Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie

Diplomová práce

Výběr zaměstnanců

Tuleubayeva Malika

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Malika Tuleubayeva

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Výběr zaměstnanců

Název anglicky

Employee Selection

Cíle práce

Cílem diplomové práce je provést profesiografický rozbor třech vybraných pracovních pozic ve společnosti Oxford Instruments a následně navrhnout změny a případná opatření ke zlepšení výběru zaměstnanců v tomto podniku.

Metodika

Diplomová práce bude rozdělena na část teoretickou a empirickou.

První část, teoretická, bude vycházet z kompilace textu z odborné literatury zaměřené zejména na profesiografii, proces získávání a výběr zaměstnanců a náborové a výběrové metody.

V empirické části bude analyzována současná podoba výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti, a to formou vlastního šetření pomocí tří metod – snímku pracovního dne, analýzy přijímacího pohovoru a strukturovaným rozhovorem.

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

profesiografie, snímek pracovního dne, rozhovor, psychologie práce, metody výběru zaměstnanců

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

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

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

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

ŠTIKAR, J. a kol. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 ZS – PEF (únor 2021)

Vedoucí práce

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2020

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 11. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 11. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Výběr zaměstnanců“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27.11.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Pavle Rymešové, PhD. za dobré rady a odborné vedení, které mi pomohly při vypracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti Oxford Instruments za jejich čas, pohovory, veškerou pomoc a ochotu ke spolupráci.

Výběr zaměstnanců

Abstrakt

Pro každou firmu je podstatné najmout kvalifikované zaměstnance s dobře vyvinutými znalostmi a dovednostmi. Ale získání a výběr vhodného kandidáta je velmi obtížný proces.

Proto by se daná diplomová práce měla stát návodem pro analyzovanou firmu, jak snadno získat, pokud možno, nejvhodnějšího zaměstnance.

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části. V první části práce jsou vymezeny teoretické poznatky z odborné literatury z oblasti personalistiky, řízení a psychologie. Zde jsou popsány procesy získávání a metody výběru zaměstnanců.

Druhá část práce je věnovaná hlubší analýze výběru zaměstnance pomocí metody profesiografie ve společnosti Oxford Instruments. Provedená profesiografická studie je zaměřena na pozici teritoriálního manažera, servisního manažera a koordinátora prodeje a servisu.

Klíčová slova: profesiografie, snímek pracovního dne, polostrukturovaný rozhovor, výběr zaměstnanců, validita, reliabilita, kritéria výběru, kompetence, náplň práce

Employee selection

Abstract

It is essential for every company to hire qualified employees with well-developed knowledge and skills. But obtaining and selecting a suitable candidate is a very difficult process.

Therefore, the diploma thesis should become a guide for the analysed company in order to get the right employee.

This diploma thesis is divided into 2 main parts. The first part of the thesis defines theoretical knowledge from the literature in the field of human resources, management and psychology. Here are defined the process of recruitment and methods of employee selection.

The second part of the work is devoted to a deeper analysis of employee selection using the methods of profesiography at Oxford Instruments. And the conducted profesiographic study focused on the position of territorial manager, service manager and sales and service coordinator.

Keywords: profesiography, working day image, semi - structured interview, selection of employees, validity, reliability, selection criteria, competence, quality of work

Obsah

Úvod **10**

Cíl práce a metodika **12**

1.1 Cíl práce 12

1.2 Metodika práce 12

Teoretická část **13**

1.3 Vybrané oblasti zájmů psychologie práce a organizace 13

1.4 Výklad pojmu „organizace“ 14

1.5 Pracovní místo a jeho analýza 17

1.6 Systém personálního řízení 18

1.6.1 Vývoj personálního řízení v České republice 19

1.7 Proces získávání pracovníků 21

1.7.1 Podmínky a zdroje získávání zaměstnanců 22

1.7.2 Metody získávání pracovníků 24

1.8 Profesiografie 27

1.9 Proces výběru zaměstnanců 29

1.10 Validita a reliabilita 30

1.11 Metody výběru zaměstnanců 32

1.11.1 Životopis 33

1.11.2 Rozhovor 34

1.11.3 Psychologické testy 36

1.11.4 Zkoušky 39

1.11.5 Assessment a Development Centrum 40

1.11.6 Grafologie 41

1.11.7 Psychometrie 41

Praktická část **43**

1.12 Charakteristika praktické části 43

1.13 Základní charakteristika podniku 44

1.14 Profesiografická studie 45

1.15 Profesiografická studie: teritoriální manažer. 45

1.16 Profesiografická studie: servisní inženýr 59

1.17 Profesiografická studie: koordinátor prodeje a servisu 69

Diskuse a doporučení **79**

Závěr **84**

Seznam použitých zdrojů **86**

Internetové zdroje **88**

Příloha **89**

Seznam obrázků

Obrázek 1 Oblast psychologie práce 13

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů 23
Tabulka 2 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů 23
Tabulka 3 Výběr zaměstnanců podle Koubka 30
Tabulka 4 Souhrn výsledků meta-analytických studií validity metod výběru 32
Tabulka 5 Assessment a Development center (Hroník, 2003) 41

Seznam grafů

Graf 1 Grafické znázornění hierarchie Oxford Instruments NanoAnalysis 45

Úvod

Výběr zaměstnanců je považován za jednu z nejdůležitějších oblastí podniku a je zvažován v poměrně širokém rozsahu kritérií: od ekonomicko-statistických po filozoficko-psychologické. Metodicky má tato oblast specifický koncepční aparát, má charakteristické vlastnosti a ukazatele výkonnosti, zvláštní postupy a metody vhodnosti či nevhodnosti konkrétního uchazeče. Většina podniků se rozhoduje pouze na základě formálních znalostí a požadavků na uchazeče. Proto musí při výběru zaměstnance firma vytvořit profil nebo tzv. profesiografický profil pracovníka. Kvalitně zpracovaná profesiografie je efektivní a vhodná nejenom pro příjem nových zaměstnanců, ale i pro klasifikaci profese, stanovení platové hranice, stanovení pracovních povinností a odpovědnosti.

Hlavním cílem diplomové práce je zpracování profesiografického studia firmy Oxford Instruments a je zaměřena na pozici teritoriálního manažera, servisního manažera a koordinátora prodeje a servisu. Cílem práce je po zpracování navrhnout postupy zlepšení pro výše zmíněné pozice.

Tato práce se skládá z teoretické a praktické časti.

První část – teoretická – odhaluje všechny aspekty související s procesem získávání a výběru zaměstnance, metody náboru a výběru zaměstnanců a mnoho dalšího.

Druhá část – praktická – odráží všechny otázky personálního řízení pomocí konkrétního příkladu podniku Oxford Instruments. Charakterizuje profesiografické studie, odbornou a kvalifikační úroveň personálu, kompetence jednotlivých profesí a návrhy na zlepšení.

Klíčovými zdroji pro praktickou část jsou poskytnuté rozhovory a provedená analýza pozorování na pobočce Oxford Instruments.

Metodikou pro danou práci je analýza dat získaných pomoci snímku pracovního dne a polostrukturovaných rozhovorů. Všechny tři profesiografické studie jsou zaměřeny na teritoriálního manažera, servisního manažera a koordinátora prodeje a servisu.

Aktuálnost tématu je odůvodněna skutečností, že v moderních podmínkách tržních vztahů a trhu práce má zvláštní místo výběr a najímání pracovníků, protože se mění společenské postavení zaměstnance, povaha jeho vztahu k práci a podmínky prodeje práce. Personální management by měl být komplexní a založený na konceptu, podle kterého jsou zaměstnanci organizace považováni za lidské zdroje nebo lidský kapitál. Jedním z nejdůležitějších typů činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů je výběr a najímání

pracovníků. Úkolem při získávání zaměstnanců je zajistit, aby byly požadavky na zaměstnance splněny v kvalitativním a kvantitativním smyslu. Moderní trh a konkurenční formy jeho fungování zásadně změnily přístup k „lidským zdrojům“ a jejich roli v rámci konkurenceschopnosti.

Cíl práce a metodika

1.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zhodnotit proces výběru zaměstnanců ve vybraném podniku a vypracovat profesiografické studie analyzující vybrané aspekty vybraných pracovních pozic podniku Oxford Instruments. Dále na základě vlastního šetření na pracovních pozicích teritoriálního manažera, servisního inženýra a koordinátora prodeje a servisu najít chyby či nedostatky, kterých se podnik mohl dopustit během tohoto procesu, a po jejich vymezení navrhnout změny na zlepšení a řešení problematiky v souvislosti se zjištěnými informacemi.

1.2 Metodika práce

Tato diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

První část, teoretická, zahrnuje vybrané aspekty související s procesem získávání a výběru zaměstnanců a řízení personálního chování, náborové a výběrové metody a některé další. Všechna použitá literatura je uvedena v Seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako důležité zdroje pro výběr zaměstnanců byly použity informační zdroje tuzemských a zahraničních autorů z oblasti psychologie, řízení a managementu. Tím pádem tyto informační zdroje zajistí pohled ze strany současné i zahraniční literatury.

Ve druhé časti jsou všechny otázky personálního managementu reflektovány na konkrétním příkladu vybraného podniku. V praktické části bude analyzován současný výběr zaměstnanců a také bude provedeno vlastní šetření pomocí následujících metod – rozhovor s HR personalistkou, výpověď vykonavatele práce (polostrukturovaný rozhovor a snímek pracovního dne) a dokumentace interních zdrojů. Vlastní šetření pro získání dat proběhne ve firmě Oxford Instruments. Šetření bude probíhat jak v mateřské firmě, tak i na pobočce. Otázky kladené při rozhovoru jsou uvedeny v Příloze A. Tato kapitola také obsahuje doporučení pro zlepšení systému výběru zaměstnanců.

Teoretická část

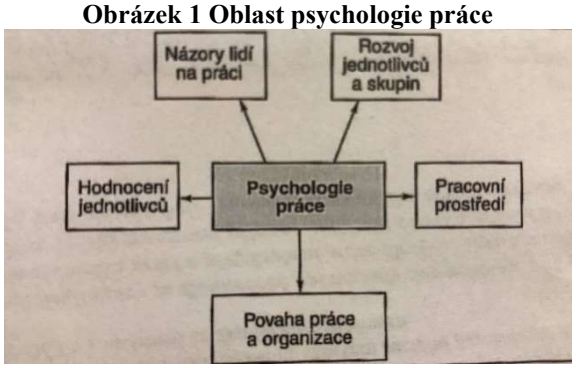
Na začátku diplomové práce je cílem vysvětlit základní pojmy, které souvisejí s tématem výběru zaměstnanců. Jedná se o následující pojmy: organizace, personální management a psychologie práce. Dále zde popíšeme veškeré metody výběru zaměstnanců, a hlavně se zaměříme na metody profesiografie.

1.3 Vybrané oblasti zájmů psychologie práce a organizace

Psychologie práce a organizace je odborně vědecká a aplikovaná disciplína, která se soustřeďuje na psychickou regulaci pracovní činnosti a její využití v práci.[1] V současné době se můžeme setkat s jinými názvy, jako jsou například personální psychologie, zaměstnacká psychologie nebo organizační psychologie.

Personální psychologie se zabývá vztahy mezi člověkem a firmou v rámci řízení lidských zdrojů při splnění pracovních úkolů a procesu práce. Důležitou roli hraje pracovní místo, motivace zaměstnance, plat a prostředí. Člověk je zde chápán jako „zaměstnanec“. Organizační psychologie je zaměřena na jednání lidí uvnitř organizace. Člověk je chápán jako „člen kolektivu“, který komunikuje, rozhoduje a spolupracuje ve firmě.[2]

Obrázek 1 Oblast psychologie práce



Zdroj: KOLMAN, Luděk, 2010. Výběr zaměstnanců: metody a postupy.

První výzkumy, které dokládají vztahy mezi člověkem a organizací, jsou tzv. Hawthornské studie. Tyto studie byly provedeny ve 20. století poblíž Chicaga v továrně Western Electric Company pod vedením pana Eltona Maye. Hlavním cílem studií bylo zjištění, jak působí pracovní podmínky na efektivitu práce zaměstnanců. Jako pracovní

[1] WAGNEROVÁ, Irena, 2011. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. Praha: Grada Publishing. Psyché. ISBN 978-80-247-3701-0
[2] ŠTIKAR, Jiří; HOŠKOVEC, Jiři; RYMEŠ, Milan; RIEGEL, Karel 2003. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5

podmínky můžeme uvést například: osvětlení, ergonomické podmínky, pracovní dobu, dobu přestávek na oběd atd.[3]

V průběhu experimentu však bylo zjištěno, že pracovní výkon závisí na sociálních otázkách a spokojenosti s prací, a že peněžní pobídky a dobré pracovní podmínky jsou obecně méně důležité pro zvyšování produktivity zaměstnanců než níže popsané prvky:

- rozvoj zaměstnanců pomocí školení, tréninků a kurzů
- hodnocení a uznání
- pracovní prostředí a minimalizace stresu během práce
- ochrana zdraví a osobních údajů
- dobré vztahy v organizaci
- kariérní růst
- podpora rozvoje v oblasti mezilidských vztahů.

V dnešní době se obor psychologie práce a organizace rozvijí poměrně rychle. Velké množství univerzitních pracovišť, kateder a ústavů se těmito oblastmi zabývá. Je to například Karlova univerzita v Praze, která se zaměřila na:

- mentální stres a jeho odstraňování v právních podmínkách
- optimální podmínky v různých pracovních podmínkách
- psychologické základy osvojování a rozvoje pracovních dovedností
- pracovní spokojenost zaměstnanců
- psychologické aspekty práce

1.4 Výklad pojmu „organizace“

Výběr zaměstnanců se provádí uvnitř organizace. V organizaci patří výběr zaměstnanců k činnostem zajišťovaným v rámci řízení lidských zdrojů firmy či instituce.[4]

Pojem **organizace** označuje organizované formální skupiny lidí, kteří mají společné cíle a motivaci, měří vlastní výkonnost a vymezují se vůči okolnímu prostředí. Vzájemné vztahy v organizaci je třeba řídit a organizovat. [5]

[3] Arnold, J., Cooper,C.L., Robertson, I.T., (1998) Work Psychology: Understanding Human Behaviour In the Workplace (3rd edn.) London: Financial Times

[4] KOLMAN, Luděk a kol, 2010. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha Linde. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810–9

[5] Organizace (Organization). Managment Mania [online]. [cit. 2020-10-16]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/organizace.

Podle sociologa Ivana Nového je organizace definována jako sociální celek, který vytváří mezi jednotlivými prvky vzájemné působení [6]

Podle teorie profesora Kolmana lze organizace obecně charakterizovat jako určitý komplex skupin ve vzájemné interakci. Organizace jsou prvkem sociálního systému, nejběžnějšími formami lidské komunity, primárními buňkami společnosti.
Organizaci lze také nazvat zvláštní skupinou lidí, pokud splňuje tyto požadavky:

- Existence alespoň dvou lidí, kteří se považují za součást této skupiny;
- Přítomnost alespoň jednoho cíle, který všichni členové dané skupiny berou jako společný cíl;
- Mít členy týmu, kteří úmyslně spolupracují na dosažení smysluplného cíle pro všechny.

Podle Evropské komise se pro organizaci užívá pojem **podnik**, který znamená „každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu“.[7] Pojmem hospodářská činnost se obyčejně myslí prodej výrobků a služeb.
Tato komise dělí podniky na 4 typy:

- Mikro podniky jsou podniky, kde pracuje méně než 10 osob s ročním obratem nepřekračujícím 2 miliony eur.
- Malé podniky jsou podniky, kde pracuje méně než 50 osob s ročním obratem nepřekračujícím 10 milionů eur.
- Střední podniky jsou podniky, kde pracuje méně než 250 osob s ročním obratem nepřekračujícím 50 milionů eur.
- Velké podniky jsou podniky, kde pracuje více než 250 osob s ročním obratem překračující 50 milionů eur.

Z toho vyplývá, že Evropská komise dělí organizace či podniky podle jejich počtu, obratu a časových podmínek.

Organizace fungují na základě vnějšího a vnitřního prostředí. Vnější prostředí v sobě zahrnuje přímé faktory, jako jsou konkurence, dodavatelé, zákazníci, konkurenti atd. Nepřímým faktorem vnějšího prostředí jsou zpravidla technologie, ekonomika, politika a

[6] NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2006. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Manažer. ISBN 80-247-1705-0
[7] Evropská komise. (2013). Small and medium-sized enterprises (SMEs). Získáno z http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/smedefinition/index_en.htm

legislativa. Faktory jako pracovníci, vedoucí pracovníci a technika jsou součástí vnitřního prostředí.

Existují dva typy organizace: formální a neformální. Vztahy mezi lidmi ve formálních organizacích se provádějí prostřednictvím regulačních dokumentů (nařízení, zákony, vyhlášky atd.). V neformální organizaci jsou vztahy mezi lidmi vytvářeny na základě osobních sympatií.[8]

Z definice vyplývá, že organizace má vždy alespoň jeden společný cíl, sdílený a uznávaný jako takový všemi svými členy. Formální řízení se však jen zřídka týká organizací, které mají pouze jeden cíl. Management je řízení složitých organizací. Složité organizace mají řadu vzájemně propojených cílů.

Jeden jednoduchý příklad: „McDonald´s" je organizace skládající se z více než osmi tisíc nezávislých podniků, jejichž práci podporuje řada organizací pracujících „tajně", které zabezpečují vedení výstavby obchodů a reklamních obchodů, pořizování produktů, vývoj nových typů produktů nebo provádění kontroly kvality. Každá instituce „McDonald´s" má své vlastní plány prodeje produktů a zisků. Každá pomocná jednotka má také své vlastní cíle, jako je například nákup hovězího masa za konkurenceschopné ceny. Tyto cíle jsou vzájemně provázané a závislé.

Každá organizace má vlastní organizační strukturu, která zahrnuje vztahy a role. Z organizační struktury plyne hierarchie vedení organizace, odpovědnost za vedení, koordinování a výsledky jednotlivých činnosti. Základními typy organizační struktury jsou:

- Linie a štáb – hierarchická struktura organizace neboli tzv. liniová struktura se skládá z funkce vedoucích pracovníků, kteří ručí za plnění primárních zadání, jako jsou např. prodej nebo výroba. Štábová struktura poskytuje vedoucím pracovníkům v oblasti HR finance, plánování a pomáhá dosahovat cíle.
- Divizní typ organizace – každá z divizí zabývá se samostatným prodejem, reklamou, výrobou, službami a působí na určitém teritoriu. Hlavní divize poskytuje odborné služby, jako finance, HR, strategické plánování, právo a metodiku řízení a provádí také kontrolu nad příslušným úsekem aktivit.

[8] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. Management. 1. vyd. Olomouc:Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8

- Maticová organizace – je založena na projektech řízených hlavním vedoucím. Daný typ organizace je založen na vytvoření týmu, který má svého projektového manažera. Členové týmu jsou odpovědní za výsledky práce vůči svému nadřízenému, a ten je odpovědný za výkon celé skupiny vůči své odborné skupině. Daný typ organizace se většinou používá v marketingu, stavebnictví a výzkumu.
- Decentralizovaná organizace – je organizace, která decentralizuje své činnosti. A to způsobem, že hlavní pobočka se zabývá plánováním, strategiemi, financováním a rozhodováním o řízení podniku. Podřízení jen vyplňují to, co mají za úkol od hlavní pobočky.
- Flexibilní organizace – to je organizace, která se rychle adaptuje na nové požadavky a která funguje plynule. [9]
- Procesní organizace – je klasická struktura založená na vertikálních a tradičních vztazích, jako jsou odpovědnost rozdělená podle toho, do jaké části hierarchie organizace daná činnost spadá. Procesní organizace je rovněž hierarchická struktura, ale centrem pozornosti je proces a jeho průběh napříč organizační strukturou. Například proces jednání se zákazníkem začíná v oddělení marketingu, které klienta osloví nabídkou, pokračuje uzavřením smlouvy o dodávce v oddělení nákupu, následuje příprava výroby, výroba, kontrola a dodávka produktu zákazníkovi. Vlastník procesu je přitom hodnocený podle toho, jak kvalitně byl zákazník obsloužen.[10]

1.5 Pracovní místo a jeho analýza

Pracovní místo je soubor úkolů a odpovědností, skládající se z pracovních povinností jednoho zaměstnance.[11]

V knize *Člověk a práce. Psychologické aspekty pracovní činnosti* autoři popisují pracovní místo jako základní podmínku pro výkon určité funkce zaměstnance. A na tyto důležité aspekty musí být odkázáno buď v pracovní smlouvě, nebo v organizačním řádu.[12]

[9] AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-2471407-3
[10] Procesní řízení v organizaci [online]. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: https://modernirizeni.ihned.cz/c1-22611310-procesni-rizeni-v-organizaci
[11] KOUBEK, J.,Abc praktické personalistiky. Praha: Linde, s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4,
[12] RŮŽIČKA, J., MATOUŠEK, O., HLADKÝ, A. Člověk a práce. 1. vyd. Praha: Svoboda, 197

Pracovní místo je definováno pracovními úkoly a s nimi spojenými pravomocemi, odpovědností, vztahy, požadovanou kvalifikací i podmínkami, v nichž práce probíhá. Je to nejmenší jednotka v organizaci. [13]

Pomocí analýzy pracovních míst získáváme informace o odborné kvalifikaci zaměstnance, který obsadí pracovní místo, pracovních podmínkách a úkolech.
Tato analýza má dva výstupy:

- ***Popis pracovního místa*** v sobě zahrnuje charakteristiku pracovního místa, do níž zahrnujeme: název zaměstnání, pracovní funkci, organizační rozmístění, podmínky, úkoly, systém nadřízenosti a podřízenosti, místo výkonu, platební podmínky a bonusy.
- ***Specifikace pracovního místa*** shrnuje požadavky na zaměstnance a týká se dosavadního vzdělání, charakteru práce, požadované délky pracovního dne, chování, motivace, znalostí jazyků a dalších dovedností.

