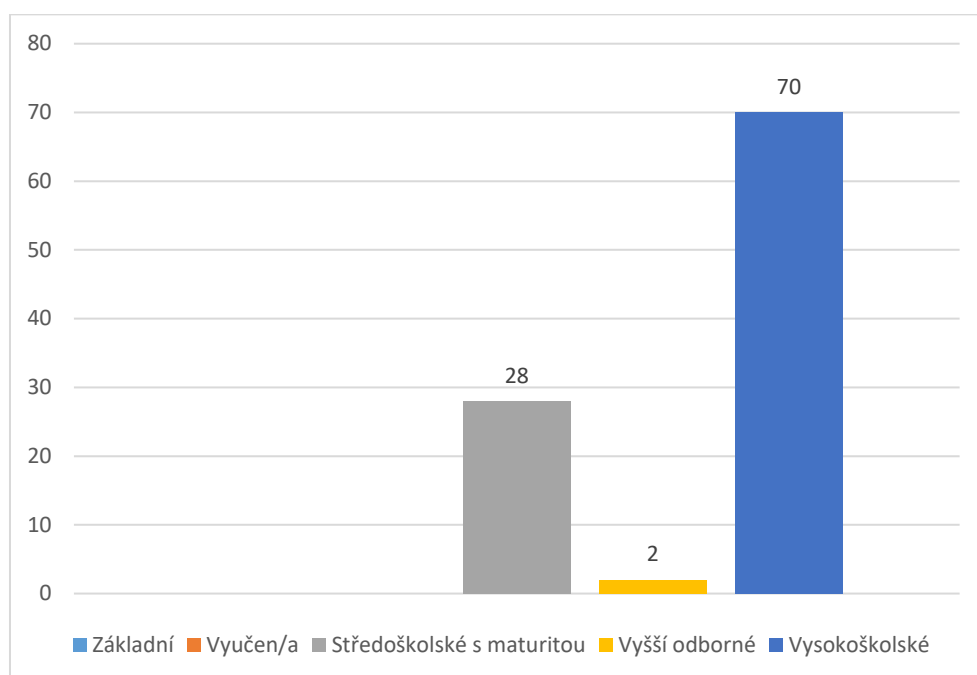
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 16 Graf 18 Jaká pracovní pozice je Vašemu výkonu práce nejbližší?



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 17 Graf 19 Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 18 Návrh nové podoby pracovní nabídky

Management consulting analyst, práce na plný úvazek

Consulting divize společnosti XY se věnuje zejména oblasti optimalizace procesů, což obsahuje analýzu současné situace, vypracování návrhu řešení ve spolupráci s klientem a případně i spolupráci při jejich implementaci. Řešením jsou zpravidla nové technologické a procesní postupy. Kariéra v oblasti consultingu je ideální volbou pro ty, kteří se rádi učí novým věcem – není výjimkou, že analytici vystřídají během půlroku i několik projektů.

Koho rádi uvítáme:

- Hledáte rozmanitou práci plnou výzev?
- Nebojíte se dát do práce vše a věnovat jí spoustu energie a času?
- Hledáte práci, která má smysl a přináší viditelné výsledky?
- Chcete se neustále učit novým věcem a obklopovat se těmi nejlepšími z oboru?
- Jste čerstvý absolvent ekonomického oboru, či se chystáte ke státnicím?
- Umíte profesionálně jednat s lidmi?
- Jste týmový hráč?
- Dokážete používat selský rozum a myslet „out of the box“?
- Hovoříte a píšete plynule česky/slovensky a velmi dobře anglicky?

Pokud jste odpověděli na většinu otázek ANO, potom jste to Vy, koho hledáme.