Analýza pracovního místa především vymezuje ve svém souhrnu kvalitativní stránku poptávky v rámci organizace.[14] Danou analýzu využívají především vedoucí zaměstnanci a personalisté pro plánování zaměstnanců, vytváření nabídky na volné pracovní místo, získávání a výběr zaměstnanců atd.

1.6 Systém personálního řízení

Podle Kociánové je personální řízení všechno, co se vztahuje k lidem v organizaci.[15] V publikaci Torringtona a Halla se popisuje personální řízení jako skupina pracovníků, kteří tvoří souhrn činností zajišťujících práci celé organizace. Manažer tyto činnosti koordinuje, kontroluje a usměrňuje všechny ostatní pracovníky podílející se na personálním řízení.[16] Pojem personální řízení v sobě zahrnuje mnoho významů, proto jej nelze jednoznačně definovat. Můžeme však uvést například významy následující:

[13] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. str.131
[14] KOUBEK, J.,Abc praktické personalistiky. Praha: Linde, s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4,
[15] KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální řízení: Východiska a vývoj. 2. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5
[16] TORRINGTON, Derec, HALL, Laura. Personnel management: HRM in action. UK, Cambridge: Prentice Hall, 1995, 702 s. ISBN 0-13-149543-7

- **Personální řízení je součástí managementu organizace.** Podle Breche je „Personální management ta část, která se primárně zabývá lidskými zdroji organizace.“
- Personální management lze definovat jako získávání, využívání a udržování spokojené pracovní síly. Jedná se o významnou součást managementu zabývajícího se zaměstnanci v práci a jejich vztahem v rámci organizace. Podle Flippo je „Personální management plánování, organizace, odměňování, integrace a udržování lidí za účelem přispění k organizačním, individuálním a společenským cílům.“
- **Personální řízení je pomocník v personálních záležitostech každého vedoucího pracovníka.** Proto skoro v každé organizaci existuje HR oddělení, které pomáhá efektivněji vyřešit problémy a stížnosti lidí na pracovišti a pomáhá také pracovníkům plně rozvinout jejich potenciál. Rovněž motivuje zaměstnance prostřednictvím svých účinných motivačních plánů, aby tito poskytovali plnou spolupráci.

Abychom mohli lépe pochopit smysl personálního řízení, lze vymezit hlavní úkoly podle Koubka:[17]

1. vytváření vhodného pracovního prostředí
2. nejvhodnější použití pracovní síly
3. podpora a rozvoj personálního potenciálu každého pracovníka
4. dodržování pracovního práva
5. posilování dobrých vztahů v týmu a dodržovaní přátelské atmosféry ve firmě
6. pomoc organizaci a vedení dosáhnout určitých cílů
7. vytváření motivačního plánu ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců
8. poskytování benefitů a služeb pro fungování kanceláře.

1.6.1 Vývoj personálního řízení v České republice

Rozvoj personálního řízení v Česku je značně ovlivněn dvěma světovými válkami. Právní předpisy zaměřené na bezpečnost a zdraví pracovníka, režim pracovního dne, právo na přestávky a odměňování atd. byly zavedeny na území dnešní České republiky v 19. století, a toto období se nazývá obdobím rozvoje péče o zaměstnance. Doba po první světové válce a vznik Československa přinesly změny v oblastech sociálního zabezpečení

[17] KOUBEK, J., Abc praktické personalistiky. Praha: Linde, s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4

a délky pracovního dne. Od roku 1918 bylo zřízeno ministerstvo sociální peče, které bylo zodpovědné za péči o poškozené, mladé lidi, za sociální pojištění, péči o nezaměstnané, vystěhovalectví a bytovou politiku. Významným počinem v tomto období je zavedení 8hodinového pracovního dne.[18]

Nejvýznamnější vliv na personální řízení ve dvacátých a třicátých letech 20. století měl Tomáš Baťa. Cílem systému řízení u Bati byla decentralizace finanční odpovědnosti, což znamená, že každá dílna byla považovaná za zvláštní účetní středisko, které zvyšovalo osobní a skupinový výkon. Personální a sociální politika byla jednou ze součástí systému personálního řízení, které bylo zaměřeno na potřeby pracovníků, jako bylo bydlení, stravování, zdravotní pojištění a vzdělávání.

Po druhé světové válce byl veškerý výkon práce regulován kanceláří prezidenta a byla zavedena pracovní povinnost pro muže starší šestnácti let. Kádrová politika byla hlavním klíčem v systému personálního řízení totalitního Československa. Kádrovou politiku lze chápat jako systém, který zabezpečoval, aby na rozhodujících místech byli lidé, kteří splňovali kritéria Komunistické strany Československa.[19]

V devadesátých letech byla úroveň personálního řízení v ČR nízká ve srovnání s vyspělými zeměmi. Personální činnosti nebyly realizovány a existovaly jen na úrovni personální administrativy. Dnes personální řízení rozvíjí nové teorie a praxe, používá se know-how ze zahraničí, jež se převádí do domácích podmínek.
Armstrong zdůrazňuje, že personální řízení má 6 etap rozvoje:

1. zhruba od 1915–1920 – péče o pracovníky
2. 1930 – personální administrativa
3. 1940–1950 – fáze rozvoje
4. 1960–1970 – fáze dospělosti
5. 1980 – první etapa řízení lidských zdrojů
6. od 1990 – druhá etapa řízení lidských zdrojů.

[18] FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. Personalistika. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložila Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226515-6
[19] KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální řízení: Východiska a vývoj. 2. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5. str.70

Podle vývoje personálního řízení v ČR je vidět, že rozvoj systému řízení záleží na ekonomických a sociálních podmínkách konkrétního historického období.[20]

1.7 Proces získávání pracovníků

Cílem organizace je získat nejvhodnějšího kandidáta, který odpovídá všem požadavkům společnosti. Řečeno s Koubkem: „Získávání zaměstnanců je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a žádoucím termínem.“[21]

Podle Dvořákové [22] je „Hlavním cílem získání pracovníků identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu“.

Kociánová ve své knize *Personální činnosti a metody personální práce* formuluje tři hlavní definice získávání zaměstnanců:[23]

Úkolem je oslovit největší počet potenciálních jedinců a z nich vybrat toho, který nejlépe odpovídá všem požadavkům firmy.

Základním východiskem získávání zaměstnanců jsou požadavky na pracovníka, například: vzdělávaní, praxe, kvalifikační profil, motivace pracovat a schopnosti pracovníka. Firma také musí rozhodnout o obsazení místa některým ze stávajících zaměstnanců anebo vyhledání nového zaměstnance. Při hledání nového pracovníka je důležité rozhodnout, jakým způsobem budou osloveni uchazeči, jaké informace jim budou poskytnuty a prostřednictvím kterých metod proběhne výběrové řízení.

Hlavním cílem získávání pracovníků je, aby na nabídku reagoval optimální počet uchazečů, kteří nejvíc odpovídají nárokům organizace, a tím pádem bude lehčí posoudit jejich vhodnost k určité pracovní pozici.

Výše uvedené definice také uvádí také Armstrong, ale nazývá je fázemi:

- **Definování požadavků** – popis a specifikace pracovního místa.
- **Přilákání uchazečů** – zveřejnění pracovní nabídky s plným popisem, specifikace práce a využití pracovních agentur, konzultantů a webových stránek

[20] KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální řízení: Východiska a vývoj. 2. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5. str. 72–73
[21] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80- 7261-168-3. str.126
[22] DVOŘÁKOVÁ, Zuzuna a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4. str. 133
[23] KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální řízení: Východiska a vývoj. 2. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5. str. 72–73

- **Vybírání uchazečů** – proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích. Prostřednictvím metod výběru, jako jsou například zkoušky, testy nebo pohovory, firma vybírá nejvhodnějšího uchazeče a podepisuje s ním pracovní smlouvu.[24]

1.7.1 Podmínky a zdroje získávání zaměstnanců

Existují dva typy podmínek získávání zaměstnanců: interní a externí zdroje. Koubek uvádí, že: „Vnitřní neboli interní podmínky mohou souviset jak s konkrétním pracovním místem, tak s podnikem."

Mluvíme-li o *pracovním místě*, jedná se o následující podmínky:

- povaha práce
- místo vykonávání práce
- požadavky na zaměstnance, jako například praxe, vzdělání atd.
- postavení v hierarchii podniku
- rozsah povinností a odpovědnost
- organizace práce a pracovní doby
- podmínky při splnění pracovních úkonů, jako například: mzda, benefity nebo pracovní atmosféra.

Pokud jde o *podnik*, důležitou roli hrají následující podmínky:

- význam a úspěšnost firmy (HV)
- pověst podniku, a to ve smyslu spokojenosti zákazníků i pracovníků v dané firmě
- možnost profesionálního rozvoje a vzdělávání
- personální vztahy mezi kolegy
- odměna
- lokalita podniku.[25]

[24] ARMSTRONG, Michael. Personální managment. Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5. str. 343
[25] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojt. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80- 7261-168-3 str.128

Tabulka 1 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

VÝHODY	NEVÝHODY
Organizace zná silné a slabé stránky.	Mezi zaměstnanci vznikají nepřátelské vztahy, tzv. konkurenční vztahy.
Uchazeč zná lépe organizaci.	Povýšení zaměstnance na pozici, na kterou nestačí.
Zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců.	Omezený výběr kandidátů.
Lepší návratnost investic vložených do zaměstnanců (vzdělávaní a praxe) a jejich využití v budoucnu.	Překážka rozvoje nových myšlenek, idejí a nového přístupu k práci z venku.
Nízké náklady na nábor a zapracování pracovníků.	

Zdroj: KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Management Press, 2009. s. 130.

Pod pojmem *vnější podmínky získávání zaměstnanců* lze chápat:

- volná pracovní místa na trhu práce a otevřené dveře pro uchazeče zaregistrované na úřadech práce
- čerství absolventi vysokých škol
- zaměstnanci jiných firem, kteří chtějí změnit povolání
- další lidé, jako ženy v domácnosti nebo na mateřské, důchodci, studenti
- zahraniční uchazeči o zaměstnání.

Tabulka 2 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

VÝHODY	NEVÝHODY
Velká nabídka uchazečů.	Časově náročný výběr vhodného kandidáta.
Noví zaměstnanci z venku vnášejí nové poznatky, zkušenosti, pohled a ideje.	Vyšší náklady na hledaní a zaškolení nového pracovníka
Zpravidla levnější, snadnější a rychlejší získávání kvalifikovaných zaměstnanců.	Adaptace a orientace pracovníků je delší.
	Potenciální problémy a konflikty mezi již stávajícími pracovníky.

Zdroj: KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Management Press, 2009. s. 131.

V dnešní době ve všech vyspělých zemích organizace používají oba zdroje. Vnitřní zdroje snižují náklady na drahé inzeráty a agentury. A je také snadnější vybrat kandidáta z již stávajících zaměstnanců, protože tito jsou již adaptováni a proškoleni.

Vnějším zdrojům dávají přednost organizace, které chtějí zvýšit produktivitu firmy a přinést nové zkušenosti a nápady. V ČR je velká tendence přechodu zaměstnance

z konkurenční firmy kvůli nízkému procentu nezaměstnanosti a nedostatku kvalifikovaných uchazečů.

1.7.2 Metody získávání pracovníků

Před tím, než je možné vybrat metodu získávání pracovní síly, je důležité odpovědět na několik otázek:

1. Jaká je situace na trhu práce?
2. Který ze zdrojů využijeme při získání pracovníků? Vnější nebo vnitřní?
3. Jaký máme budget na obsazení pracovního místa? Kolik na to máme času?
4. Jaké požadavky jsou kladeny na potenciálního kandidáta pro obsazení pracovního místa?

Existuje mnoho metod získávání zaměstnanců, které slouží k oslovení a přilákání potenciálních kandidátů. Uveďme si několik z nejčastěji používaných:

Inzerování

Patří k nejpopulárnějším metodám oslovování a získávání potenciálních kandidátů.

V dnešní době známe několik typů inzerce. Patří mezi ně například: tisková inzerce, inzerce na vývěsce, na internetu, v rádiu a dalších mediích.

Hlavní předností inzerce je zaměření se na určitý stát, region a město, které je možné seřadit podle důležitosti. S rozvojem internetu a sociálních sítí se inzerát rychle rozšíří a oslovuje vetší počet lidí, tím pádem se zvyšuje rychlost doručení informace ke vhodnému uchazeči.

Cílem inzerce jsou minimální náklady a možnost přilákat co nejvíce vhodných kandidátů. Proto je důležité, aby inzerát obsahoval jasný a stručný popis práce s požadavky na uchazeče.

Kvalitní inzerát by měl nejen oslovit správné uchazeče, ale poskytnout také důležité informace:

- název podniku
- název a popis pracovního místa
- typ úvazku
- benefity a bonusy, které nabízí podnik

- požadavky na potenciálního zaměstnance (jazyková vybavenost, vzdělání, práce a návyky)
- kontakt na zodpovědného člověka (jméno, telefon a e-mail)

K výše uvedeným bodům je důležité doplnit informace o lokalitě a místě výkonu práce, výši stanovené hrubé mzdy a termín, do kdy je možné reagovat na inzerát.[26]

Reference stávajícího pracovníka

V současné době je pro mnoho firem velmi obtížné najít kvalifikovaný personál. Když je nedostatek zaměstnanců, mnoho zaměstnavatelů dává možnost stávajícím zaměstnancům najít vhodného kandidáta. Obvykle platí náborářům 20 až 30 % z prvního ročního platu nového zaměstnance. Mnoho zaměstnavatelů se raději vyhýbá tomuto poplatku, a místo toho nabízí zaměstnancům odměny za doporučení přátel a známých.

Hlavní výhodou pro firmu je v tomto případě zjednodušení procesu náboru s nízkými náklady. Pro stávajícího zaměstnance je velkou výhodou odměna, která může dosáhnout až třiceti tisíc korun, a obvykle závisí na úrovni nového zaměstnance. Nevýhodou je omezený výběr zaměstnanců z celého trhu práce. Hunter a Hunter (1984) tuto metodu považují za prediktor s nízkou validitou a úspešností.[27]

Spolupráce s úřady práce

Daná metoda poskytuje zaměstnání jak firmám, tak i potenciálním uchazečům bezplatně. V určitých případech organizace může získat od úřadu práce příspěvek za nového zaměstnance, například v případě zaměstnání osob s třetím stupněm postižení. Nevýhodou využití služeb úřadu práce jsou méně kvalifikovaní pracovníci a také cizinci bez volného vstupu na trh práce. Na druhé straně výhodou dané metody je finanční nenáročnost pro organizace, protože úřad práce sám zjišťuje potřebné informace a předběžný výběr vhodných uchazečů.

[26] KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3

[27] HUNTER, J. E: HUNTER, R. F. (1984) Validity and utility of alternative predictors of job performance. Psychological Bulletin, 96(1), 72–98

Personální agentury

Personální agentury se zabývají hledáním kvalifikovaných pracovníků pro své klienty, což jsou organizace se zaměstnáním. Náborové agentury mají často široký přístup k databázi potenciálních uchazečů s odbornými vlastnosti a k pracovním místům, která nejsou dostupná z tradičních zdrojů, jako jsou dokumenty nebo webové stránky zaměřené na hledání zaměstnání. A co je nejdůležitější, personální agentury uvolňují čas a energii pro společnosti, které nemusí mít dostatek prostředků ani za účelem získávání a prověřování žádostí o zaměstnání. Ale na druhé straně jsou v současné době agentury docela drahou záležitostí.

Veletrhy pracovních příležitostí

Veletrhy pracovních příležitostí jsou jakožto náborové akce vynikajícími způsoby náboru kandidátů. Zaměřují na činnost v oblasti kariéry a zaměstnání, a jejich hlavními účastníky jsou zaměstnavatelé, kteří nabízejí volná pracovní místa a pracovní příležitosti pro absolventy a odborníky a propagují zde značku své společnosti jako zaměstnavatele. Daná metoda je velice vhodná pro hledání mladých talentovaných lidí. Firmy často ve spolupráci s vysokými školami organizují veletrhy práce na půdě vzdělávací instituce. Například na půdě České Zemědělské univerzity každý rok probíhá veletrh pracovních příležitostí, kde je na jednom místě možné najít mnoho zaměstnavatelů a náborových agentur najednou. Tím potenciální uchazeč výrazně ušetří čas a zvýší efektivitu vyhledávání zaměstnání, a pro zaměstnavatele je to dobrá metoda pro vyhledávání vhodného uchazeče. Tento způsob hledání zaměstnání má ovšem své nedostatky. Jedním z nich jsou studenti, kteří nemají dostatek praxe a většina z nich jsou vhodní kandidáti pro juniorské pozice, ale ne pro manažerské pozice.

Přímé vyhledávání kandidátů

Tato metoda pochází ze Spojených států a nazývá se „head hunting“, což znamená „hon“ na konkrétního specialistu a také jeho přilákání do konkrétní společnosti. Tato metoda je zajímavá tím že, „headhunter“ musí nejprve shromáždit informace o konkrétním specialistovi, a pomocí analýzy ze získaných informací najít vhodného uchazeče pro organizaci. Výhodou je přímý přístup k uchazečům splňujícím požadavky společnosti. Ale

existuje zde však také mnoho nevýhod: vysoká cena, omezené použití informací z etických důvodů nebo nedostatečná motivace uchazečů o změnu zaměstnání.

Outsourcing

Outsourcing lidských zdrojů je velmi efektivní forma spolupráce v oblasti výběru personálu.

Daná metoda je založena na najmutí outsourcingové společnosti, která zajišťuje obsazení pracovních míst novými zaměstnanci. Hlavním argumentem využití dané metody je to, že se firma věnuje své hlavní činnosti a aktivity v oblasti personalistiky zařizuje vedlejší firma. Dalším argumentem je to, že outsourcing personálu umožňuje snížit náklady na interní personalisty.

1.8 Profesiografie

Podkladem výběru zaměstnance je profesiografie. „Profesiografie je soubor metod získávání systematických poznatků o profesi, resp. o pracovním místě“ [28]

Hlavním cílem profesiografie je sběr empirických údajů (studium dokumentace, pozorování, průzkum, studium produktů činnosti, experiment atd.) a jejich analýza (statistická a kvalitativní, metoda expertního hodnocení), jakož i psychologické interpretační metody (systémově strukturální a funkční strukturální analýza).[29]
Zdroje údajů pro profesiografii lze rozdělit na:

- ***Písemné materiály*** – jsou souborem materiálů, které slouží pro analýzu informací v jednotlivých firmách. Je důležité ověřit si aktuálnost informace a zhodnotit, zda odpovídá skutečnosti. Publikované profesiografické studie lze však vnímat pouze jako vodítko, protože jednotlivé pozice nejdou identické a mohou se lišit. Mezi užitečné materiály také můžeme zařadit údaje o hospodářských výsledcích firmy, organizační schémata, výcvikové manuály, pracovní pomůcky atd. [30]
- ***Výpověď vykonavatele práce*** **–** je součástí profesiografické studie, která je založena na rozhovoru nebo dotazníku s osobou vykonávající určitou pracovní činnost. Daná metoda přináší velké množství informací o struktuře práce. Ale

[28] KOLMAN, Luděk, 2010. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha Linde. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9. str. 68
[29] Profesiografie [online]. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: https://psyfactor.org/personal/personal15-14.htm
[30] KOLMAN, Luděk, 2010. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha Linde. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9. str. 69

z těchto rozhovorů nebo dotazníků nelze získat úplnou stoprocentní informaci vzhledem k subjektivnosti, nepřesnosti a nepravdivosti vykonavatele práce. Tyto informace mohu být řečeny zaměstnancem úmyslně, či neúmyslně. Proto byla vytvořena řada metod na odstranění nedostatků. Mezi nejčastěji používané metody patří snímek pracovního dne, metoda kritických případů a dotazník pro analýzu pracovní pozice.

Podstatou *metody snímku pracovního dne* je během jednoho dne nebo týdne podrobně zaznamenat veškeré činnosti pracovníka. Další metodu vytvořil profesor Flangan v roce 1954, a ta se nazývá *metodou kritických případů* anebo anglicky *critical incident technique.* Principem této metody je rozhovor manažera a pracovníka, kdy je podřízený žádán o sdílení konkrétních případů velmi dobrého a velmi špatného vykonávání pracovní činnosti. U většiny firem není důležité uvádění činností v průběhu celého pracovního dne, ale pouze to, jak se bude chovat pracovník v kritických situacích. Například: u servírky v restauraci nastává kritická situace se zákazníkem, který má nějakou alergii na jídlo. Důležité je, co servírka udělá v této situaci a jak se bude chovat. Podobně u pracovníka banky může být kritické, jak dovede jednat s rozzlobeným klientem. Tato metoda pomáhá rozlišit dobrého zaměstnance od špatného a také postihnout, co je pro provozování práce podstatné.

Dalším profesiografickým nástrojem je dotazník pro analýzu pracovní pozice, někdy se používá také metoda PAQ (position analysis questionnaire). Tento dotazník se skládá z 200 otázek, zaměřených na šest hlavních kritérií, jako jsou myšlení, rozhodovaní, vztahy s kolegy, přijímaní informací atd. Hlavní nevýhodou dotazníku je to, že odpovědi mohou být nepravdivé a také dotazovaný pracovník může pochopit otázky jinak, než bylo stanoveno.

- ***Posouzení práce na základě vypovědí spolupracovníků*** **–** daná metoda pomáhá získat doplňující údaje a informace o vykonané práci pomocí porovnání odpovědí kolegů, nadřízených a podřízených zaměstnanců. Při použití metody kritických případů je důležité si ověřit informace, které pomohou lépe pochopit situaci.
- ***Přímé pozorování vykonané práce*** **–** pro kvalitní výsledky profesiografického studia by neměla tato metoda chybět. Chování pozorovaného pracovníka se bude lišit během přítomnosti pozorujícího, a následně může dojít ke zkreslení informace.

Ale přítomnost pozorujícího na pracovišti nelze nahradit jinými metodami. Profesiografické studie je vždy lepší sestavovat na základě několika metod pro přesnější a užitečné informace. [31]

Profesiografické studie mají velký význam při přípravě výběrového řízení a jsou důležitým nástrojem organizace. Jedním z atributů při výběru vhodného kandidáta je *popis práce.* Bohužel ve většině českých firem nevyužívají žádné metody a jen žádají zaměstnance o popis náplně práce, což je málo užitečné a škodí image organizace. Kvalitně zpracovaný popis práce snižuje náklady na proces výběru nového pracovníka pomocí přesných informací o práci, a tím pádem zvyšuje probabilitu vhodného uchazeče na danou pozici. Další možností využití profesiografie je *specifikace osoby,* která přesně stanovuje charakteristiku osobnosti uchazeče.

Daný postup pomáhá vyloučit nevhodného kandidáta, kterého by pak firma zbytečně zaškolila, a on by nesplňoval všechny požadavky a opustil práci během tří měsíců. Konečným výsledkem následně bude to, že firma bude muset projít znovu všechny etapy výběru zaměstnance.

1.9 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců se skládá ze dvou stupňů:

- Předběžná etapa – to je stupeň, kdy podnik otevře nové pracovní místo anebo ho uvolní. Během této etapy musí firma provést profesiografickou analýzu. To je soubor metod získávání systematických poznatků o pracovním místě. Tato analýza je vhodná pří přijímaní pracovníka, protože se vytváří popis a podmínky pracovní role nového uchazeče. Během předběžné fáze organizace poptá velké množství potenciálních zaměstnanců.
- Vyhodnocování – je etapa ve výběru zaměstnanců, kdy musí být vybráno několik nebo jeden krok. Nejčastěji používanými vyhodnocovacími kroky jsou:
    - hodnocení a analýza životopisu a motivačního dopisu zájemců o zaměstnání
    - hodnocení znalostí zájemců pomocí testu
    - interview s HR managerem nebo s nadřízeným firmy
    - prozkoumání referencí a ověření životopisu

[31] KOLMAN, Luděk, 2010. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha Linde. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9. str.70–71

- lékařská kontrola
- konečné rozhodnuti a informování vybraného uchazeče.[32]

Výběr zaměstnanců podle Koubka je popsán v tabulce níže:[33]

Tabulka 3 Výběr zaměstnanců podle Koubka

*Zdroj: BYARS, L. L, RUE, L. W. Human Resource Management. In Koubek, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 1. vyd. Praha : Management Press, 1995. s. 106. ISBN 80-85943-01-*8

1.10 **Validita a reliabilita**

Validita znamená, do jaké míry naše jsou naše prediktory platné. Za prediktory považujeme ukazatel úspěšnosti nebo neúspěšnosti výběru vhodného zaměstnance. Jedním ze základních typů je kriteriální validita, představující vztah mezi prediktorem a kritériem. Daný typ validity vyjadřujeme pomocí korelačního koeficientu. Korelační koeficient získáme z matematické statistky, která měří sílu vztahu mezi variabilitou dvou proměnných a v podstatě nám nepřináší žádnou informaci o příčinnosti a kauzalitě. Tento

[32] DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav, 2005. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4
[33] KOUBEK, Josef, 1995. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-01-8

nabývá hodnot od 1 do –1, přičemž hodnota 1 znamená, že zkoumané hodnoty se chovají stejně. Pokud tedy hodnota jedna bude klesat, druhá hodnota bude klesat také. Ve výsledku je celý proces opačný, když každá hodnota funguje nezávisle. Když je výsledek roven 0, tak to znamená nulový vztah.

Profesor Kolman popisuje koeficient validity, jako „stupeň shody, resp. míru toho, nakolik prediktor správně odhaduje budoucí chování zaměstnance.“[34]

J. E Hunter a H. R Hirsche mluví o validitě, jako o nejdůležitějším kritériu metody výběru zaměstnanců.[35]

V praxi není snadné stanovit korelační koeficient, proto existuje několik způsobů, jak toho dosáhnout:

- Dlouhodobé sledování – při daném způsobu musíme znát hodnoty prediktoru a sledovat jej během jednoho období, tím pádem organizace získá hodnoty kritéria. Hlavní výhodou tohoto procesu jsou výsledky výkonu zaměstnanců, a to bez rozdílu, jestli skóre bylo vysoké nebo nízké. Naopak nevýhodou je přijetí všech uchazečů, které přinese velké riziko, ale na druhé straně usnadní určit koeficient validity.
- Sledování souběžné – zde se sbírají údaje o hodnotách prediktoru a kritéria již pracujících zaměstnanců pomocí testu nebo hodnocení výkonnosti, následně se vypočte koeficient validity. Na jedné straně je výhodou, že firma nemusí shánět nové zaměstnance a informace o prediktorech a kritériu získá současně. Ale na druhé straně se výhoda obrací v nevýhodu, protože stávající zaměstnanci, již prošli výběrovým řízením a neodpovídají aktuálnímu vzorků nových uchazečů. A z toho vyplývá, že daný typ studie je zkreslený.
- Křížová – daný typ studie je důležitý, když používáme vetší počet prediktorů. Představuje opakování studie a slouží jako ověření a kontrola původních výsledků.

Dalšími druhy validity jsou:

- Zjevná validita – když test či metoda „správně vypadá“ (např. když se uchazeč hlásí o pozici pokladní, tak musí například umět spočítat peníze),

[34] KOLMAN, Luděk a kol. 2010. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha Linde. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9. str. 74

[35] HUNTER, J.E; HIRSH, H.R (1987) Application of meta-analysis. In Cooper, C. L., Robertson, I. T.(Eds.), International review of industrial and organizational psychology. London: Wiley. pp. 321–357.

- obsahová validita – je odvozena spíše na základě logických souvislostí než výpočtu koeficientů nebo jiných statistických postupů,
- pojmová validita – týká se psychologických charakteristik, jako jsou inteligence, odolnost vůči stresu apod., na nich záleží výsledky v dané úloze. [36]

S validitou úzce souvisí reliabilita, která znamená spolehlivost měření. Prediktor je reliabilní, když při opakovaném využití vede k stejným výsledkům. Reliabilita se stejně jako validita měří pomocí korelačního koeficientu. Přičemž hodnota reliability testu by měla nabývat hodnot vyšších, než je 0,80. Pokud je hodnota reliability nižší než 0,80, tak daný test není spolehlivý a představuje riziko. Reliabilita pomáhá určit chybu a opírá se o naměřené rozdíly hodnot, které musí být větší.

1.11 Metody výběru zaměstnanců

V České republice je pro efektivní provedení výběru vhodného pracovníka důležité využití správné metody, která by získala informace z profesiografie a validačního studia. Nepoužívanější metody, využívané v ČR, jsou: životopis, zkoušky, testy, psychologické testy, pohovory, reference a doporučení, grafologická analýza a Assesment Center. [37] Zdaleka ne všechny metody jsou však založeny na profesiografii a validačním studiu. V tabulce níže jsou uvedeny zjednodušené výsledky meta-analytického ověřování validity podle Arnolda.

Tabulka 4 Souhrn výsledků meta-analytických studií validity metod výběru

Metoda výběru	Zjištěna celková kriteriální validita
Praktické zkoušky	Dobrá
Testy cvičení	Dobrá
Assessment a Development Centre	Dobrá
Testy schopností	Dobrá
Životopis	Dobrá
Posouzení osobností	Slabá
Rozhovory	Dobrá, až slabá, podle druhu rozhovoru

[36] KOLMAN, Luděk a kol, 2010. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha Linde. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9. str.78
[37] KOLMAN, Luděk a kol, 2010. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha Linde. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9. str. 84

Reference	Slabá
Grafologická analýza	Žádná

Zdroj: KOLMAN, Luděk, 2010. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha Linde. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9. str. 89

Velké množství firem po celém světě využívá různé metodiky výběrového řízení. Například v britském systému personální komise hovoří individuálně s jedním kandidátem. Konverzace se týká biografie kandidáta, jeho rodiny a vzdělání. Německý systém má za povinnost odevzdat zaměstnavateli předem balíček dokumentů, včetně doporučení. Dokumenty jsou pečlivě kontrolovány z hlediska správného provedení a pravosti. Teprve poté je kandidát pozván na pohovor. Jiný pohled má čínský systém, kde uchazeč složí písemné zkoušky. Kandidát musí znát příběh a psát správně. Uchazeči píšou eseje o volném pracovním místě, a následně vybraní kandidáti dělají ještě psychologické testy. Ti, kteří se s nimi úspěšně vypořádají, mají možnost vést rozhovor s nadřízeným.[38]

„Kvalitní výběr zaměstnanců mohou zajistit jen validní metody. Použití nevalidních metod jen ztráta peněz a času.“[39]

1.11.1 **Životopis**

Životopis neboli CV – obsahuje informace, které uvede uchazeč, což jsou údaje o vzdělání, pracovní historii, dovednostech a úspěších. Jinou formou životopisných údajů je jejich získávání prostřednictvím dotazníků, kde uchazeč sám uvádí potřebné informace.

Většina expertů i podniků tyto metodu považuje za jednu z univerzálních a je to také jedna z metod, která má nejlepší kriteriální validitu.[40]

Existuje několik typů životopisů, výběr typu závisí na tom, jaké vlastnosti uchazeč chce zdůraznit. Druhy životopisů se liší jenom typem prezentace a stylem designu.

- ***Chronologický*** – jednoduchý výpis pozic a odpovědností v chronologickém pořadí.
- ***Funkční*** – jsou zde uvedeny funkce a dovednosti osvojené zaměstnancem, ale chronologie přijatých pozic není uvedena. Ve funkčním životopisu je kladen větší důraz na získané dovednosti než na výpis pracovních míst. Tento formát je

[38] Personalistika [online]. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: https://ipshnik.com
[39] KOLMAN, Luděk, 2010. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha Linde. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9. str. 121
[40] MUMFORD, M. D., & STOKES, G. S. (1992). Developmental determinants of individual action: Theory and practice in applying background measures. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (p. 61–138). Consulting Psychologists Press

vhodnější použít, pokud se kariéra nerozvíjí v přímé vzestupné linii: například, nejprve byl uchazeč X programátorem, pak asistentem prodeje a na chvíli nezaměstnaným, potom znovu programátorem, a nakonec projektovým manažerem.

- ***Kombinované*** – uvádí hlavní funkce a poskytuje záznam v chronologickém pořadí. Kombinuje výhody funkčních a chronologických formátů.

Při vyhodnocování údajů v životopisu se klade důraz na následující informace:

- Jaké dokončené vzdělání má zaměstnanec.
- Kolikrát uchazeč měnil práci.
- Jak dlouho kandidát pracoval u předešlého zaměstnavatele.
- Srovnání dat v životopisu s daty reference.
- Jaké dovednosti získal uchazeč během života.

1.11.2 **Rozhovor**

Rozhovor – je jednou z nejpopulárnějších metod z pohledu uchazeče. Podle evropské statistiky až 80 % firem využívá při přijímání nových uchazečů metodu rozhovoru. Jedinou výjimkou je Německo, kde je procentní hodnota 60.[41]

Daná metoda patří k verbální komunikaci mezi jedním nebo více lidmi a může se provést osobně, telefonicky anebo přes Skype. Hlavními funkcemi přijímacího rozhovoru jsou osobní seznámení a sběr informací.

V závislosti na stupni standardizace verbálního dialogu se rozlišují dva hlavní typy rozhovorů:

- ***Formální rozhovor*** – je plánovaný rozhovor s podrobným programem, který zahrnuje pořadí a návrh otázek, možnosti možných odpovědí s otevřenými a uzavřenými otázkami.
- ***Neformální rozhovor*** – je dlouhá konverzace s obecným programem, ale bez upřesnění konkrétních otázek, s minimem podrobností o chování tazatele.

Dalšími typy rozhovoru (pohovoru) jsou:

- ***Pohovor 1 na 1*** – je typ, kdy manažer vede pohovor s uchazečem. Daný typ pohovoru se používá pro obsazení pracovního místa s méně kvalifikovanou prací.

[41] KOLMAN, Luděk a kol, 2010. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha Linde. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9. str. 89

- ***Pohovor před panelem posuzovatelů*** – skládá se z 3–4 lidí v komisi, například nadřízeného, personalistky a psychologa. Tento typ pohovoru umožňuje objektivnější přístup k uchazečům. Používá se pro obsazování náročnějších pracovních míst.
- ***Postupný pohovor*** – jedná se o časově náročný pohovor 1+1 s různými osobami.

Podle obsahu a průběhu se v odborné literatuře rozeznávají následující formy rozhovoru (pohovoru):

- ***Strukturovaný rozhovor*** – je nejlepší prediktor budoucího výkonu uchazečů ve srovnání s nestrukturovanými rozhovory. Podstatou strukturovaného rozhovoru je, že uchazečům budou položeny standardní konzistentní otázky. Odpovědi na ně jsou vám jistě známy: „Vaše vzdělání?“, „Kde jste předtím pracoval?“, „Proč jste skončil?“, „Vaše očekávání plynoucí z budoucí pozice?“ A tak dále. Zde je hlavním cílem manažera zjistit základní informace o uchazeči a úroveň jeho kvalifikace. Zaměstnavatel jistě ověří pravost informací vydaných žadatelem. Tento typ rozhovoru je náročný na přípravu a další nevýhodou je podrobná dokumentace rozhovoru a jeho archivace.
- ***Nestrukturovaný rozhovor*** – je opakem strukturovaného rozhovoru. Tento typ nemá předem stanovené cíle, a ty se vytvářejí až v průběhu pohovoru. Daný typ rozhovoru není vhodným pro výběrové řízení, protože nezaručuje pravdivost a dostatek informací a má nízkou validitu.
- ***Polostrukturovaný rozhovor*** – je spojení strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru, který eliminuje jejich nevýhody. Zahrnuje v sobě splnění stanovených cílů a přesně stanovený čas.
- ***Situační rozhovor (případový rozhovor)*** – tento typ rozhovoru zahrnuje odpovědi uchazeče na řadu hypotetických otázek, které mu manažer položí. Jednoduše řečeno, kandidátovi je nabídnuta konkrétní situace a je požádán, aby hovořil o tom, jaké kroky v rámci ní udělá. Zaměstnavatel má šablony s odpověďmi na otázky položené uchazečům. Způsob, jakým kandidát odpovídá, je porovnán se šablonou. Pokud jde o typické situace, může zaměstnavatel pomocí nich identifikovat profesní a osobní vlastnosti kandidáta, vykreslit jeho charakteristický portrét. Hlavním cílem manažera je na základě odpovědí daných při případovém pohovoru

porovnat výhody a nevýhody konkrétního kandidáta na volné pracovní místo a rozhodnout, zda ho společnost potřebuje.

- ***Behaviorální nebo kompetenční rozhovor –*** tento druh je docela podobný předchozímu. Zde se žadateli rovněž nabízejí problémové situace, kterých se musí účastnit. Hlavní pozornost je nicméně věnována skutečným životním zkušenostem. Kandidát by měl mluvit o tom, jak jednal, rozhodoval o situaci, jaké kroky podnikl. To jasně vyjadřuje jeho profesní kvality a schopnost samostatně řešit náhle vzniklé problémy v práci.
- ***Skupinový rozhovor*** – je takovým, kde na pohovoru bude přítomno několik kandidátů najednou. Tento typ slouží k úspoře času a snaží se pokrýt co nejvíce uchazečů o volná pracovní místa. Při skupinovém rozhovoru se navíc můžete více zamyslet nad tím, jak je žadatel přátelský, společenský a přívětivý.
- ***Stresový pohovor*** – zde bude kandidát ve všech ohledech vyzván k vyvolání konfliktu. Kandidát musí být připraven na provokativní otázky. V tomto případě je důležitá nejen správná odpověď, ale také správná reakce na otázku. Zaměstnavatel pomocí tohoto typu pohovoru kontroluje odolnost uchazeče vůči stresu a jeho tendenci ke konfliktu.

1.11.3 **Psychologické testy**

Psychologické testy vyjadřují „objektivní standardizovanou míru vzorku chovaní, jako například počítaní aritmetiky“.[42] Podle Kolmana jsou psychologické testy „odborně připravené nástroje, které měří poznávací schopnosti (inteligenci), povahové vlastnosti (neuroticismus, extraverze) a mohou odhalovat i velmi slabé neuropsychické poruchy“.[43]

Testy moderního typu byly představeny k výběru úředníků a velitelů ve vojenských odděleních Spojených států a Anglie během první světové války, a po druhé světové válce se tento proces začal široce používat v soukromém podnikání k hodnocení lídrů na všech úrovních.

V současné době jsou psychologické testy nedílnou součástí procesu lidských zdrojů ve většině velkých společností. Použití testů může významně ušetřit čas a zdroje při

[42] JANDA L. H (1998) Psychological Testing. Theory and Applications. Boston: Allyn and Bacon.
[43] KOLMAN, Luděk, 2010. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha Linde. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9. str. 85

prvotním posouzení uchazečů. Jedná se o rychlý, přesný a objektivní způsob testování velkého počtu uchazečů. Podle statistiky od roku 2001 Americké asociace manažerů se využívají testy jako výběr zaměstnanců kolem 29 %. [44]

Testy musí splňovat konkrétní ukazatele. Mezi podstatné ukazatele patří: reliabilita a validita. Testy také musí být objektivní a standardizované. Znamená to, že testy nesmí záviset na subjektivním názoru či osobních vztazích. Testy by měly být prováděny podle standardních postupů a za stejných podmínek. Jednou z takových podmínek je instrukce k testu. Člověk, který test koordinuje, musí uvést podrobný návod a vysvětlit, jaké odpovědi očekává zkoušející. Zároveň se koordinátor testu musí chovat podle určitých pravidel, aby testování nebylo nevhodně ovlivněno například řečí těla, potřásáním hlavou nebo zvednutým obočím.[45]

Pro testování uchazečů o zaměstnání se používají dva typy psychologických testů:

- ***Testy mentálních schopností, kognitivních schopností nebo výkonové testy*** jsou založeny na měření výkonu jedince. IQ test neboli kvocient inteligence měří úroveň inteligence vzhledem k úrovni inteligence průměrného člověka. Poprvé byl daný test vytvořen a využit Alfredem Binetem, který provedl test inteligence pro děti. Dnes je jedním z nejpoužívanějších testů.

  Dalšími často používanými testy jsou:

  - **Wechler Adult Inteligence Scale** – stejně jako Binetův test ukazuje vysokou reliabilitu i validitu, což znamená správné výsledky pro výběr zaměstnanců. V České republice se využívá WAIS – III, který se dělí na čtyři hlavní faktory: verbální chápaní, percepční organizaci, pracovní paměť a rychlost.
  - **Test Ravenových matic –** nejčastěji využívaný test v České republice podle údajů Asociace klinických psychologů od roku 2008. Principem testu je doplňování chybějících abstraktních tvarů do matice, obsahující třikrát tři tvary. Test je na rozdíl od předchozího méně administrativně náročný a umožňuje testovaní skupin.[46]

[44] Adrian Furnham (2008). Personality and intelligence at work, London: Routledge. ISBN 978-1-84169-585-3. str. 82

[45] KOLMAN, Luděk, 2010. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha Linde. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9. str. 35–36

[46] KOLMAN, Luděk, 2010. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha Linde. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9. str. 52

- **Amthauer Intelligens Structur Test –** tento test je určen k měření úrovně intelektuálního rozvoje lidí ve věku 13 až 61 let. Test se skládá z devíti skupin úkolů (subtestů) zaměřených na studium verbálních a neverbálních složek inteligence: slovní zásoba, abstrakce, zobecnění, matematické schopnosti, kombinatorické myšlení, prostorová představivost, schopnost zapamatovat si vizuálně-obrazové informace na krátkou dobu.

- ***Testy osobnosti*** se liší od mentálních testů tím, že jde o projev a reakci jedince v různých životních situacích. V daném testu se zachycují preference a povahy osob, nejde nám o výkon. Většina testů osobnosti se provádí pomocí dotazníku, který se skládá z předem sestavených otázek. Současné dotazníky se používají nejenom k výběru zaměstnanců, ale také při výzkumu psychopatologie, při diagnostice dušeních poruch, v rámci klinické psychologie a také pro zjištění osobnostního profilu.
  V současné době jsou nejvýznamnějšími testy osobnosti následující:

  - **Big Five neboli NEO pětifaktorový osobnostní inventář**

  Tento je test založen na pěti dimenzích: extraverze, emocionální stabilita, otevřenost, laskavost a svědomitost.

  - **BIP neboli Bochumský osobnostní dotazník**

  Prostřednictvím daného testu se definuje profesní charakteristika osobnosti. Je tvořen 210 tvrzeními, týkajícími se chování, zvyků a jednání jedince a zasahuje 14 dimenzí osobnosti, které jsou přiřazeny ke čtyřem hlavním skupinám, jimiž jsou: sociální kompetence, pracovní chování, psychická stabilita a pracovní orientace.

  - **16Personalities test**

  Jeden z nejpopulárnějších testů, který se využívá v různých typech psychologie pro zjištění personální charakteristiky jedince. Daný test je založen na 16 psychotypech a pěti typech osobnosti (mysl, energie, příroda, taktika a identita).

1.11.4 **Zkoušky**

Slovo zkouška vzniklo od slova „zkoušet“, ověřuje znalosti a dovednosti jedince a může být další alternativou psychologických testů.
Zkoušky můžeme rozdělit na dva druhy:

- ústní
- písemné

Ústní a písemní zkoušky mají samozřejmě také své výhody a nevýhody. Hlavní výhodou písemné zkoušky jsou stejné podmínky pro všechny zkoušené a také umožnují zahájit standardní postupy vyhodnocení zkoušek. Výsledky zkoušek tedy nemohou být ovlivněny personálními vztahy mezi zkoušejícími a zkoušeným člověkem.[47]

Hlavní nevýhodou ústních zkoušek je potom fakt, že mohou být ovlivňovány mnoha faktory, které nelze kontrolovat. Těmito faktory mohou být například nedostatek nebo přebytek času, antipatie mezí zkoušejícími a zkoušeným, stres a také atmosféra. Ale na druhé straně má tento typ zkoušky výhodu pro zkoušejícího, že podle reakce zkoušeného může odhadnout, jestli je například člověk dobře připravený, nakolik si je jistý ve svých znalostech, anebo jestli lže. Z čehož vyplývá, že výhodou zkoušeného je možnost manipulovat a rozvíjet ústní zkoušky v jemné umění. Nevýhodou jsou nedostatek času a zkoušení jen jednoho uchazeče.