Co Vás čeká:

- Vaše práce bude probíhat formou projektu přímo na pracovišti klienta
- Stanete se součástí týmu skládajícího se jak z Vašich kolegů z XY, tak ze specialistů konkrétní firmy
- Aktivně se budete podílet na plánování a rozvoji strategie se zaměřením na optimalizaci firemních procesů a zapojení nových technologií (cloudová řešení, Průmysl 4.0)
- Budete mapovat stávající procesy a hledat možnosti, jak je co nejvíce zefektivnit
- Vaším cílem bude vyřešit klientův problém s pomocí nových technologií a aplikací inovativních postupů a strategií
- Radíme významným a renomovaným firmám, včetně 89 z top 100 největších firem na světě, jak mohou být lepší
- Pomáháme jim:
 - navrhnout úspěšnou tržní strategii
 - nastavit a optimalizovat procesy (čili každou činnost ve firmě) tak, aby tuto strategii dokázaly naplňovat

- vybrat, vyvinout, upravit, nasadit a udržovat takové IT systémy a řešení, která budou nejlépe podporovat fungování definovaných procesů

Nabízíme:

- Zajímavou práci pro významné a prestižní firmy - vždyť není snad výzvou řešit, jak mohou největší banky, pojišťovny, telekomunikační, či energetické firmy lépe a efektivněji uspokojovat své zákazníky a využívat při tom inovativní přístupy a technologie?
- Vzácné praktické zkušenosti - budeš vědět jak mají fungovat velké firmy z různých odvětví
- Skvělé kolegy - jsme výborná parta a dostanou se k nám jen ti nejlepší z nejlepších, které baví měnit svět k lepšímu a navzájem si při tom pomáhat. Všichni si tykáme a platí u nás politika otevřených dveří.
- Náš unikátní portál myLearning Vám dá na výběr z více než 20 000 kurzů a školení zaměřených na rozvoj Vašich odborných znalostí, měkkých dovedností či cizích jazyků.
- Atraktivní ohodnocení a balíček benefitů.
- Pravidelný proces povyšování založený na transparentním posouzení Vaší výkonnosti.
- Osobního kariérního poradce, který Vám bude pomáhat s rozvojem a směřováním Vaší kariéry.

Místo pracoviště – ulice XXX, Praha, Česká republika

Typ pracovního vztahu – práce na plný úvazek

Typ smluvního vztahu – pracovní smlouva

Délka pracovního poměru – na dobu neurčitou

Benefity – příspěvek na dovolenou, notebook, příspěvek na penzijní/životní připojištění, stravenky/příspěvek na stravování, dovolená 5 týdnů, vzdělávací kurzy, školení, kafetérie, příspěvek na sport/kulturu/volný čas, zdravotní volno/sickday, možnost občasné práce z domova, firemní akce

Požadované vzdělání - bakalářské

Požadované jazyky – angličtina (C1 - pokročilá), čeština (výborná)

Zadavatel – společnost XY

ADAPTAČNÍ PLÁN

Jméno a příjmení zaměstnance	
Pracovní pozice	
Vedoucí zaměstnanec (hodnotitel)	
Datum nástupu	
Délka adaptačního procesu	

Obsah školení	Odpovědná osoba	Termín	Poznámky
Interní dokumenty zaměstnavatele:			
Povinná školení			
BOZP/ PO			
Doporučená školení			

1. Projednání adaptačního plánu - ZAHÁJENÍ ADAPTACE (do 1 týdne od nástupu)		
Nastavení adaptačních cílů		Vyjádření zaměstnance:
cíl	termín	

Podpis hodnotitele:		Podpis zaměstnance:
2. Rozhovor s nadřízeným – PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ AP (ve 2. měsíci po nástupu)		
Stručné zhodnocení, příp. doplnění adaptačních cílů		Vyjádření zaměstnance:
Podpis hodnotitele:		Podpis zaměstnance:

1. Rozhovor s nadřízeným - ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ REALIZACE AP (před koncem 3. měsíce po nástupu)						
Hodnocené oblasti		Hodnocení (zvolenou oblast označte prosím křížkem)				
		velmi dobré	dobré	uspokojivé	neuspokojivé	nehodnoceno
odborné znalosti	Odborné znalosti a schopnosti					
	Práce s PC					
	Jazykové znalosti					
pracovní styl	Pracovní výkon					
	Samostatnost					
	Aktivita, iniciativa					
	Flexibilita					
týmová spolupráce	Zařazení do pracovního týmu					
	Komunikace s kolegy a nadřízeným					
Zhodnocení adaptační doby:		Vyjádření zaměstnance:				

Podpis hodnotitele:	Podpis zaměstnance:
2. Další doporučení pro rozvoj zaměstnance	