Zde lze také rozlišit další dva typy zkoušek:

- Zkoušky pro uchazeče, kteří již mají zkušenosti, jako například psaní diktátu anebo kontrola návyků pomocí případového studia.
- Zkoušky cvičitelnosti, které byly založeny ve Velké Británii profesorkou Sylvií Downsovou. Hlavním cílem daných zkoušek bylo zjistit, jestli je potenciální kandidát vhodný do zařazení programu, i když s ním nemá zkušenosti. Podle Robertsona a Downsové má tento typ zkoušek velkou validitu, ale na druhé straně jsou časové náročné a lépe předpovídají výsledky práce v krátkém období. Pro delší časové období predikce práce klesá.[48]

[47] KOLMAN, Luděk, 2010. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha Linde. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9. str. 31
[48] Robertson, I. T., & Downs, S. (1989). Work-sample tests of trainability: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 74(3), 402–410

1.11.5 **Assessment a Development Centrum**

Metoda, která v sobě zahrnuje v sobě několik dalších metod, což jsou: psychologické testy, rozhovor a zkoušky. Účelem této metody je simulace typických pracovních situací a pracovních činností, při nichž se testuje potenciál, motivace a návyky uchazeče. Ve většině případů je uchazeč zapojen do skupin, kde musí najít řešení nastavených problémů. Například na pozici pokladní v bance budou specialisté zkoušet, jestli jedinec umí počítat peníze a je odolný vůči stresovým situacím. Během simulace uchazeč projeví své slabé a silné vlastnosti. Posuzovatelé potom během provedení jednotlivých etap simulace hodnotí dimenze uchazeče. Typy dimenzí záleží na náplni práce a na tom, co potřebuje zaměstnavatel.

Mezi výhody této metody patří:

- Měření širší škály znalostí, dovedností a schopností, než je tomu u tradičních metod, jako jsou písemné testy nebo rozhovory.
- Je to standardizovaná metoda, proto jsou podmínky testování pro všechny kandidáty stejné. Tato standardizace zajišťuje, že se žádnému kandidátovi nedostane lepšího nebo horšího zacházení než jinému.
- Validní a reliabilní výsledky.

Ale na druhé straně tato metoda patři k časově a finančně náročným metodám. Výběr zaměstnanců může trvat od 1 dne do týdne.

V současné době se Assessment centrum používá nejen při výběru zaměstnance na nové pracovní místo, ale i při hodnocení lidí, kteří již v organizaci pracují, a rozhoduje se o jejich služebním postupu a rozvoji kariéry.

Development centrum je velmi podobný Assessment centru a využívá stejné metody s rozdílem, že zdrojem jsou individuální potřeby zaměstnanců, a tato metoda může dál pomoci v popisu skupiny jako celku.

V podstatě je kompetenční profil zpracován pro každého zaměstnance, a jsou zde zobrazeny jejich silné a slabé stránky a cesty pro jejich odstranění. Podle získaných informací je vytvořen program s návrhem na rozvoj.[49]

Development Centrum probíhá také během několika dnů, kdy zaměstnanci řeší modelové situace, případové studie atd. Během provedeného programu zaměstnanci svojí povahou

49 HRONÍK, František, 2007. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1457-8

ukazují, jestli odpovídají nebo neodpovídají určité pracovní pozici v dané organizaci. Velkým rozdílem proti Assesment centrum je, že zaměstnavatel hodnotí kompetence potenciálního uchazeče jak před zahájením programu, tak i po. Když Assesment centrum provádí hodnocení kompetence, je tomu až po ukončení programu. Také Development centrum dává průběžnou zpětnou vazbu oproti Assesment centru.
Níže je uvedena tabulka podle Hroníka o rozdílu mezi Asessment a Development Centra:

	Development Centrum	Assessment Centrum
Personální rozhodnutí	Před zahájením Po skončení	Po skončení
Srovnávání	Individuální srovnání každého zaměstnance	Interindividuální srovnání
Zpětná vazba	Průběžná zpětná vazba	Zpětná vazba po skončení

Tabulka 5 Assessment a Development center (Hroník, 2003)

1.11.6 **Grafologie**

Tato metoda je založena na zkoumání písma uchazeče. Podle písma, jeho sklonu a tvaru lze analyzovat charakter člověka, povahu a psychologii.
Ben-Shackar se svými kolegy zkoumal jako predikce validitu grafologie. Ale bohužel výsledky nebyly úspěšné a predikce grafologa byla na stejné úrovni, jako predikce laiků. I přes tento neúspěch je daná metoda široce užívána v Evropě a Spojených státech. Ben-Shackar to vysvětluje tak, že grafologie má zjevnou a osobní validitu. Zjevná validita dokazuje, že písmo obsahuje osobnost pisatele. Osobní validita vysvětluje sílu počítání v rámci grafologie a částečně vysvětluje, proč lidé věří v horoskopy, symboly atd.

1.11.7 **Psychometrie**

V současné době s pokrokem technologií a počítačů je možné zaznamenat začlenění těchto informačních technologií do výběru zaměstnanců. Jednou z takových metod je online psychometrie, která je zaměřena na psychodiagnostiku zaměstnance, například měření logiky, abstraktního myšlení, motivačního a kompetenčního profilu, identifikaci talentu, zhodnocení krátkodobé paměti, silných stránek a limitů zaměstnance,

jeho znalostí a dovedností. Hlavní výhodou zavedení online systému je zaměření se na aktuální potřeby zaměstnavatele, který rychle, snadno a za časově nenáročné období zhodnotí vhodného uchazeče. Ale na druhé straně může kvůli absenci fyzické prezence personalisty firmy neboli zaměstnavatele dojít k vyplnění testu jinou osobou.
Psychometrii lze provést dvěma způsoby:

- ***Psychometrický dotazník*** je založen na zhodnocení sama sebe, nemá časové omezení a také možnosti správných či špatných odpovědí. Cílem dotazníku je sestavení portfolia na vlastních preferencích kandidáta pomocí přidělení bodů. V dnešní době se na českém trhu využívá patentová technologie Adalloc na dvou nejpopulárnějších webových stránkách jobs.cz a práce.cz. Každý kandidát zde může vyplnit online dotazník, který se porovnává s ostatními uchazeči a zjišťují se dovednosti, znalosti a po případě nedostatky kandidáta. Podle toho se personalisté mohou dopředu vědět, co očekávat a popřípadě připravit otázky pro kandidáta.
- ***Psychometrické testy*** jsou založeny jen na jednom hledisku, například abstraktním nebo logickém myšlení atd. Na rozdíl od psychometrického dotazníku je čas omezen a v testu jsou jak správné, tak špatné odpovědi. Podle psychometrického testu se dá určit, jestli člověk má či nemá logické myšlení nebo další schopnosti. Daný typ testu je nejlepším nástrojem spolu s kombinací osobních dotazníků, se kterými se vzájemně doplňují. Kromě standardních testů existují i další, jako například: testy koordinace, pamatování si jmen a čísel, testy na delegování, prostorovou orientaci, time management atd.

Praktická část

Na začátku praktické části je charakterizován podnik, ve kterém proběhla vlastní práce pro zpracování profesiografické studie. Následující podkapitoly představují analýzu dat získaných z polostruktovaných rozhovorů, snímku pracovního dne a studia interní dokumentace teritoriálního manažera, servisního inženýra a koordinátora prodeje na pobočce Oxford Instruments v Praze.

1.12 Charakteristika praktické části

Zdroje údajů pro provedení profesiografie byly získány pomocí následujících metod:

- **Rozhovor s pracovníkem HR** – pomocí rozhovoru byly získány informace týkající se procesu přijímaní zaměstnanců, kritéria a kvalifikace, které musí splňovat kandidát na danou pozici a také, jakou politikou se řídí společnost při přijímání nového zaměstnance. Tento rozhovor byl proveden pomoci online konference s HR pracovníkem v Anglii, který je zodpovědný za nábor a výběr zaměstnanců v celé organizaci Oxford Instruments NanoAnalysis. Otázky položené HR pracovníkovi jsou uvedeny na konci práce jako příloha A. Tyto otázky pomohly hlouběji pochopit jejich systém získávání a výběru zaměstnanců, a také získat celkový popis náplně práce vybraných pracovníků. Při rozhovoru bylo zjištěno, že získávání a výběr pracovníků je odlišný u výrobních, aplikačních, technických a manažerských profesí. A podle toho, na jakou pozici se hlásí zaměstnanec, se odvíjí odborná metoda. U výrobních profesí nábor provádí především výrobní manažer pomocí zhodnocení kvalifikace a praxe kandidáta. Úplně odlišným způsobem probíhá nábor nových zaměstnanců v rámci manažerské, technické a aplikační pozice. Na nové místo vypisuje kritéria a požadavky vrcholový managment, a podle nich následně probíhá výběrové řízení, skládající se z různých etap. Dále bylo z rozhovoru zjištěno, že v některých případech výběr zaměstnanců probíhá na doporučení stávajících zaměstnanců nebo partnerů. Po vypsání kritérií přes interní a externí internetové sítě se rozesílají informace o náboru na určitou pozici, na kterou se ozývají potenciální kandidáti. Podle odeslaných životopisů HR pracovník následně vybírá nejvhodnější uchazeče. A pak, v závislosti na tom, do kterého týmu nebo teritoria potenciální zaměstnanec

bude patřit, se rozhoduje o dalším kroku. Odpovědi HR pracovníka na další otázky jsou zahrnuty v profesiografické studii na každou z tří již zmíněných pozic (teritoriální manažer, servisní inženýr a koordinátor prodeje a podpory).

- **Výpověď vykonavatele práce** – tyto informace byly získány pomocí polostrukturovaného rozhovoru a snímku pracovního dne se zaměstnanci na pozicích: manažer pobočky, servisní inženýr a koordinátor prodeje a servisu. Metoda PAQ (position analysis questionnaire) nebyla využita vzhledem k náročnosti sestavení a provádění dotazníkového šetření.
- **Studium interní dokumentace** – tato metoda nám umožní hlubší proniknutí a získání užitečných informací o hierarchii postavení pracovníků ve společnosti a také o dokončení servisu se zpětnou vazbou od zákazníka.

1.13 Základní charakteristika podniku

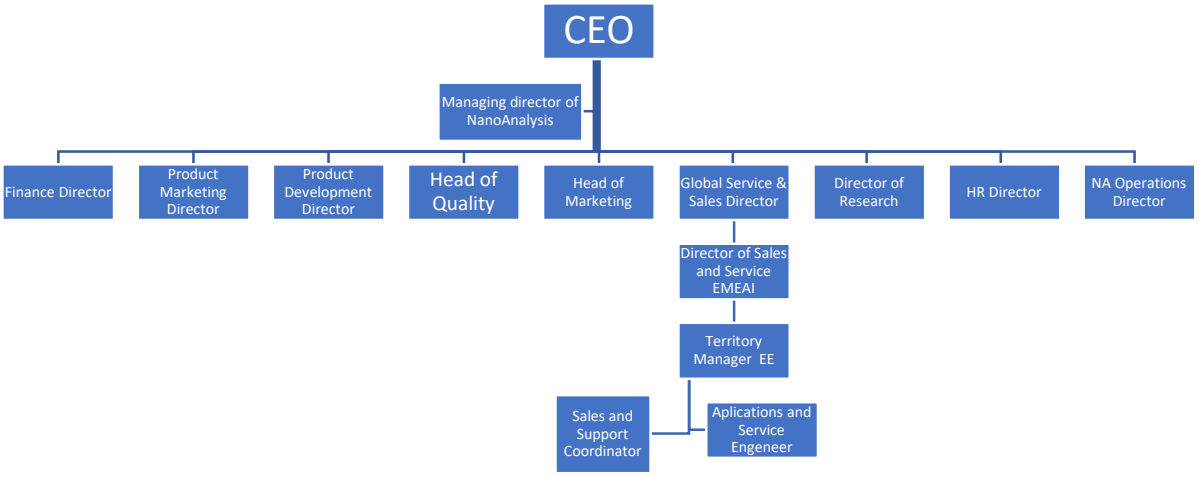
Oxford Instruments plc. je britská výrobní a výzkumná společnost, která poskytuje vysoce výkonné vědecké zobrazovací kamery, spektroskopická řešení a mikroskopické systémy pro výzkum a OEM trhy; mikroskopie sond s atomovou silou pro materiály a aplikace biologických věd; software pro vizualizaci a analýzu 3D a 4D obrázků, servisní služby a náhradní díly pro detektory.[50]

Tato společnost byla založena v roce 1959 manželským párem Martinem a Audrey Woodovými v Oxfordu. Na začátku byla jejím hlavním záměrem výroba výkonných magnetů a v roce 1960 byl dán do oběhu jako první ve světě výkonný magnet pro vývoj magnetické rezonance. Díky tomuto magnetu byl vytvořen první komerční celotělový MRI skener, který byl v roce 1980 nainstalován v Londýně. V roce 1983 se stala akciovou společností na londýnské burze. Od roku 2000 společnost pokračuje v oblasti inovativních technologií a skupina odborníků vyvinula jedinečné detektory bez kryogenního a křemíkového driftu. Nyní se společnost stala obrovskou holdingovou společností, která vstřebala více než 7 společností, jako jsou Andor, Omnicon, Platimun Reseract atd., čímž rozšířila své působení nejen v oblasti nanotechnologií, ale také v dalších průmyslových odvětvích. Momentálně má víc než 16 kanceláří po celém světě s více než 2 000 zaměstnanci.[51] V České republice působí jako marketingová složka divize nano-analýzy,

[50] Oxford Instruments NanoAnalysis [online]. [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: https://nano.oxinst.com/
[51] Oxford Instruments History [online]. [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Oxford_Instruments

která zajišťuje prodej a servis v 15 státech východní Evropy. Níže uvádíme organizační strukturu divize nano-analýzy.

Graf 1 Grafické znázornění hierarchie Oxford Instruments NanoAnalysis



Zdroj: Interní zdroje společnosti Oxford Instruments

1.14 Profesiografická studie

Provedení profesiogramu je velmi užitečným nástrojem, který obsahuje důležité informace nejen pro získání nových zaměstnanců, ale i pro hodnocení dovedností pracovníka, rozvoj jeho kariéry, určování potřebných školení a při zpracování psychologické analýzy rozhodování pracovníka. [52]

1.15 Profesiografická studie: teritoriální manažer.

Celkový popis profese na pozici teritoriálního manažera prodeje.

[52] KOLMAN, Luděk, 2010. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha Linde. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9. str.68

Manažer prodeje dohlíží na prodejní aktivity určitého teritoria, aby zajistil dosažení stanovených cílů a růst zisku firmy. Jeho hlavní funkce jsou rozhodování, strategické plánování, řízení a kontrolování týmu. Manažer by se měl zaměřit do budoucnosti a umět aplikovat svou strategii, která by fungovala a splňovala cíle firmy.
Pro výkon této profese je nutné minimálně magisterské vysokoškolské vzdělaní; alespoň dvouletá praxe v oboru prodeje; skvělé technické schopnosti; práce v CRM a Microsoft programech, řidičské oprávnění skupiny B, znalost angličtiny minimálně na úrovni B1. Velkou výhodou jsou dobré znalosti v přírodovědecké oblasti, jako například geologii, chemii, biologii a mikroskopii.

Na danou pozici je požadován určitý typ osobnosti zahrnující: odolnost vůči stressu, komunikativní a organizační schopnosti, vedení lidí, schopnost trénovat, koučovat a mentorovat, schopnost time managementu, analytické a strategické myšlení, zodpovědnost za činnosti svých podřízených a spolehlivost.

Hlavním cílem teritoriálního manažera východní Evropy je dosahování dobrých prodejních výsledků a spokojenost zákazníků i členů týmu. Manažer by svým výkonem práce měl docílit:

- spokojených podřízených,
- spokojeného zákazníka,
- splnění nastaveného cíle firmy
- splnění strategie JBTD.

Úkoly vyplývající z profese

Teritoriální manažer v rámci výkonu svého povolaní má 5 hlavních činností, ze kterých vyplývá naplň práce.

- Obchodní činnost – jejím hlavním úkolem je vyhledávání nových zákazníků a příležitostí, příprava dokladů ke tendru, rozšiřování databáze klientů, propagování stávajících a nových produktů za účelem prodeje, poskytování nabídek zainteresovaným zákazníkům, zpracování podkladů objednávky pro správné zkonstruování finálního produktu.
- Vedení a komunikace s mateřskou firmou – jejím úkolem je řídit, zaujmout a motivovat podřízené zaměstnance, aby úspěšně naplňovali cíle společnosti a

zároveň energii nasměrovat správným směrem (nastavit správný směr, tempo a využít zdroje). Úspěšný management je záruka úspěšné společnosti.

- Rozhodování – tato činnost je zaměřena na rozhodování finančních a technických záležitostí, za které nese zodpovědnost. Manažer musí rozhodnout a najít takovou cestu prodeje, aby byl výsledek efektivní.
- Kontrola – jejím cílem je objektivní hodnocení práce svých podřízených a zpětná vazba zaměstnancům.
- Osobní vzdělávání a rozvoj – každý manažer ve sféře nano-analýzy musí mít nejenom znalosti v oblasti managmentu, ale také si rozvíjet technické návyky. Svět nestojí na místě a každý rok přicházejí na trh nové technologie, metody a produkty. A manažer tedy musí na stejné úrovni reagovat na změnu trhu.

Profesionální činnosti a jejich součásti

Profesionální činnosti plynou jak pro teritoriálního manažera, tak servisního inženýra a prodejního koordinátora z jejich zahrnutí v organizační struktuře společnosti. Tyto činnosti korelují s úkoly a podúkoly, které byly popsány výše.

1. Činnosti spojené se obchodní činností:

- Přijímání informací od nadřízených, řešení jejich požadavků a plnění zadaných úkolů.
- Prodej produktů na stanoveném teritoriu a dohled nad prodejními procesy, tak aby realizovaly stanovené cíle.
- Návštěva stávajících a potenciálních klientů a nabízení produktů/služeb, jakož i podrobný rozbor vlastností produktu a jeho specifikace, tak aby vyhovoval požadavkům klienta.
- Kontaktování zákazníků, distributorů prostřednictvím hovorů, e-mailů, aby došlo k zajištění prodejních smluv.
- Vyhledávání nových obchodních příležitostí.
- Poskytnutí prodejní podpory zákazníkům.
- Pracovník na této pozici má na starosti tvorbu cenových nabídek prodejním zástupcům a přímým zákazníkům.

- Na základě požadavků zákazníků dochází ke zpracování objednávkového formuláře, ve kterém jsou zaneseny všechny podrobné technické informace, které budou předány výrobě.
- Spolupráce se zákazníky při práci v demo laboratořích.
- Spolupráce potenciálními klienty během významných propagačních akcích.

2. Činnosti spojené s vedením týmu:

- Přijímání nových zaměstnanců.
- Organizace a vedení.
- Provádění individuálních hodnotících rozhovorů se zaměstnancem třikrát za rok.
- Motivování zaměstnanců k dosažení cílů a kvalitnímu plnění úkolů.
- Monitorování úrovně osobní motivace distributorů a zaměstnanců.
- Reportování aktivit a úkolů nadřízeným.
- Zadávání úkolů svým podřízeným.

3. Činnosti spojené s rozhodováním:

- Příprava a předkládání ročních rozpočtů s podrobnými výdaji, prodejních reportů, požadavků na slevy atd. vedoucím společnosti ke schválení.
- Provádění prognózy prodeje, aby se určily finanční cíle společnosti a cílový trh pro produkt/službu.
- Při plnění svých povinností dohlížejí manažeři prodeje na rozvoj obchodních plánů a strategií a rozhodují, v jakém směru je napravit.
- Vzhledem ke specifické sféře prodeje manažeři provádějí demonstrace a prezentace detektoru na mikroskopu. Vytvářejí reporty pro zákazníky s detailními informacemi o určitém vzorku a rozhodují, jaký produkt bude klientovi vyhovovat nejvíc.

4.Činnosti spojené s kontrolou:

- Kontrola vykonané práce servisního inženýra.
- Hodnocení práce koordinátora prodeje, zda se všechny zadané úkoly plní podle zadaného plánu a dochází ke splnění cíle.

5.Činnosti spojené s osobním rozvojem a vzděláváním:

- Zlepšování se v technických a manažerských dovednostech potřebných k práci.
- Vytváření individuálního plánu rozvoje svých znalosti a dovedností.

Návaznosti a vzájemné působení profesionálních činností a jejich součástí

Všechny činnosti teritoriálního manažera jsou vzájemné provázány. Proto je důležité hodnotit všechny činnosti jako celek. Při definování ideálního typu teritoriálního manažera je velmi podstatné spojit manažerské a technické dovednosti, jako je rychlé a efektivní rozhodování, schopnost vidět do budoucna a předvídat výkyvy na trhu, vedení týmu k cílům, technické znalosti z oblasti nanotechnologií a mikroskopie, odborné znalosti Aztec Software a také znalosti v oblasti strategického řízení. Pro ještě kvalitnější práci je důležité klást důraz na neustálé vzdělávaní se na základě odborné způsobilosti. Firma by měla poskytnout zaměstnancům webináře a školení, které jsou spojené s jejich náplní práce a vedoucím postavením. Jejich vzdělávání je též závislé na čerpání informací z odborných článků, studiu nových metod konkurence, mediích a workshopech.

Snímek pracovního dne teritoriálního manažera

Snímek pracovního dne teritoriálního manažera byl proveden ve společnosti Oxford Instruments v ulici Velvarská 13, 160 00 v Praze, dne 15. ledna 2020.

Místo výkonu práce manažera není pevně určeno a záleží na náročnosti a domluvených schůzkách.

Pro danou pozici byl výhradně povolen home office, kvůli náročnosti a velkému rozsahu teritoria západní Evropy. Pracovní doba podle smlouvy je stanovena pevně od 9 ráno do 17:30 hodin, ale tuto pozici nelze označit jako klasickou práci s délkou osm hodin, protože některé činnosti, jako například příprava tendru nebo odevzdání reportu zabere víc času a pozornosti. Tato pracovní činnost musí tedy být vykonávána neustále i v době volna. Jen v případech podepisování důležitých dokumentů a sjednaných schůzek manažer začíná pracovní den příchodem do kanceláře.

8. ledna 2020 byl dnem pozorování, kdy manažer přišel do kanceláře kvůli ročnímu setkání se zaměstnanci a prodejním týmem EMEAI.

Každý den před začátkem pracovního dne manažer zapíná počítač a vaří si kávu, jako impuls k probuzení a začátku pracovního dne.

- 09:30–10:30 Skype setkání s prodejními týmy EMEAI.
- 10:30–12:30 Vyřizování e-mailové korespondence, příprava nabídek, podepisování dokumentů.
- 12:00–13:00 Pauza na oběd.
- 13:00 –13:30 Příprava reportu a strategického plánu na schůzku s ředitelem prodeje.
- 13:30–14:30 Skype schůzka s ředitelem prodeje a plánování finančního kvartálu.
- 14:30–14:40 Telefonický pohovor s potenciálním zákazníkem a příprava nabídek pro určité zákazníky, jednání s klíčovými zákazníky.
- 14:40–15:00 Příprava podkladů pro tendr.
- 15:30–16:30 Týmová porada.
- 16:30–17:30 Vyřizování e-mailové korespondence, odchod domů.

Tento den byl celkem nenáročný, bez mimořádných událostí a dá se říct docela přínosný. Z pohledu manažera byla zaznamenána řada nových věcí, jako například příprava podkladů pro tendr a také jsem na vlastní oči viděla, jak probíhá plánovaní finančního roku.

Rozhovor s manažerem

Následující 2 dny po provedení snímku pracovního dne byly provedeny dva rozhovory s teritoriálním manažerem východní Evropy společnosti Oxford Instruments. První rozhovor byl zacílen na jeho vlastní působení jako manažera pobočky a hlavního precedenta, který vybírá nové zaměstnance. Druhý rozhovor byl standardně aplikován pro všechny vybrané zaměstnance v rámci zpracování profesiografické studie, která je uvedena na konci práce jako příloha B. Manažer byl velmi vstřícný, příjemný a ochotný odpovídat na postavené otázky.

Níže jsou uvedeny kladené otázky:

- Jak dlouho pracujete na danou společnost?
- Jaké máte nejvýše dosažené vzdělání?
- Jak jste se dostal na tuto pozici a jaké pracovní zkušenosti jste měl předtím?
- Jak se změnil Váš život, když jste nastoupil na danou pozici?
- Kolik hodin věnujete své práci?

- Kdo je pro Vás úspěšný manažer?
- Jakou roli pro Vás hraje přijímací pohovor?
- Co myslíte o přijímacím řízení Vaší firmy?
- Jaká kritéria jsou pro Vás důležitá pro udržení si Vašich klientů?
- Jaké vlastnosti by podle Vašeho názoru měl mít manažer?
- Jakým způsobem řídíte podřízené? Jaký styl řízení používáte?

Současný manažer firmy pracuje v dané společnosti již 9 let. Má doktorský titul v oblasti geologie a nyní studuje na vysoké škole pro získání druhého magisterského titulu. Jeho předešlá zaměstnání byla v oblasti nauky a geologie v Akademii věd České republiky. Manažer měl předchozí zkušenosti ve vedení geologických projektů a expedicí, provádění výzkumu na meteoritech, geologických kamenech atd. Takže v podstatě práce s mikroskopem a jeho příslušenstvím. Nástup do Oxford Instruments úplně změnil jeho život a směr kariérního růstu. Během práce se měl naučit novým dovednostem a znalostem v oblasti prodeje, obchodu a komunikace s lidmi, hledání příležitostí na trhu a naučit se být vizionářem a předvídat rozvoj trhu do budoucna. Na začátku bylo nutné věnovat práci víc času než obvyklých osm hodin, z důvodu získání nových znalostí a také hledání nových zákazníků, partnerů a analýzy konkurence. Po několika letech se situace stabilizovala a již se může věnovat práci osm hodin denně. Na otázku ohledně úspěšného manažera tázaný odpověděl, že hlavní kritérium je vzájemná dobrá komunikace mezi manažerem a jeho kolegy, zákazníky. Manažer by měl být schopný docílit všech nastavených cílů, jak dlouhodobých a krátkodobých. Samozřejmostí je zodpovědnost za rozhodnutí a výsledky celého týmu. Další otázku týkající se přijímacího pohovoru, manažer považuje za velmi důležitou, protože během pohovoru lze poznat člověka, jeho dovednosti, chování, umění komunikovat s lidmi, a dokonce zachytit, jestli uchazeč lže, nebo ne. Ale hlavně pro kolektiv je důležité, aby nový zaměstnanec byl sympatický a přátelský, protože jde hlavně o týmovou práci. Tázaný preferuje několik stupňů rozhovoru, aby reálný obraz uchazeče odpovídal životopisu. Ohledně přijímacího řízení Oxford Instruments si myslí, že trvá docela dlouho a někdy uchazeč musí čekat měsíc, než dostane schválení. Ale na druhou stranu je dobré, že zaměstnavatel může zkoušet znalosti a dovednosti v práci s mikroskopem a zjistit, jestli je ten člověk schopný, nebo ne. Ale zvláště pro profese typu administrativy nebo HR je lepší ulehčit přijímací proces.

Na otázku udržení si zákazníků tázaný odpověděl, že hlavním kritériem udržení jsou kvalitní peče a servis, aplikační podpora, dlouhodobá spolupráce, přátelské jednání a umění jít vstříc zákazníkům, rychlé řešení problémů a také chuť se zdokonalovat v prodejním procesu. A hlavně realizace obchodu takovým způsobem, aby zákazník nemusel hledat jiné řešení.

Za dobré vlastnosti manažera považuje: time managment, prioritizaci splnění postavených cílů, schopnost najít vyváženost mezi prací a soukromím, proaktivitu, objektivnost, loajálnost a komunikační dovednosti.

Na otázku řízení podřízených odpověděl, že je hlavní se naučit naslouchat svým podřízeným, být jejich lídrem a ne bossem, snažit se naučit je novým věcem, a tím pádem je motivovat.

Kvalitativní a kvantitativní kritéria úspěchu v návaznosti na profesionální činnosti

Kritéria úspěchu teritoriálního manažera lze rozdělit do dvou typů – kvalitativní a kvantitativní. Tyto informace byly převzaty z interních zdrojů firmy a doplněny průběžně pomocí polostrukturovaného rozhovoru provedeného s teritoriálním manažerem.

V souvislosti s manažerskou činností je kvalitativním kritériem úspěch, který v sobě zahrnuje vedlejší činnosti, jako jsou obchod, řízení a vedení týmu, komunikace a poradenství a sebevzdělávaní. Za kvantitativní kritéria se považují procentní míra splnění kvartálního nebo ročního obchodního plánu nebo targetu.

Obchodní činnost se z kvalitativního hlediska dá posoudit podle množství úspěšně sjednaných schůzek, prezentací, webinářů a množství spokojených a nespokojených zákazníků. Z kvantitativního hlediska dle počtu uzavřených smluv, objednávek a konečných prodejných výsledků každý měsíc, čtvrtletí a rok.

Řízení a vedení týmu je jedna z hlavních činností manažera, která se z kvalitativního hlediska měří podle spolupráce s kolegy, splnění jejich potřeb a přání k efektivnímu fungovaní týmu, stanovení cílů a následně jejich dosažení, vedení týmu a hodnocení činnosti podřízených nad rámec jejich povinností atd. Z kvantitativního hlediska se za úroveň úspěšnosti považují výsledky z PDR (Performance and Development Review), kde jsou zobrazeny měsíční, čtvrtletní a roční plnění nastavených plánů určitého týmu a statistika za poslední čtvrtletí a rok.

Komunikace a poradenství se měří podle kvalitativního hlediska pomocí dotazníku předloženého zákazníkům po dokončení instalace anebo realizace objednávky. Podle toho se dá sledovat úroveň úspešnosti servisu a zlepšení komunikace se zákazníky.

Manažer se považuje za lídra týmu, proto je pro něj velmi důležité udržovat na dobré úrovni vztahy se svými podřízenými. Manažer by měl umět poradit a pomoci najít správný směr k dosažení nastavených cílů, umět poslouchat své podřízené a podporovat je v efektivní seberealizaci.

Sebevzdělávání se kvalitativně hodnotí podle množství úspěšně i neúspěšně složených testů v e-learningovém programu GEM. Z kvantitativního hlediska podle počtu absolvovaných testů a prezentací pro zvýšení prodejních i produktových dovedností.

Kompetence a elementy ovlivňující profesi

Jako kompetence manažera se rozumí úspěšné provádění pracovních činností, které hodnotí připravenost manažera vykonávat svou práci, a jaké dovednosti a schopnosti jsou mu vlastní.

Mezi základní kompetence teritoriálního manažera patří: odborné znalosti, praktické a technické dovednosti a sociální zralost.

Odborné znalosti jsou záležitostí získaného vzdělání. Pro firmu Oxford Instruments je nejdůležitější získané vysokoškolské vzdělání, a zvláště znalosti z podnikatelské administrativy anebo kurzů MBA, které pomohou posílit a rozšířit specializaci a znalosti v návaznosti na roky praxe. V současné době je nepochybné, že nelze vystačit se sumou znalostí získaných během studia a je velmi důležité a nutné je rozšiřovat a doplňovat sebevzděláváním, ochotou se zapojit do různých kurzů, vyhledáváním nových informací v oblasti obchodu, ekonomiky a technologií.

Praktické a technické dovednosti jsou jednou z prioritních částí, vzhledem k nano-analytické sféře. Tyto dovednosti se získávají praxí a školením. Produktové oddělení firmy nabízí mnoho programů, metod a technik pro dosažení potřebných znalostí při prodeji detektorů na mikroskopy, softwaru a dalších produktů, aby se usnadnila práce manažera. Na začátku kariéry v Oxford Instruments je každý manažer nucený projit 3měsíčním školením v laboratoři firmy, aby získal určité znalosti. Ale nelze zapomenout, že v případě praktických dovedností by manažer měl již mít základní dovednosti, jako jsou

schopnost vedení rozhovoru, porozumění základům chemie anebo geologie, umění prezentovat produkt a pracovat v týmech.

Sociální zralost se především týká osobních vlastností manažera a vztahu k sobě samému, k ostatním a k práci. Jednou z takových vlastností je charisma manažera, které mu pomáhá stát se lídrem společnosti. Jeho myšlenky, ideje a názory ovlivňují a směrují podřízené zaměstnance k vykonávání kvalitní práce. Jako příklady vlastnosti chápané jako charisma můžeme uvést: důvěryhodnost, poctivost, iniciativu, proaktivitu, důslednost, čestnost a umění mluvit srozumitelně a přátelsky.

Vnějšími elementy ovlivňujícími kvalitu a efektivitu výkonu práce na pozici teritoriálního manažera jsou následující:

- Atmosféra v kanceláři – je jedním z prioritních kritérií pro kvalitní plnění práce manažera. V případě negativní a rušivé atmosféry bud' v týmu, nebo na home office se manažer nemůže řádně soustředit na svoji práci kvůli vnějším škodlivým faktorům. Proto je velmi důležité vytvořit příjemnou, přátelskou a pohodlnou atmosféru v práci, aby manažer mohl vykonávat svou práci s vetší efektivitou a bez rušivých faktorů.
- Rychlý počítač, Wi-Fi připojení, které umožnuje snadněji, rychleji a kvalitněji splňovat požadavky klienta a zároveň urychlit celý proces. V dnešní době jsou to jedny z nejdůležitějších věcí pro všechny. Vzhledem k velkému teritoriu manažera firmy Oxford Instruments se internet a počítač staly nenahraditelnými pomůckami manažera. Skoro všechny schůzky s distributory po východní Evropě se dají vést online přes Skype Business anebo MsTeams. Také kontrola měsíčních, kvartálních a ročních plánů probíhá online s vedením v Anglii. Proto je počítač s rychlým internetem nezbytným elementem k vykonávání kvalitní práce.
- Prototyp některých kolegů a nadřízených, od kterých je možné čerpat inspiraci pro své zlepšení a zároveň zjednodušení práce manažera.
- Spolupráce a delegování práce kolegům v případě velkého přívalu práce za účelem zrychlení procesu a snahy naučit kolegy novým dovednostem.

K podpůrným elementům efektivní práce manažera slouží stimulační prvky v podobě finančního ohodnocení při splnění kvartálního plánu, jako jsou prémie nebo bonusy. Jako stimulace manažera může také sloužit proplácení kurzů ke zlepšení osobních dovedností, školení a workshopů.

Vybrané atypické činnosti a mimořádné události v pracovní činnosti

Pří výkonu práce se manažer setkává s nestandardními situacemi, které působí nepříjemně a mohou vyvolat neuropsychickou zátěž. Tyto mimořádné události mohou nastat očekávaně nebo neočekávaně. Mezi ***neočekávané událostí*** můžeme uvést zpoždění dodání objednávky zákazníkům, které ovlivňuje další proces a někdy může dojít i k sankcím a vnějším konfliktům se zákazníky, které se následně řeší spolu s finančním a právním oddělením firmy.

Za ***očekávané mimořádné události*** můžeme považovat:

- Nefunkčnost internetového připojení a technického vybavení manažera, jako jsou telefon a počítač. V tuto chvíli se instaluje distanční program pro IT tým, který řeší všechny počítačové problémy na dálku. V případě selhání Wi-Fi se volá do provider firmy, která posílá svého technika k vyřešení problému. Ale všechny tyto události někdy mohou trvat i víc než jeden den, a tím pádem se zdržuje celá práce.
- Množství klientů, kteří čekají na zaslání specifikace, nabídek a dokladů na podání tendru. Dochází velmi často k velkému počtu e-mailů, které nejde vyřešit ihned, a proto se některé doklady odesílají se zpožděním.
- Počet domluvených schůzek, prezentace a workshopy – tento element je souvisí s předešlým. Protože většina akcí má naplánované programy od rána do večera, a manažer tak není schopen paralelně vyřizovat e-mailovou, objednávkovou, CRM agendu.
- Selhání software CRM a GEM, kde jsou uvedeny všechny nabídky, kontakty potenciálních klientů a marketingové články. Tyto problémy řeší IT team OI.

Stres a mimořádné události, se kterými se manažer setkává během práce, mohou ovlivnit jeho fyzickou, psychickou a sociální sféru. Proto je velmi důležité, aby uměl poznat svoji úroveň stresu či náročné a problémové situace a zpozorovat změny ve svém chování, najít příčiny a umět překonat emociální konflikty.

Nároky a požadavky pracovní pozice

Nároky a požadavky pracovní pozice teritoriálního manažera, které vedou ke efektivnímu výkonu práce lze rozdělit na:

- technicko-fyzikální,
- organizačně-ekonomické,
- kvalifikační,
- fyziologicko-anatomické,
- sociální a psychologické.

Technicko-fyzikální požadavek

Profese teritoriálního manažera je založena především na mentální a komunikační úrovni.

Pro výkon práce je nutné zajistit vhodné pracovní a technické podmínky. Vzhledem k výkonu povolání manažera jak v sídle společnosti, tak mimo, je nutno mít k dispozici: kancelářský prostor s vybavením buď doma nebo v sídle společnosti, včetně zajištěných služeb, služební auto, technické vybavení (PC, mobilní telefon s daty, tiskárna), firemní kartu.

Kancelář by měla mít dostatečný prostor, pohodlný přístup v dostupné blízkosti, vhodnou výšku stolu, aby splňovala optimální vzdálenost mezi počítačem a očima. Dále je nutností jedna zasedací místností pro týmovou práci.

Pracovní prostředí dále musí splňovat podmínky teploty, čistého vzduchu, hluku, osvětlení a dostupnosti k pitné vodě.

Organizačně-ekonomický požadavek

Tato profese je zaměřena zvláště na organizační schopnosti manažera, řízení a vedení lidí. Manažer by se měl soustředit na organizační schopnosti v oblasti time managmentu a měl by si umět si stanovit a určovat prioritu cílů, umět rozdělit úkoly do jednotlivých fází, rozpoznat, kde je nutné zadání delegovat, a hlavně nastavovat čas tak, aby nedošlo k prodlení. Z ekonomického pohledu je podstatná především kalkulace nákladů, zisku a predikce na další roky. V podstatě je důležité znát základní ekonomické teorie na úrovni vysoké školy s dalším rozvojem do budoucna.

Kvalifikační požadavek

Pro výkon manažera je vyžadováno vysokoškolské vzdělaní. Vhodné a vítané je ekonomické, geologické, farmaceutické, chemické a biologické vzdělání, ale není však

podmínkou. Další podmínkou je bezúhonnost a bezdlužnost. Daná profese předpokládá znalosti v oblasti mikroskopie anebo nano-analýzy, podnikání a administrativy, znalost anglického jazyka na úrovni B2, nutnost řidičského průkazu kategorie B, schopnosti pracovat s počítačem a MC Office programy. Dále toto povolaní vyžaduje pravidelné školení v oblasti nových produktů a softwaru firmy, pravidelnou účast na webinářích a business školeních.
Je též důležité, aby člověk byl flexibilní, objektivní, schopný pracovat pod tlakem a měl vysokou úroveň komunikativních schopností a odpovědnosti.

Fyziologicko-anatomický požadavek

Vzhledem k flexibilní práci a častým pracovním cestám je zdravotní stav podmínkou pro výkon práce. Z hlediska fyzické aktivity se žádné nároky nekladou.

Sociální a psychologický požadavek

Při výkonu profese manažera je důležitá práce v týmu a s týmem kolegů, kteří společně musí naplňovat cíle společnosti. Jsou to v podstatě komunikační dovednosti, které v sobě zahrnují sdělování a předávání informací a myšlenek, umění motivovat své podřízené a podporovat je ve chvílích stresu, být nejen nadřízeným, ale i kamarádem, umět ocenit a hodnotit vykonanou práci, kontrolovat, udělovat tresty, které budou povedou k nápravě, a hlavně umět spolupracovat s lidmi.

Z psychologického pohledu by měl být manažer odolný vůči stresu, měl by umět řešit rutinní úkoly, mít trpělivost, mít inovační ambice, schopnost kontrolovat, koordinovat, vnímat problémy a hledat jejich řešení. Zásadní je odpovědnost za svoji práci a disciplína.

Analýza příjímacího řízení teritoriálního manažera a návrhy opatření

K zaměstnání na dané pozici je potřeba projít výběrovým řízením, které se skládá ze 4 etap.

První etapa je zaslání životopisu přes oficiální stránky nebo reference. Pak HR oddělení vyhodnotí a vybere vhodné kandidáty, kteří splňují podmínky pro výkon této práce. Pro další postup HR oddělení sjednává telefonický rozhovor, ve kterém zve kandidáty do hlavní pobočky pro hodnocení jejich dalších schopností.

Ve druhé etapě s kandidátem probíhá rozhovor s HR odborníkem a psychologickým specialistou, který hodnotí obecné dovednosti a znalosti kandidáta. To jsou: jeho nejvyšší vzdělávaní, silné a slabé stránky, zjištění portfolia a hodnocení jeho chování.

Třetí etapa je zaměřena na zjištění technických dovedností a znalostí s mikroskopy. Jak je uvedeno výše, velkou výhodou jsou znalosti v oblasti geologie, biologie a chemie. Ve většině případů kandidát dostane nějaký nano-analytický vzorek, který musí popsat a říct, jak by s ním pracoval. Manažer technického oddělení to hodnotí, a následně vybere maximálně 2 kandidáty.

Poslední etapa probíhá jako řešení případové studie. Nadřízený manažer hraje roli zákazníka a hodnotí, jak se bude kandidát chovat v různých situacích. Hlavním kritériem je jeho komunikativnost a hledání řešení ve stresových případech. Celé výběrové řízení se ukončuje zasláním rozhodnutí o přijetí či odmítnutí všem zúčastněným kandidátům, a to do jednoho týdne. A pak v případě přijetí, dostávají kandidáti „offer letter“ se všemi pracovními podmínkami, nad kterými má čas se rozmyslet do jednoho týdne.

Také se ve velké většině společností při uvolnění pracovního místa podařilo získat nového zaměstnance na doporučení stávajících zaměstnanců, obchodních partnerů nebo známých, a většina z nich se prostřednictvím těchto doporučení osvědčila.

Z toho vyplývá, že výběrové řízení u teritoriálního manažera probíhá na dobré úrovni, a to vzhledem ke kontrole jeho znalostí z práce s mikroskopem a manažerských dovedností. Což je pro teritoriálního manažera podstatné. Ale na druhé straně celé výběrové řízení zabírá mnoho času a někdy to může způsobit neefektivní výběr. A to v tom smyslu, že tím uchazeč ztratí zájem dříve, než mu firma nabídne práci a odešle „offer letter“. Proto bych navrhla pro danou pozici efektivnější varianty výběru pomocí Assesment nebo Development Centre, které zrychlí celý proces, a jeho výsledek již bude záviset jen na řešení HR a zodpovědného člověka.

Dále bych navrhla hledání kandidátů s podmínkou vysokoškolského vzdělaní spíše zaměřeného na profese spojené s chemií, geologií a biologií, protože tyto profese jsou spojené s prací s mikroskopem, což je pro danou práci podstatnější než znalosti v oblasti ekonomie. Pro teritoriálního manažera je totiž důležitější rozumět svému produktu a umět s ním pracovat. Co se týká znalostí v oblasti time managementu a ekonomie, tak tyto znalosti si manažer může doplnit během skutečné práce a vyplňování reportů. A nemusí se

tomu věnovat tak velká pozornost, naopak je lepší přesvědčit kandidáta, že Oxford Instruments si to dobře uvědomuje, proto investuje peníze do e-learning systému a provádění pravidelných produktových školení zaměřených na zlepšení dovedností manažera. Dalším zlepšením může být PDR a individuální rozhovor s hlavním manažerem o současném rozvoji na dané pozici, zvýšení úrovně dovedností a poznatků v rámci celé firmy. Pak je také vhodné dát uchazeči vědět, že jeho práce spočívá v neustálém sebevzdělávaní a že nejde o monotónní práci, ale o práci proaktivní a zodpovědnou. A tímto způsobem inspirovat, motivovat potenciální uchazeče. A na druhé straně je nutné eliminovat nevhodné kandidáty.

1.16 Profesiografická studie: servisní inženýr

Snímek pracovního dne servisního inženýra byl proveden velmi nestandardním způsobem kvůli nepříznivé epidemické situaci v souvislosti s covid-19 v České republice. Kvůli tomu byl zvolen online doprovod, kde bylo možné pozorovat jeho pracovní den. Popis snímku pracovního dne je uveden v kapitole níže. Dále byl vybrán polostrukturovaný rozhovor pro získání detailních informací o dané profesi. Polostrukturovaný rozhovor proběhl 12. února 2020 na pobočce Oxford Instruments v Praze. Otázky k rozhovoru jsou uvedeny v příloze B.

Celková charakteristika profese servisního inženýra

Servisní inženýr je velice důležitou pozicí. Důvodem je fakt, že bez této profese by nemohl celý tým fungovat. Servisní inženýr zajišťuje instalaci detektoru, servis hardwaru a softwaru, a dokonce i analyzování vzorku požadovaného zákazníkem. Mimo jiné se stará o reputaci společnosti, a to prostřednictvím poskytování školení zákazníkům a také individuálních rozhovorů, prostřednictvím kterých může zjistit, co má společnost zlepšit. Zároveň je nápomocný při řešení obtížnějších případů s klienty.

Pro pracovní zařazení je nutné minimálně středoškolské odborné vzdělání zakončené maturitní zkouškou, ale prioritou je vysokoškolské vzdělaní. Dále je potřeba, aby uchazeč o tuto pozici měl alespoň roční praxi v oboru mikroskopie anebo technologie. Také je důležité mít řidičský průkaz kvůli velkému teritoriu a nutnosti instalování systému po celé východní Evropě. Samozřejmostí je čistý trestní rejstřík a anglický jazyk na

minimální úrovni B1. Dále je důležité, aby uchazeč o tuto profesi velmi dobře ovládal počítač a další technologie, jako je mobil a sofware.

Mezi vítané vlastnosti patří schopnost uchazeče vypořádat se se stresem, řešit krizové situace, flexibilita, empatie k zákazníkům, komunikační dovednosti a plánování.

Účelem této profese je zvyšování technologických znalostí zákazníků. Což znamená být zákazníkovi podporou v řešení technických problémů, a tím pádem přispívat k jejich spokojenosti.

Cílem dané profese je tedy zajištění spokojenosti zákazníků. Spokojenosti zákazníka servisní inženýr dosáhne kvalitní instalací systému a zajištěním klientského servisu, který zákazníkovi usnadní a zlepší výzkum v rámci jeho projektu. V druhé řadě je cílem servisního inženýra prodej servisních kontraktů neboli prodloužení záruky a servisu již instalovaných systémů, které bude vést ke kladnému hospodářskému výsledku firmy v oblasti servisu.

Úkoly vyplývající z profese

Servisní inženýr v rámci své profese vykonává čtyři hlavní činnosti:

- Technologická činnost – úkolem této činnosti je poskytování kvalitního servisu a instalace pro zákazníka.
- Obchodní činnost – úkolem je podpora obchodního týmu v rámci prodeje servisních kontraktů a při návštěvě zákazníka schopnost mu je prodat.
- Poradenská činnost – úkolem této činnosti je provedení analýzy požadovaných vzorků od zákazníka, zpracování detailního reportu, zvyšování znalostí zákazníka v oboru mikroskopie a produktů společnosti, pečování o systémy zákazníka a poskytování rad v mikroskopických a softwarových záležitostech.
- Rozvoj vzdělávacích činností – úkolem této činnosti je jít spolu s rychlým technologickým rozvojem technologií a nano-analytiky. K tomu je však potřeba také osobní rozvoj v oblasti vzdělávání a neustálého zdokonalování sebe sama.

Profesionální činnosti a jejich součásti

Profesionální činnosti servisního inženýra jsou spojené jak s obchodním týmem, tak i s marketingovým oddělením a souvisejí také se zařazením ve struktuře organizace.

1.činnosti a jejich součásti spojené s technologickou činností:

- Servisní preventivní návštěva zákazníků, která zahrnuje částečnou opravu.
- Spolupráce při práci v terénu pro zvýšení kvality produktu.
- Instalace objednaných systémů firmy.
- Zjištění vad systému a zpracování reportu pro další opravu v laboratoři.
- Instalování aplikačních softwarů pro lepší integraci s mikroskopem a detektorem.
- Aktualizace softwarových programů.
- Provedení kontrolních testů pro kvalitní fungování systému.
- Poskytnutí základního školení pro práci se softwarem a detektorem.

2. činnosti a jejich součásti spojené s obchodní činností:

- Monitorování a kontrola vypršených záruk.
- Prodej servisních kontraktů.
- Péče o klíčové zákazníky.
- Podporování obchodního týmu.
- Spolupráce při tréninkových aktivitách.
- Předávaní informací obchodnímu týmu o současné situaci zákazníka a konkurence. Ve smyslu potenciálního nákupu produktu, a jaká je situace u konkurence.
- Podílení se na přípravě plánu marketingových činností pro následující období.

3. činnosti a jejich součásti spojené s poradenskou činností:

- Poskytování poradenské činnosti v rámci aktuálního výzkumu zákazníka.
- Provádění analýzy vzorků ve vlastní laboratoři firmy nebo na straně zákazníka.
- Poskytnutí demo produktu firmy a ukázka fungování systému.
- Zpracování detailního systému provedené analýzy.
- Péče o vlastní portfolio přiřazených klientů.

4. činnosti a jejich součásti spojené s vzděláváním:

- Účast na produktovém a aplikačním školení.
- Aktivní účast na konferencích.
- Plnění a aktualizace znalostí ve vědeckých oborech (biologie, chemie atd.).
- Mentorování nezkušených uživatelů produktů Oxford Instruments.
- Individuální rozhovory s manažerem o dalším rozvoji a zlepšení současné situace.
- Zvyšování komunikačních dovedností.

Návaznosti a vzájemné působení profesionálních činností a jejich součástí

Všechny výše zmíněné činnosti, které servisní inženýr vykonává v rámci svého povolání, jsou provázané. Například bez prodeje systému by nebylo možné poskytovat zákazníkům instalace a současně se o ně v servisní oblasti starat. Ideálním typem servisního inženýra je takový zaměstnanec, který je dostatečně vzdělaný a má i nadále chuť se vzdělávat. Také je flexibilní, objektivní a s vysokou úrovní zvládnutí stresu. Samozřejmostí je dobrá znalost produktu, technologické soustavy hardwaru a softwaru, který firma svým zákazníkům prodává. Dále by měl servisní inženýr mít znalosti v oblasti fyziky, základy chemie a mikroskopie. Zároveň se nesmí bát velké zodpovědnosti v práci s drahými systémy.

Důležité je, aby inženýr měl dobré komunikační dovednosti a uměl příjemně jednat se všemi typy klientů. V neposlední řadě musí být proaktivní a vždycky se vzdělávat v oblasti nových technologií a metodik.

Popis průběhu pracovního dne

Pracovní režim servisního inženýra se liší na základě toho, kolik má naplánovaných servisních návštěv. Bohužel nelze přesně říct dopředu, kam a kdy přesně pojede. Proto pro naplánování a popis práce vezmeme pracovní týden. Ten se skládá z různých činností, které jsou rozděleny na určité dny z důvodu velké vzdálenosti mezi zákazníky. Jeden pracovní den v týdnu, což je pátek, inženýr vykonává tzv. home office pro zpracování a vyřízení e-mailové agendy, analýzy a reportu pro zákazníky. Práci v terénu nebo zákazníkovi se inženýr věnuje čtyřikrát v týdnu v závislosti na vytíženosti. Jedná se z větší části o instalaci systému, školicí návštěvy s obchodními zástupci u zákazníků, a dále pak pravidelné servisní návštěvy u určitých zákazníků. Jak je vidět, většina práce je

v laboratořích zákazníků věnována podpoře servisu klienta. Ale nelze zapomenout ani na pravidelné návštěvy a aktivní účast na konferencích, koučincích a seminářích.

Povolání servisního inženýra není práce od osmi do šesti a od pondělí do pátku, z důvodu velké vzdálenosti mezi klientem a ním, a také vytíženosti. Mnoho se cest musí odehrávat mimo pracovní den, a to může být ovlivněno časem odletu, problémem na silnici atd., proto je tato práce vykonávána prakticky neustále.

Snímek pracovního dne servisního inženýra

Jak bylo napsáno výše, snímek pracovního dne byl proveden nestandardním způsobem, a to online doprovodem. To znamená, že se servisní inženýr připojil do video aplikace Zoom a také MsTeams, pomocí kterých jsem mohla sledovat, co přesně dělal během pracovního dne. I když tento den byl velmi nestandardní, protože inženýr většinou navštěvuje zákazníky osobně a tráví svůj čas na cestách kvůli přejíždění hranic z jednoho státu do druhého.

Jako místo výkonu práce servisního inženýra během první vlny covidu-19 v České republice byl určen home office s pracovní dobou od 9 ráno do 17:30 hodin, s možností přestávky na oběd 30 minut.

Den pozorování začal připojením počítače a regulací online sítí se servisním inženýrem.

- 09:00–09:15 Technická instalace a připojení do sítí, abych mohla pozorovat jeho den.
- 09:30–10:30 MsTeams Meeting s prodejním týmem a rozbor určitých případů.
- 10:30–10:40 Pauza na kávu.
- 10:40–10:55 Příprava a nastavení programu pro Online Session s zákazníkem č.1.
- 11:00–14:00 Online schůzka se zákazníkem, která zahrnovala online instalace softwaru a konzultace.
- 14:00–14:40 Přestávka na oběd.
- 14:40–14:58 Příprava k online školení zákazníka č. 2.
- 15:00–17:30 Online školení zákazníka s interním programem, které se následně protáhlo na konzultaci a řešení problému.
- 17:30–18:36 Vyřízení e-mailů a zpracování servisních reportů.

Tento den byl z pohledu servisního inženýra docela nestandardní a náročný kvůli tomu, že většina práce byla řešena ze strany softwaru. Což nebylo úplně špatné, ale některé problémy u zákazníka spíše vycházely ze strany hardwaru, a nebylo možné je vyřešit online. Servisní inženýr je spíše zvyklý na osobní návštěvy, kdy se dá vyřešit všechno najednou a efektivnějším způsobem. Kvůli tomu, že se všechno vyplňovalo distančně, tak práce zabírala o trošku víc času během dne. Takže další schůzky se zákazníky byly naplánované na dobu, kdy budou otevřeny hranice mezi státy nebo uvolněna opatření.

Kvalitativní a kvantitativní kritéria úspěchu v návaznosti na profesionální činnosti

Tyto informace byly stejně, jako u předchozí profesiografie, převzaty z interních zdrojů firmy a byly doplněny průběžně pomocí polostrukturovaného rozhovoru provedeného se servisním inženýrem.

Kritéria úspěchu servisního inženýra při výkonu práce se hodnotí s ohledem na hlavní činnost:

- Technologická činnost – lze z pohledu kvantitativního hodnotit podle počtu instalací a počtu obsloužených klientů. Z kvalitativního hlediska hodnocení probíhá pomocí hodnocení spokojenosti zákazníků, a hodnotící informace se získávají pomocí dotazníků na konci návštěvy.
- Obchodní činnost – za kritérium úspěchu této činnosti považujme počet prodaných servisních kontraktů a naplnění obchodního plánu v oblasti servisu. Kvalitativně se hodnotí kvalita a dokumentace servisních smluv. To je například, jestli smlouvu podepsaný v správných místech a uveden správný začátek a konec smlouvy.
- Poradenská činnost – kritérium úspěchu z kvantitativního hlediska je počet provedeních analýz a odeslaných reportů zákazníkům. Jeho kvalita se hodnotí podle dalšího nákupu produktu firmy nebo spokojenosti – nespokojenosti zákazníka.
- Rozvoj vzdělávacích činností – pro servisního inženýra kvantitativním kritériem úspěchu počet absolvovaných produktových a aplikačních školení. Kvalitativním kritériem úspěchu je jednoznačně míra úspěšnosti při zakončení školení a kurzů.

Servisní inženýr se pro zvýšení kritéria úspěchu může motivovat a čerpat informace o řešení nestandardních či ojedinělých situací v dokumentech a článcích na intranetu firmy anebo na ročních schůzích, kde může se inspirovat od svých kolegů.

Všechna kritéria úspěchu servisního inženýra z hlediska kvantitativního a kvalitativního jsou vedena ve firemní statistice servisu a jsou zobrazena na interních sítích intranetu.

Kompetence a elementy ovlivňující profesi servisního inženýra

Základními kompetencemi servisního inženýra jsou odborné znalosti, technické dovednosti a interpersonální kompetence.

Odborné znalosti jsou závislé na výši dosaženého vzdělaní. Na danou pozici dává Oxford Instruments přednost uchazečům s diplomem z vysoké školy se zaměřením na technickou odbornost, jako jsou elektroinženýrství, chemie, IT, biologie atd. Jak bylo již řečeno v popisu profesiografie manažera, stejně tady nelze vystačit pouze se znalostmi z vysoké školy a je potřeba se samovzdělávat a hledat příležitosti a možnosti pro získání nových znalostí.

Technické dovednosti jsou vzhledem k výpočetní, komunikační a nano-analytické technice nejdůležitějším kritériem v profesi inženýra. Navíc je důležité získání dovedností pomocí praxe během práce s mikroskopem. Protože se na dané pozici nelze obejít bez základních znalostí a praxe, je možné profesionální úroveň zlepšit pomocí vzdělávacích kurzů, školení a online studií poskytnutých firmou. Firma Oxford Instruments nabízí 3x měsíčně v rámci praxe v mateřské firmě v Anglii produktové školení, kde po jeho dokončení musí inženýr projít určitými testy zaměřenými na konkurenceschopnost a pochopení technických a analytických parametrů produktů firmy. Dále musí každý rok inženýr projít certifikací technických znalostí a praktických dovedností pro všechny softwary a systémy produktu. To se dělá kvůli rychlým změnám technologií a inženýr musí držet krok s jejich progresem.

Interpersonální kompetence jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů se zákazníky, a jsou důležité na každé pozici, kde přicházíme do kontaktu s kolegy a klienty. Zajišťují dosažení synergického efektu při dosahování cílů skupiny.

Pro servisního inženýra je důležité najít si kontakt se zákazníkem a pochopit, co přesně chce, jak může pomoci, a vysvětlit mu všechny důležité momenty práce s nano-analytickým systémem.

Vnějšími elementy profese servisního inženýra, které ovlivňují efektivitu výkonu práce, jsou:

- Dodání systému se zpožděním, ke kterému může dojít z důvodu již naplánovaných cest k zákazníkům. A vzhledem k tomuto problému logistického charakteru, inženýr buď musí posunout následující instalace dále, anebo přesunout současnou, což může vést k nespokojenosti zákazníka. Proto je velmi důležité, aby logistické oddělení firmy sledovalo proces dodávek a snažilo se je dodat tak, jak to bylo napsáno v potvrzení objednávky. V tomto případě může dodávku zachránit odeslání například prostřednictvím mezinárodní přepravní firmy DHL, která z 95 % dodává zásilky včas.
- Nedostatek náhradních dílů anebo chybějící částky v systému, které stejně jako předchozí bod zpožďují instalace a provedení servisu. A z toho to důvodu se musí inženýr opět vrátit k zákazníkovi, což dvojnásobně zvyšuje náklady firmy na služební cesty. Tyto problémy je možné řešit pomocí důkladné kontroly ze strany oddělení kvality, které by mělo kontrolovat každou zásilku a vést určitý seznam dílů, aby nedošlo ke stejném problému v budoucnu.
- Internet a rychlý počítač jsou inženýrovi nejlepší přátelé, kteří mu umožnují rychle se připojit do určitého systému a vyplňovat veškerou agendu po cestě k zákazníkovi. Proto jsou tyto dva nástroje nezbytnými pomůckami pro výkon efektivní práce a je důležité, aby je firma nabízela zadarmo a IT oddělení provádělo aktualizace jednou za týden. To pomůže preventivně zabránit selhání počítače anebo Wi-Fi.
- Služební auto se také považuje za nenahraditelnou pomůcku pro vykonávání dané práce s ohledem na velké teritorium východní Evropy a časté služební cesty z jednoho bodu Evropy do druhého. Toto firmou poskytnuté auto hodně šetří čas inženýra, protože v jednom státě může navštívit víc zákazníků najednou.
- Podpora a spolupráce kolegů z oddělení servisu, v případě velkého vytížení anebo potřeby rady.

Dalším z klíčových elementů přispívajících k efektivní práci inženýra jsou stimulace a motivace v podobě prémie a bonusů, při splnění určitého limitu práce anebo kvartálního plánu týkající se servisu.

Vybrané atypické činnosti a mimořádné události v pracovní činnosti

V popisu práce je, že by se měl manažer blíže seznámit s očekávanými a neočekávanými mimořádnými událostmi teritoriálního manažera, které mohou mít blízkou souvislost a shodovat se do jisté míry s mimořádnými událostmi, které mohu potkat servisního inženýra. U servisního inženýra neočekávané události souvisí s logistikou nebo neočekávanými poruchami, které vznikají v průběhu procesu instalace, kvůli špatnému složení zásilky a mnoha dalším situacím. Jedná se o řešení technických záležitostí, které nemají předem stanovené řešení a musí se k nim přistupovat na základě vzniklé situace. Bohužel není možné nikde a nikým dopředu určovat dopředu všechny události, které mohou nastat. Během těchto situací je možné určit kvalitní zaměstnance, kteří jsou schopni vyjít z jakékoliv situace a najít její správné řešení. Ke zavládnutí těchto událostí zaměstnanci pomáhají jeho znalosti, zkušenosti a jeho práce.

K očekávaným mimořádným událostmi patří například selhání auta, telefonu nebo internetu, které řeší buď IT nebo autoservisní tým.

Nároky a požadavky na pracovní pozici

Technicko-fyzikální požadavek

Profese servisního inženýra je založena na předávání informací, technické podpoře, komunikaci a školení zákazníků. Pro tuto profesi je důležité zajistit odpovídající technické pomůcky a podporu inženýra k výkonu práce. Jedná se například o sadu technických náhradních dílů, online podporu 24/7 ze strany Oxford Instruments nebo technické vybavení (PC, mobilní telefon, internet).

Organizačně-ekonomický požadavek

Servisní inženýr nepotřebuje mít silné organizační schopnosti. Významné je, aby uměl správně a vhodně zorganizovat svůj pracovní režim a plnění svých povinností a úkolů.

Dále by měl umět rozumně vynaložit a kontrolovat svůj čas, tak aby se dokázal plnohodnotně věnovat všem zákazníkům a paralelně správně provádět instalaci systému. Ekonomické předpoklady nejsou potřeba pro výkon dané profese. Ale výhodou je mít alespoň základní znalosti pro kvalitní vykonávání profese, a také je důležité samo vzdělávání. V případě neznalosti zaměstnanec může najít informace na intranetu, požádat o pomoc kolegu anebo se obrátit na HelpDesk firmy.

Kvalifikační požadavek.

Jak již bylo napsáno výše v popisu práce servisního inženýra je požadováno vysokoškolské vzdělaní s technickým zaměřením a praxe s mikroskopem. Dále je požadována znalost angličtiny na úrovni B2 a řidičský průkaz skupiny B. Profese servisního inženýra vyžaduje kvalitní znalosti práce s počítačem a novými technologiemi. Také je vyžadováno pravidelné školení, které zajišťuje mateřská firma Oxford Instruments.

Mezi požadované vlastnosti patří flexibilita, samostatnost, psychická odolnost, umění kvalitní prezentace informací zákazníkům a komunikační schopnosti.

Fyziologicko-anatomické požadavek.

Z hlediska fyziologického předpokladu je profese servisního inženýra velice náročná z důvodu služebních cest a návštěv zákazníků. Z toho vyplývá, že servisní inženýr musí mít dobrý zrak a hlas, kvůli denní práci s počítačem a nano-analytickým systémem, práci v terénu a provádění školení.

Sociální a psychologický požadavek.

Servisní inženýr je při výkonu své práce v denním kontaktu se zákazníky. Proto je pro tuto profesi důležité mít dobré komunikační dovednosti, prezentační schopnosti a chuť pracovat. Z hlediska psychologického předpokladu je dobré mít servisního inženýra extrovertního typu, protože při své profesi neustále přichází do kontaktu s druhými lidmi. A druhým kritériem je odolnost vůči stresu, protože daná profese je ovlivněna ze strany neočekávaných mimořádných událostí. Nejdůležitější pro servisního inženýra je však osobní disciplína a schopnost plánování.

Analýza přijímacího řízení servisního inženýra a návrh opatření

Servisní inženýři jsou vybíráni na základě tříkolového výběrového řízení. První etapa je zaměřena na vyhodnocení životopisu a pohovoru s HR manažerem, který určuje počet kandidátů do další etapy, ve které uchazeč musí ukázat své technické znalosti před teritoriálním manažerem, a to ve smyslu praxe s mikroskopem. Paralelně teritoriální manažer pokládá kandidátovi otázky týkající se zkušeností, charakteru a také směřování do budoucna. Třetí etapa je finální, kde z vybraných finalistů vybírá vítěze hlavní manažer EMEAI a teritoriální manažer. Následně se odesílá nabídka práce vybranému kandidátu, který má 14 dnů na rozmyšlenou, zda souhlasí či nesouhlasí.

Během rozhovoru bylo zjištěno, že výběr zaměstnanců může být ovlivněn také doporučením již pracujících zaměstnanců nebo partnerů.
Výběrové řízení na pozici servisního inženýra je zkonstruované na dobré úrovni, kromě pár výjimek, které by bylo možné zlepšit. Prvním důležitým faktorem při vyhodnocení životopisu je vyloučení lidí starších než 55 let, protože daný typ práce je velmi náročný z hlediska fyziologických-anatomických požadavků a vyžaduje časté cesty do zahraničí a práci s těžkými přístroji.
Pro danou profesi je velice důležitá znalost angličtiny, a tato podmínka by měla být kontrolována během výběrového řízení. Znalosti angličtiny je například možné si ověřit během případové studie s mikroskopem a půlka rozhovoru s teritoriálním manažerem by mohla proběhnout v angličtině. Tím pádem bylo možné zkontrolovat dvě dovednosti a také zhodnotit sebevědomí uchazeče. Dále je důležité během výběrového řízení dát potenciálním uchazečům vědět, že tato práce je dost flexibilní a vyžaduje dobré organizační schopnosti. Velkou část pracovní činnosti si totiž servisní inženýr organizuje sám, a to na základě činností plánovaných na jednotlivé dny. Zároveň vyplňuje úkoly od teritoriálního manažera. Organizace práce servisního inženýra se mění společně s modernizací systémů a technologií. Práce inženýra je poměrně nezávislá profese, ale na druhé straně obsahuje velkou odpovědnost za instalaci a kvalitní fungování systému. A toho z důvodu by servisní inženýr měl být otevřený novým možnostem a změnám v práci, to znamená, že se musí naučit pracovat s časem, tzv. time management. A to všechno musí být řečeno během pohovoru s HR, aby bylo možné vyloučit lidi, kteří nejsou schopni pracovat samostatně se svým časem a také často jezdit na služební cesty například z rodinných důvodů.

1.17 Profesiografická studie: koordinátor prodeje a servisu

Třetí profesiografická studie je zaměřena na rozbor profese koordinátora prodeje a servisu na pobočce Oxford Instruments v Praze. Tato profesiografie byla vytvořena na základě snímku pracovního dne a polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnancem této firmy. Polostrukturovaný rozhovor probíhal 24. března 2020 na pobočce a trval přibližně 60 minut. Dotazovanému byly položeny stejné otázky, jako v rozhovoru s teritoriálním manažerem a servisním inženýrem a jsou uvedeny B.

Celkový popis profese na pozici koordinátora prodeje a servisu

Koordinátor prodeje a servisu je kvalifikovanou profesí, která je rozdělena na v podstatě na dvě profese z důvodu malého počtu lidí v týmu. Jedna část je administrativní, která zahrnuje v sobě proplácení mezd a veškerou kancelářskou administrativu. Druhá část je podpora prodeje a servisu, což znamená kontrolu, organizování veškeré činností spojené s logistikou, zpracováním nabídek a podpora prodeje distributorské firmy Oxford Instruments. V podstatě je nutné být pravou rukou teritoriálního manažera a servisního inženýra.

Koordinátor prodeje a servisu musí být minimálně absolventem vysoké školy. Výhodou je titul v oboru podnikaní a administrativy nebo titul MBA. Další podmínkami jsou znalost anglického a českého jazyka na úrovni B2, praxe a znalosti výpočtů a techniky. Velkým plusem jsou také znalostí dalších jazyků. Samozřejmostí je bezúhonnost a zodpovědnost.

Pro tento typ profese musí být člověk flexibilní a pohotový, musí umět pracovat pod velkým tlakem a být schopen řešit krizové situace a v neposlední řadě musí mít také dobré komunikační dovednosti.

Účelem této profese je podpora a zvýšení kvality a rychlosti práce celého týmu. Zaměstnanec na této pozici má být připraven pomoci v řešení jakýchkoliv úkolů požadovaných od teritoriálního manažera a také podporovat zákazníka při řešení krizových situací.

Cílem koordinátora prodeje je v první řadě pomoci teritoriálnímu manažerovi naplnit požadovaný cíl a splnit finanční plány. Také by měl zajistit spokojenost zákazníka v době nákupu systému nebo produktu firmy. Měl by také podporovat celý tým během práce, a to buď zpracováním nabídek, marketingové kampaně, aktualizací dat v CRM a CSI systému atd. V neposlední řadě má zajišťovat chod celé kanceláře a zpracovávání administrativní agendy firmy.

Úkoly vyplývající z profese

Koordinátor prodeje v rámci své profese vykonává pět hlavních činností:

- Administrativní činnost – úkolem této činnosti je zajišťování každodenní administrativní agendy.

- Obchodní činnost – úkolem této činnosti je podpora prodeje systému firmy a produktu distributorské firmy pod názvem Gatan.
- Poradenská činnost – úkolem této činnosti je garance podpory a kvalitního servisu zákazníkovi během nákupu těchto produktů a po dokončení objednávky poskytování informací, které zákazník považuje za nutné.
- Marketingová činnost – úkolem této činnosti je marketingová podpora během workshopů, webinářů a školení, zpracování marketingových kampaní pro oblast východní Evropy a prezentace produktů pro určitý typ zákazníků.
- Vzdělávací činnosti – úkolem je rozvoj a dosažení nových znalostí a dovedností v různých sférách byznysu, například ekonomických, řídicích, technologických atd. V podstatě jde o účast v kurzech, školeních, webinářích a následné získaní certifikátu.

Oxford Instruments a teritoriální manažer od koordinátora prodeje očekávají, že svou profesi bude vykonávat tak, aby uspokojila potřeby zákazníka a zároveň podporovala tým pro východní Evropu. Zároveň se od něj očekává, že bude prodejem produktů plnit obchodní plán firmy.

Profesionální činnosti a jejich součásti

Profesionální činnost koordinátora prodeje je úzce spjatá s obchodním, logistickým a marketingovým týmem.

1.činnosti a jejich součásti spojené s administrativní činností:

- Zpracovávání podkladů pro vyplácení mezd a odeslání dokumentů mzdové účetní.
- Proplácení mezd zaměstnancům.
- Proplácení faktur a účtenek.
- Zpracovávání dokladů na cestovní služby zaměstnanců a jejich další proplácení.
- Zpracovávání měsíčních reportů s přehledem o nákladech firmy a plán na příští měsíc.
- Zpracovávání, evidence, archivace a skartace obchodních písemností a korespondence.
- Práce s časem a informacemi.

- Základní manažerské a marketingové povinnosti.
- Kontrola smluv týkajících se kanceláře, leasingu auta, telefonu, internetu, pronájmu kanceláře atd.
- Práce, tvorba a stylizace podkladů pro efektivní práci celého týmu pomocí Microsoft Office, e-mailového nástroje Outlook, PowerPointu, Photoshopu atd.

2. činnosti a jejich součásti spojené s obchodní činností:

- Příprava nabídek pro zákazníky, partnery a distributory.
- Kontrola specifikace systému s mikroskopem.
- Příprava měsíčních reportů s informacemi o stavu objednávek a obchodních příležitostí.
- Sledování, kontrola a aktualizace CRM.
- Analýza a plánování rozvoje obchodních zástupců.
- Kontrola kvalitního zpracování a potvrzení objednávek a faktur.
- Monitorování objednaného produktu a systému od momentu realizace projektu a po ní.
- Podpora prodeje servisních kontraktů, produktů a systémů firmy.
- Podpora v realizaci nastavených cílů a naplnění ekonomických plánů.

3. činnosti a jejich součásti spojené se poradenskou činností:

- Poskytování informací zákazníkům o stavu jejich objednávky.
- Poradenství s problémy logistiky, servisu atd.
- Splnění požadavků zákazníka.
- Pomoc se zpracováním dokladů pro tendr zákazníka.

4.činnosti a jejích součásti spojené s marketingovou činností:

- Vytvoření marketingové kampaně pro zákazníky v oblasti východní Evropy
- Podpora zákazníků a partnerů prostřednictvím potřebných marketingových pomůcek, jako jsou například brožury, informační listy, informace o produktu atd.
- Organizování a podpora při obchodních akcích, webinářích a workshopech.

5.činnosti a jejich součásti spojené s vzdělávací činností:

- Zdokonalování se v osobnostních vlastnostech a dovednostech.
- Účast na produktových školeních firmy.
- Dosažení určité bodové hranice při plnění e-learningových testů.

Návaznosti a vzájemné působení profesionálních činností a jejich součástí

Jak bylo již řečeno ve dvou předchozích profesiografiích, žádná z těchto profesí nemůže existovat samostatně a všechny jsou mezi sebou provázány. Jedna bez druhé nemůže splňovat svoji práci kvalitně, rychle a dosahovat dobrých výsledků. V podstatě to je jako malý tým, kde si všichni navzájem pomáhají dosáhnout nastavených cílů.

Ideálním typem koordinátora prodeje je takový člověk, který vytvoří svůj efektivní nástroj pro plánování, kontrolu a podporu pomocí kvalitního spojení všech hlavních činností. Zároveň na sebe bere zodpovědnost, flexibilitu a rychlost při plnění určitých úkolů a má smysl pro pořádek. Dále je důležité, aby měl komunikační dovednosti v různých jazycích na dobré úrovni a skvělé organizační schopnosti. Neméně důležité je, aby koordinátor byl schopen dělat několik věcí najednou, a to z důvodu různorodosti jeho profese. Samozřejmostí je rychlé a zároveň precizní plnění požadavků klienta. Výhodou je mimo vysokoškolského titulu, aby zaměstnanec chtěl sám sebe vzdělávat, rozvíjet a učit se novým věcem.

Snímek pracovního dne koordinátora podpory prodeje a servisu

Snímek pracovního dne koordinátora prodeje byl proveden 28. února 2020 na pobočce Oxford Instruments v ulici Velvarská 13, 160 00 Praha 6.

Místo výkonu profese koordinátora prodeje je určená kancelář, proto nebylo nějak zvlášť obtížné provést profesiografii. Pracovní doba podle smlouvy je stanovena pevně od 9 ráno do 17:30 hodin s možností přestávky na oběd 30 minut.

28. únor 2020 byl dnem pozorování, který začal klasickým otevřením pobočky, zapnutím počítače a vařením kávy. Výjimkou tohoto dne byl fakt, že byl konec měsíce a koordinátor musel vyhotovit a odeslat pravidelný měsíční report.

- 09:30–10:30 Skype setkání s prodejními týmy EMEAI a teritoriálním manažerem.

- 10:30 –12:00 Příprava CashBooku a plánu nákladů na příští měsíc, vypracování podkladů pro zpracovaní mezd, příprava reportu pro obchodního manažera.
- 12:00–13:30 Pauza na oběd.
- 13:30–15:30 Dokončení reportu, vyřizování e-mailové korespondence, příprava nabídek pro určité zákazníky, kontrola potvrzení objednávek a faktur.
- 15:30–16:30 Skype schůzka s teritoriálním manažerem a řešení složitějších případů spojených se zpožděním objednávky a nastavení určitých kroků pro eliminaci budoucích potenciálních problémů a plán marketingových akcí na příští měsíc.
- 16:45 Telefonický hovor se zákazníkem.
- 16:50–17:30 Vyřizování e-mailové korespondence, odchod domů.

Tento den byl z pohledu koordinátora prodeje docela náročný kvůli deadlinu odevzdání reportu a týmových porad. Z tohoto důvodu nebyly všechny e-maily a cíle pro tento den ze strany zaměstnance splněny.

Kvalitativní a kvantitativní kritéria úspěchu v návaznosti na profesionální činnosti

Jedná se o kritéria, která určují, jestli je koordinátor prodeje během své práce úspěšný a vykonává ji kvalitně a efektivně s ohledem na hlavní činnosti. Tyto činnosti se dají ohodnotit ze dvou hledisek: kvalitativního a kvantitativního. Tyto informace byly převzaty z interních zdrojů firmy a byly doplněny průběžně pomocí polostrukturovaného rozhovoru provedeného s vybraným zaměstnancem.

Administrativní činnost se z kvantitativního hlediska hodnotí dle počtu odevzdaných reportů, proplacených mezd a zpracovaných cestovních služeb.
Z kvalitativního hlediska jde o kvalitně zpracované podklady, včasné proplacení faktur, mezd a dalších povinných plateb za firmu.

Pro **činnost obchodní** jde především o počet zpracovaných nabídek a objednávek, aktualizovaných příležitostí v CRM a prodaných servisních kontraktů z kvantitativního hlediska. S ohledem na kvalitativní hledisko jde hlavně o kvalitní uzavření smluv, zpracování podkladů pro zákazníky a splnění finančního plánu.

Kvalitativním kritériem úspěchu **poradenské činnosti** jsou reference zákazníků pomocí dotazníku, návrat zákazníků, kteří již koupili systém a vrací se díky dobře

nastavené poradenské činnosti a servisu. Z kvantitativního hlediska se profese hodnotí pomocí množství spokojených a nespokojených zákazníků.

Marketingová činnost se nejprve hodnotí podle kvality zpracování marketingových kampaní, brožur a úspěšné organizace akcí. Co se týče kvantitativního hlediska hodnocení, jedná se o množství nových zákazníků, kteří se dozvěděli o novém produktu nebo o aktualizaci systému pomocí marketingového e-mailu.

A v poslední řadě **vzdělávací činnost** je hodnocena z kvalitativního hlediska podle úspěšného zvládnutí firemních testů v GEM systému a z kvantitativního hlediska podle množství dokončených školení, certifikací a tréninků**.**

Kompetence a elementy ovlivňující profesi koordinátora prodeje a servisu

Kvalita práce nejvíce ovlivněna dvěma faktory, vnitřním a vnějším. Vnitřní kompetence jsou především zaměstnancova odborná zralost, praktické dovednosti a komunikační schopnosti.

Jeho **odborná zralost** záleží na dosaženém vzdělávání a praxi s administrativou. Jak bylo řečeno výše, pro tuto profesi je požadována dokončená vysoká škola s titulem bakaláře v oboru podnikání a administrativy. Pro danou profesi nejde jen o teoretické poznatky z ekonomie, řízení a marketingu, ale spíše o praxi, protože během výkonu práce dochází často ke střetu s realitou. A ve škole se nikdo nenaučí pracovat s určitými programy nebo softwary. Proto není nutná dvouletá praxe, a všechno se dá naučit během 3měsíční zkušební doby. Je však samozřejmé, že základy z univerzity jsou potřebné a doplňující dovednosti jsou vítány.

Praktické dovednosti jsou dovednosti získané během celého života. Pro danou profesi jde především o znalost jazyků, organizační schopnosti a kreativitu. A koordinátor prodeje a servisní podpory by také měl zvládnout řídicí praktiky, což je rozhodování, plánování, organizování a kontrola.

Komunikační schopnosti nebo, jak se říká, sociální zralost, se týká hlavně lidských a personálních kvalit člověka. Zaměstnanec na této pozici by měl mít dobré reprezentační schopnosti, které mu pomohou při komunikaci s klientem. Dále by se měl být také schopen adaptovat na nové situace, měl by chápat chování ostatních, vyhýbat se konfliktům a zvládat řešení stresových situací, a v neposlední řadě by měl umět naslouchat druhým.

Z vnějších faktorů nejvíce ovlivňuje práci koordinátora prodeje a servisní podpory jeho zázemí nebo kancelář, což znamená kvalitní pracovní zázemí s všemi pomůckami, jako jsou pohodlné židle, stůl, dobré osvětlení, dostupnost vody, správná teplota a cirkulace vzduchu. Také zde hraje nezastupitelnou roli klidná a pozitivní atmosféra.

Dalšími faktory jsou telefon, Wi-Fi a počítač s již nastavenými softwary, které zvyšují kvalitu práce zaměstnance. V neposlední řadě ke zvýšení kvality jeho práce přispívají ohodnocení a průběžné bonusy během finančního roku.

Vybrané atypické činnosti a mimořádné události v pracovní činnosti

V každé profesi se mohou zaměstnanci potkávat s různými mimořádnými situacemi a událostmi. K těmto událostem můžeme počítat nepříjemné úkoly, problémové situace, stres a konflikty. Ty můžeme rozdělit do dvou skupin: mimořádné očekávané a neočekávané.

K ***mimořádným očekávaným událostem*** patří například odstávka vody či výpadek elektřiny, které mohou negativně ovlivnit práci. V tomto případě je nutné včas informovat služby, aby co nejdříve došlo k nápravě dané události. Také může zaměstnanec čelit sociálním a psychickým problémům zapříčiněným konfliktem interním nebo externím. Proto je podstatné, aby zaměstnanec byl schopen rozpoznat náročné či problémové situace a včas se obrátit na teritoriálního manažera, který je může vyřešit.

Mezi ***mimořádné neočekávané události*** patří například nemoc zaměstnance. V tomto případě by měl zaměstnanec informovat teritoriálního manažera, který za něj zajistí náhradu na dobu trvání nemoci.

Nároky a požadavky na pracovní pozici

Mezi nároky a požadavky na pozici koordinátora prodeje patří: technicko-fyzikální, organizačně-ekonomické, kvalifikační, fyziologicko-anatomické a sociálně psychologické.

Technicko-fyzikální požadavek

K těmto požadavkům patří dobře zařízená kancelář se všemi vhodnými podmínkami, jako jsou elektřina, teplo, světlo, odhlučení a dobrá cirkulace vzduchu. Dále je také potřeba mít zařízenou kuchyň, záchod a zasedací místnost. Z technického hlediska musí mít koordinátor pro výkon práce plně funkční počítač, multifunkční tiskárnu, telefon s neomezenými daty, stůl, židli a rychlý internet. Koncepce kanceláře musí být

přizpůsobena tak, aby byla vyhovovala především zaměstnanci, který vykonává danou práci.

Organizačně-ekonomický požadavek.

Koordinátor prodeje a servisu musí mít dobré organizační schopnosti kvůli své administrativní odpovědnosti, což v praxi znamená umění efektivně organizovat své činnosti během pracovního dne, plánování proplácení nutných plateb, organizace dokladů pro archivaci a zároveň plnění svých povinnosti týkajících se obchodní činnosti. Pro tuto profesi je důležitá orientace v ekonomice a účetnictví, protože se pracovník podílí na zpracovaní návrhu finančního plánu. Podstatnou je také orientace v oblasti propočtu dílčích nákladů a klasifikace majetku.

Kvalifikační požadavek

Koordinátor prodeje musí mít minimálně vysokoškolské vzdělaní s titulem bakalář. Další vzdělávání vedoucí k titulu inženýra nebo doktora je vítáno. Dále je také požadovaná profesionální znalost angličtiny a češtiny na minimální úrovni B2. Výhodou je znalost dalších jazyků pro podporu kolegů z jiných států. Vyžaduje se dobrá znalost práce s počítačem a dalším technickým vybavením, jako jsou např. tiskárny, CRM systémy. Nejdůležitějším požadavkem jsou však rychlé pochopení produktu a jeho vlastností. Nutností jsou také komunikační dovednosti na vysoké úrovni a reprezentační schopnosti. Předpokládá se i chuť neustále se vzdělávat.

Fyziologicko-anatomický požadavek

Mentální a fyzické zdraví jsou podmínkou pro výkon práce. Je tomu tak především z důvodu komunikace se zákazníky, kteří jsou většinou profesory, kriminalisty nebo specialisty v oboru a při zpracovávání důležitých reportů, kde je potřeba vysoká úroveň mentálních schopností. Z hlediska anatomie se přílišné nároky nekladou, ale pro zaměstnance samotného by to mělo byt důležité.

Sociálně psychologický požadavek

Koordinátor prodeje by měl mít vysoké komunikační dovednosti s ohledem na kontakt se zákazníky buď e-mailem nebo telefonicky. Je nutné také umět najít kontakty a pracovat v týmu.

Z psychologického hlediska by měl být koordinátor prodeje a servisu odolný vůči stresu a měl by mít osobní disciplínu. Je důležité, aby nesl odpovědnost za svěřenou práci s penězi a také za administrativní a obchodní činnosti.

Analýza přijímacího řízení koordinátora prodeje a servisu a návrhy opatření

Výběrové řízení koordinátora prodeje a servisu probíhá ve třech etapách. První etapa je klasická, a to znamená odeslání životopisu k hodnocení pracovníkovi HR, který prostuduje doručené životopisy a vybere vhodné kandidáty. Poté probíhá telefonický pohovor, ve kterém kandidáta bud' pozvou do dalšího kola, nebo jej odmítnou. Druhým krokem je pohovor s teritoriálním manažerem, kde se řeší případové studie. Pro koordinátora prodeje to jsou znalosti angličtiny v písemné a ústní formě. Jako příklad by mohl sloužit překlad technického dopisu do češtiny. Třetí etapou je pohovor s ředitelem prodeje a servisu EMEI, který bud přiletí sám do pobočky nebo pohovor provádí přes Skype. Jeho úkolem je provedení situačního pohovoru, kde bude zjištěno chování uchazeče v stresových situacích a další postup. Během toho postupu jsou vybráni koneční výherci výběrového řízení, kterým se odesílá nabídka zaměstnání, které tento může buď přijmout, nebo odmítnout během čtrnácti dnů.

Z mého pohledu je výběrové řízení na danou profesi postaveno zcela špatně, a to vzhledem k náročnosti daného procesu. Například některé z kol je možné neprovádět, a tím pádem ušetřit mnoho času a nákladů. První je telefonický rozhovor, který je zcela zbytečný a zabírá čas. Podle mého názoru je lepší ihned provést osobní pohovory spolu s ředitelem prodeje a servisu EMEI, kde lze najednou provést případové studie v angličtině a situační pohovor, ze kterých bude zřejmé, který uchazeč o danou pozici je vhodný. Dalším návrhem je provádění pohovoru na základě doporučení stávajících zaměstnanců nebo partnerů, kteří již znají schopnosti a znalosti potenciálního uchazeče.

Dalším problémem výběrového řízení je doba jeho trvání. Stejně jako u teritoriálního manažera, může mít vhodný uchazeč nadbytek práce od jiného

zaměstnavatele nebo ztratit zájem o nabízenou práci. A to jen kvůli tomu, že výběrové řízení může trvat skoro měsíc.

Diskuse a doporučení

Prvním krokem na začátku práce bylo definovat vybrané oblasti zájmů psychologie práce a výklad pojmů organizace. Pojem organizace se v různých pramenech definuje odlišně. Podle Evropské komise je mikro podnik ten, který má méně než 10 zaměstnanců a velký ten, který má více než 250 zaměstnanců. A dalším rozdílem v rámci těchto podniků je přítomnost HR personalistky a vztahy mezi zaměstnanci. V naší práci jsme sice definovali mikro organizaci s malým počtem zaměstnanců, ale na ni má velký vliv mateřská firma, která je definovaná jako velká organizace. Vzhledem ke kombinaci dvou podniků v této společnosti jsou využívány různé metody získávání a výběru zaměstnanců.
Tento podnik finguje na základě vnějšího prostředí. Proto, jak je uvedeno v kapitole 1.4, jsou pro něj nedůležitějšími faktory jeho dodavatelé, konkurence a zákazníci. Bez nich by totiž celý byznys neexistoval. Podle Bělohlávka a Košťana patří tato organizace k formálním. Což znamená, že organizace má již stanovená pravidla chování, popsanou náplň práce každého zaměstnance a organizační strukturu. Vztahy mezi zaměstnanci nejsou ovlivňovány žádnými emocemi, sympatiemi a antipatiemi. S čímž bych nesouhlasila, protože musíme brát v úvahu dva různé typy podniku. Když vezmeme například tento mikro podnik v Praze, tak tam bych řekla že jsou dva typy jak formální, tak i neformální. A to vzhledem k tomu, že jsem během profesiografie zjistila, že vztahy jsou spíše neformální, protože hlavnímu manažerovi záleží na názoru jeho podřízených a oni mohou do komunikace s ním vlastní emoce a vlastní názor. Podle Armstronga se struktura celé organizace dá hodnotit jako divizní typ, protože se dělí na různé divize, a každá z nich se zabývá vlastní reklamou, prodejem určitých výrobků atd. Ale následně divize nano-analýzy má procesní strukturu, a každé z oddělení se zabývá svou vlastní činností. Například do marketingu přijde nějaký potenciální zákazník a oni musejí situaci zpracovat do tzv. leadu a dát jej na starost určitému teritoriu a manažerovi. Pak ten manažer pomocí podpory ze strany marketingu vyvíjí tlak, aby získal objednávku, a to buď přes tender, přímým prodejem nebo získá objednávku, která jde do dalšího oddělení. A tak až do konce, dokud zákazník skutečně nedostane zboží a konečnou fakturu. V této firmě to

nekončí jen tímto, protože v průběhu následujících dvou let má zákazníka na starosti oddělení servisu a podpory.

Dále jsou v práci popsány teoretické poznatky metod a výběru zaměstnanců, které jsme aplikovali do praktické části. A z toho vyplývá, že podnik Oxford Instruments používá dva typy podmínek, a to jsou vnější a vnitřní. V praxi to znamená, že nabírá zaměstnance jak interní, již pracující ve firmě, a dává jim možnost posunu v rámci kariérního růstu, tak dává šanci i externím lidem, kteří se hlásí na vypsanou pozici. Podle mého názoru to je dobrá strategie, protože nejde o zacílení jen na jednu kategorii, a dává společnosti možnosti k rozšíření jejích příležitostí. Na jedné straně je výhodou zaměstnat již pracující zaměstnance, kteří znají politiku firmy a nepotřebují detailní školení. Na druhé straně noví lidé ve společnosti mohou přinést nové ideje, metody a názory na řízení a spravování firmy. Z tohoto tedy vyplývá, že je důležité kombinovat tyto dva typy náboru zaměstnanců a nesoustředit se jen na jeden.

Firma Oxford Instruments jako metody získávání zaměstnanců nejčastěji používá metodu inzerování interního a externího, což je především internet, konktrétně webové stránky společnosti LinkedIn, webové stránky www.jobs.cz pro určité oblasti a interní rozesílání nabídky volných pracovních míst mezi zaměstnance. To je podle mého názoru dobrá strategie, protože v současné době je internet silným nástrojem a nepotřebuje žádné extra náklady v podobě tisku nebo umisťovaní reklamy v metru. Dalším výborným nástrojem pro výběr uchazečů o zaměstnání je doporučení stávajících zaměstnanců. Vzhledem k neustálé komunikaci mezi zaměstnanci a také nabízenému bonusu pro dotyčného se informace se šíří rychle a efektivně.

Co se týče výběru zaměstnanců, tak podnik využívá klasické metody výběru jako jsou: životopis, pohovor a zkoušky či případové studie. Podle mého názoru bylo by dobré také využít předvýběr, který v sobě bude zahrnovat buď motivační dopis nebo reference předchozího zaměstnavatele. Tím pádem se lze vyhnout nevhodným uchazečům, kteří za každou cenu dávají do životopisu nepravdivé informace, a z pohovoru následně vyjde najevo, že tyto dovednosti nemají. A tím pádem tento předvýběr ušetří společnosti zbytečné náklady.

Naše profesiografické studie předkládají odborný názor a systematické informace o třech vybraných pozicích. Dále také tyto studie umožnily vytvořit psychologický soubor poznatků, dovedností a znalostí, které jsou potřebné pro výkon profese na vybraných

pozicích. Dle mého názoru mají tato témata velký potenciál pro další výzkum, jako například srovnání s jinou podobnou firmou, která by se zabývala stejnou sférou nebo měla skoro stejné pracovní pozice. Tím pádem by bylo nejen možné pomocí srovnání využit některé další efektivní nástroje při získávání zaměstnanců, ale také zlepšit řízení práce současných zaměstnanců.

Na základě provedených profesiografií pomocí metody snímku pracovního dne a polostrukturovaného rozhovoru s HR pracovnicemi a s každým z pracovníků na vybraných pozicích bylo zjištěno pár nedostatků, které může dále společnost zlepšit nebo odstranit.

První bod pro určité zlepšení se týká procesu výběrového řízení a jeho metod. Ve společnosti Oxford Instruments toto řízení probíhá několika fázemi, které zabírají hodně času z důvodu byrokracie ve společnosti. A to ve všech třech profesích, které byly analyzovány. Střední statistická doba trvání procesu od začátku do odeslání „job offer" trvá přibližné od jednoho do dvou měsíců, což z praktického hlediska není efektivní a může hrozit ztrátou kvalifikovaného zaměstnance a jeho přechodem ke konkurenci. Bylo by vhodné kombinovat již existující metody ve společnosti s metodami Assessment nebo Development Center, které sice zaberou 1–2 dny, ale podstatně zrychlí celý proces výběrového řízení, a lze takto zkoumat validitu a reliabilitu metod pro jednotlivé profese v rámci společnosti.

Pro pozici teritoriálního manažera bylo navrženo hledání kandidátů s podmínkou vysokoškolského vzdělání zaměřeného na profese spojené s chemií, geologií a biologií, a to z důvodu, že na znalostech manažera bude záviset celý prodej. A proto musí manažer nejenom prodávat, ale i sám umět zanalyzovat určitý vzorek a mít znalosti a dovednosti potřebné k práci jak s mikročipem, tak i s analytickými přístroji. Z toho důvodu musí být tato podmínka ve výběrovém řízení nejpodstatnějším prvkem. Také by v podstatě během vývěrového řízení měla firma zaujmout uchazeče a dát mu nejvíce informací, týkajících se toho, že ve firmě bude teritoriální manažer moci uplatnit své znalosti v různých sférách, jako je například time-managment atd. Také by bylo více než vhodné dát uchazeči o pracovní pozici vědět, že součástí jeho práce bude neustálé sebe vzdělávání, a že nepůjde o monotónní práci, ale naopak o práci proaktivní a zodpovědnou. A tak během pohovoru buď HR pracovník nebo ředitel prodeje podchytí toho správného kandidáta, který se bude chtít sebevzdělávat.

Výběrové řízení na pozici servisního inženýra je zkonstruováno na dobré úrovni, kromě několika výjimek, které je možné zlepšit. První z nich je vyloučení uchazečů starších než 55 let, což je dáno náročností práce z fyziologicko-anatomického pohledu, čímž jsou myšleny časté zahraniční cesty autem a přenášení těžkých nano-analytických detektorů a instalace na mikroskop.

Druhým návrhem na zlepšení je kontrola úrovně angličtiny během výběrového řízení. Aby bylo dosaženo co nejvyšší efektivity, tak bylo by dobré ji provádět během druhého kola, což je případová studie s mikroskopem, a to z toho důvodu, že servisní inženýr během práce musí absolvovat školení či tréninky v angličtině. Tato možnost vedení rozhovoru u mikroskopu ve dvou jazycích pomůže zaměstnavateli vybrat uchazeče, který již bude mít dobré komunikační dovednosti, a také bude možné zkontrolovat jeho jazykové kompetence.

Poslední, ale neméně důležitou součástí výběrového řízení je dopředu uvědomit uchazeče o tom, o jak flexibilní a zodpovědnou práci se v daném případě jedná. Že člověk musí být sám schopen organizovat svůj den a někdy jezdit na dlouhé pracovní cesty. Proč to musí být zdůrazněno? Protože tím pádem odpadnou lidé, kteří nebudou schopni jezdit na služební cesty více než jednou za týden, například z rodinných důvodů.

Podle mě je výběrové řízení pro pozici koordinátora prodeje a servisu zbytečné náročné, a jak bylo zmíněno výše, zabírá také mnoho času. Proto bych navrhla zúžení počtu kol ve výběrovém řízení. Jedná se například o telefonický pohovor, který je, myslím, zcela zbytečný a jen zabírá čas. Podle mého názoru by bylo lepší ihned provést osobní pohovory spolu s ředitelem prodeje a servisu EMEI, kde je možné najednou provést případové studie v angličtině a situační pohovor, ze kterých bude zřejmé, který uchazeč je na danou pozici vhodný. Dalším návrhem je provádění pohovoru na základě doporučení stávajících zaměstnanců nebo partnerů, kteří již znají schopnosti a znalosti potenciálního uchazeče.

Dalším bodem, který zásadně působí na zaměstnance této společnosti, je vysoká úroveň stresu, již je možné eliminovat několika způsoby.

Prvním způsobem je reálné nastavení finančního plánu a naslouchání zodpovědným manažerům jednotlivých oblastí a jejich vizím pro budoucí rok. Je zřejmé, že firma potřebuje prodávat své výrobky a realizovat plány. Ale také musí provádět konzultace se svými nadřízenými, srovnávat ekonomiku v různých statistikách a dotace od EU.

Někdy jsou nároky kladené na zaměstnance příliš vysoké a je také nesmírně náročné splňovat nereálná čísla. Také na míře splnění těchto plánů záleží jejich odměna a celková mzda. V případě správně nastavených adekvátních hodnot ve finančních plánech by zaměstnanci měli čas na budování dlouhodobých vztahů se zákazníky, kteří by se díky tomu znovu vraceli a chtěli by pouze produkty dané firmy, a ne konkurentů.

Druhým navrhovaným způsobem zlepšení stresové situace je zvýšení úrovně týmové práce pomocí teambuildingů, kde by se každý mohl podělit o své zkušenosti v práci a návrhy na zlepšení stávající situace. Ve velkých firmách a v jednotlivých týmech málokdo ví, s jakými situacemi a problémy se setkává každý jednotlivý zaměstnanec. Pomocí profesionálně organizovaných tréninků s kouči se tudíž může zvýšit úroveň týmové práce prostřednictvím delegování kompetencí a vzájemné pomoci.

Třetím způsobem eliminace stresu působícího na jednotlivé zaměstnance je nábor nových zaměstnanců, neboť na některé ze zaměstnanců jsou kladeny příliš velké nároky v rámci splnění práce. Mluvíme například o náboru většího počtu zaměstnanců do logistického centra, které má momentálně nedostatek lidí, čímž pádem je negativně ovlivněna práce nejen celé firmy, ale také teritoriálního manažera, servisního manažera a koordinátora prodeje a servisu. Z pohovoru bylo zjištěno, že většina objednávek se doručuje s velkým zpožděním, a to pak ovlivňuje termín instalace, sledování celého procesu, vztahy se zákazníkem a zvýšení stresu celého týmu pro východní Evropu.

Hlavním bodem pro zlepšení a zefektivnění výběru zaměstnanců ve společnosti Oxford Instruments je kvalitní zpracování profesiografie pro jednotlivé profese, které detailně ukáže hlavní požadavky a nároky na budoucího zaměstnance. A také zobrazí, zda nová pozice bude přínosná nebo naopak zbytečná.

Závěr

Klíčovým faktorem úspěchu jakékoliv společnosti jsou kvalitní zaměstnanci, kteří jsou nezbytní k úspěšnému dosažení cíle. Proto je proces získávání a výběru zaměstnanců platformou k úspěchu firmy. A z toho vyplývá, že čím více se na něj bude klást důraz a management firmy mu bude věnovat pozornost, tím více se mu vrátí investice ve větším obratu firmy.

Hlavním cílem diplomové práce bylo teoreticky popsat proces získávání a výběru pracovníků a pomocí vyhledané tuzemské a zahraniční literatury zjistit, jak tento proces funguje v podniku Oxford Instruments. Dále v případě jeho nedostatků či problémů navrhnout efektivní opatření, která zcela zlepší a zefektivní tento proces. Dílčím cílem je teoretická část, která byla zaměřena na vyhledání a prezentaci informací z odborné literatury zaměřené na způsoby a metody získávání a výběru zaměstnanců, jejich validaci a reliabilitu. Oba výše uvedené cíle považuji za splněné.

Teoretická část diplomové práce obsahuje základní pojmy, které jsou těsně propojeny se zkoumanou problematikou. To jsou: personální řízení, pojem organizace, psychologie práce a proces získávání zaměstnanců. Dále byly popsány postupy a metody výběru zaměstnanců převzaté z knižních poznatků a odborné literatury. Ale hlavně jsme se zaměřili na profesiografické studie pracovníka, které jsou základem při výběru nového pracovníka.

Praktická část byla zaměřena na profesiografické studie tří profesí firmy Oxford Instruments: teritoriální manažer, servisní inženýr a koordinátor podpory prodeje a servisu. Na podkladu zpracovaných profesiografií byl získán úplný přehled kompetencí, odpovědností a určitých vlastností pro vykonávání jednotlivých profesí. Na základě získaných dat byly navrženy tři hlavní body pro zlepšení procesu výběru zaměstnanců dané společnosti. Prvním bodem je změna procesu a tempa výběrového řízení pomocí Assessment nebo Development center, který pomůže zrychlit proces schválení a výběru nových zaměstnanců. Druhým bodem je snížení míry stresu, kterému jsou vystaveni zaměstnanci, pomocí reálného nastavení finančního plánu a zvýšení úrovně týmové práce a eliminace stresu prostřednictvím náboru nových zaměstnanců nebo brigádníků. Jako hlavní bod pro zlepšení byla navržena aktualizace a zpracování profesiogramů alespoň jednou za půl roku pro jednotlivé profese, což pomůže jak zaměstnavateli, tak zaměstnancům. Firmy tuto metodu mohou využít nejenom pro nábor zaměstnanců, ale také pro audit celé firmy

v době, kdy bude potřeba, pro navýšení úrovně odpovědnosti a odměňování a také pro rozloučení se s již stávajícím pracovníkem.

Dle mého názoru by zpracovaná diplomová práce měla být nápomocna firmě Oxford Instruments při výběru nových pracovníků, protože díky profesiografii jsou jasně dány přehledné požadavky na určitou pozici a pro uchazeče jsou také viditelné jeho povinnosti a očekávání ze strany firmy. V neposlední řadě by zpracovaná profesiografie pro jednotlivé profese měla zlepšit podmínky práce pro teritoriálního manažera, servisního inženýra a koordinátora prodeje a servisu pomocí navržených opatření.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-2471407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Amstrong´s handbook of human resource management practice. 13th. London: Kogan Page Limited, 2014. ISBN 9780-7494-5964-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARNOLD, J., COOPER, C. L., ROBERTSON, I. T., (1998) Work Psychology: Understanding Human Behaviour In the Workplace (3rd edn.) London: Financial Times

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. Management. 1. vyd. Olomouc:Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

FURHMAN (2008). Personality and intelligence at work, London: Routledge. ISBN 978-1-84169-585-3. str. 82

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. Personalistika. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226515-6.

HUNTER, J.E: HUNTER, R. F. (1984) Validity and utility of alternative predictors of job performance. Psychological Bulletin, 96(1), 72–98

HUNTER, J.E; HIRSH, H.R (1987) Application of meta-analysis. In Cooper, C. L., Robertson, I. T.(Eds.), International review of industrial and organizational psychology. London: Wiley. pp. 321–357.

JANDA L.H(1998) Psychological Testing. Theory and Applications. Boston: Allyn and Bacon

KOLMAN, Luděk a kol, 2010. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha Linde. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 1995. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-01-8.

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

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

MUMFORD, M. D., & STOKES, G. S. (1992). Developmental determinants of individual action: Theory and practice in applying background measures. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (p. 61–138). Consulting Psychologists Press.

NOVÝ, Ivan a SURYNEK, Alois, 2006. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Manažer. ISBN 80-247-1705-0

RUŽIČKA, J., MATOUŠEK, O., HLADKÝ, A. Člověk a práce. 1. vyd. Praha: Svoboda, 197

ROBERTSON, I. T., & DOWNS, S. (1989). Work-sample tests of trainability: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 74(3), 402–410

ŠTIKAR, Jiří, 2003. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5

TORRINGTON, Derec, HALL, Laura. Personnel management: HRM in action. UK, Cambridge: Prentice Hall, 1995, 702 s. ISBN 0-13-149543-7

WAGNEROVÁ, Irena, 2011. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. Praha: Grada Publishing. Psyché. ISBN 978-80-247-3701-0

Internetové zdroje

Procesní řízení v organizaci [online]. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: https://modernirizeni.ihned.cz/c1-22611310-procesni-rizeni-v-organizaci

Personalistika [online]. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: https://ipshnik.com

Profesiografie [online]. [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: https://psyfactor.org/personal/personal15-14.htm

Evropská komise. (2013). Small and medium-sized enterprises (SMEs). Získáno z http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/smedefinition/index_en.htm

Příloha

Příloha A: Seznam otázek při rozhovoru s HR pracovníkem

1. Jak probíhá náborový proces ve Vaší společnosti?
2. V čem je rozdíl v náboru pro určitý tým?
3. Řeknete mi něco o prodejním týmu? Jak u nich probíhá výběr a získávání zaměstnanců?
4. Jak vidíte ideálního kandidáta na pozici teritoriálního manažera, servisního inženýra a koordinátora prodeje a podpory?
5. Jaká je naplň práce u výše uvedených pozicí? Co přesně musejí dělat?
6. Jak je hierarchie společnosti?
7. Kdo udává směr rozvoje společnosti?
8. Jaké dovednosti a zkušenosti byste rádi viděli u ideálního kandidáta na výše uvedené pozici?
9. Zastupují vaši zaměstnanci společnost na konferencích? Jak často se společnost takových akcí účastní?
10. Jaké vzdělávací programy jsou k dispozici zaměstnancům společnosti? Za jakých podmínek se jich mohou zúčastnit? Kdo za ně platí?
11. Jaké jsou vlastnosti nejúspěšnějšího zaměstnance v prodejním týmu? (Co odlišuje nejúspěšnějšího zaměstnance?)
12. Co (nebo kdo) nejvíce ovlivňuje vaše rozhodnutí pracovat pro tuto konkrétní společnost?

Příloha B: Seznam otázek při polostrukturovaném rozhovoru

1. Jak byste popsali svou profesi?
2. Jakou kvalifikaci byste měl(a) mít pro výkon Vaší práce?
3. Jakým stylem probíhalo Vaše výběrové řízení při nástupu?
4. Co je cílem Vaší profese?
5. Co považujete za Vaší hlavní činnosti? Popište je, prosím?
6. Myslíte, že tyto činnosti jsou mezi sebou provázané?
7. Jaký je pro Vás ideální typ člověka, který vykonává Vaši profesi?
8. Jaký je Váš pracovní den?
9. Jak byste charakterizoval(a) kvantitativní a kvalitativní kritéria úspěchu v návaznosti na Vaše hlavní činnosti?

10. Jaké předpoklady považujete za potřebné pro výkon Vaší práce?
11. Jaké jsou faktory, které ovlivňují kvalitu Vaší práce?
12. Co považujete za podpůrné prvky, které Vám napomáhají pro výkon kvalitní práce?
13. S jakými mimořádnými očekávanými a neočekávanými událostmi se setkáváte nejčastěji, a jak je řešíte?
14. Jak musí vypadat a jaké byste preferovali mít své pracoviště? Co musí obsahovat?
15. Musíte mít ve Vaší práci dobré organizační schopnosti?
16. Musíte se orientovat v ekonomice, proč?
17. Jak hodnotíte míru stresu během vykonávání práce?
18. Co byste změnil(a) ve své kanceláří?
19. Jaký způsobem si organizujete Vaši práci?
20. Kde se nacházíte v hierarchii firmy?
21. Jakou funkci vykonává Váš přímý nadřízený nebo podřízený?
22. Jakým způsobem se vzděláváte v rámci Vaší práce a firmy? Co byte navrhli firmě, aby Vám s tím pomohla?
23. Jakým způsobem jsou pracovníci na Vaší pozici vybíráni a rozmisťováni?
24. Jakým způsobem je Vám poskytováno poradenství?
25. Co byste změnil(a) a doporučil(a) v souvislosti s výběrovým řízením firmy?