

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM  
2010 – 2013**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Martina Hniličková**

**Získávání a výběr zaměstnanců  
(praktická část zaměřena na společnost  
Tchibo Praha, spol. s r. o.)**

**Praha 2013**

**Vedoucí bakalářské práce:  
Prof. PhDr. Jan Barták DrSc.**

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES  
2010 - 2013**

**BACHELOR THESIS**

**Martina Hnilíčková**

**Recruitment and Employee Selection  
(Practical part focused on Tchibo Praha Ltd.)**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:  
Prof. PhDr. Jan Barták DrSc.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 29. března 2013

Martina Hniličková

## **Poděkování**

Děkuji Prof. PhDr. Janu Bartákovi DrSc., vedoucímu své bakalářské práce, za jeho cenné rady a doporučení a za jeho profesionální přístup. Děkuji také společnostem R4U s. r. o. a Tchibo Praha, spol. s r. o., které mi poskytly nejen neocenitelné životní zkušenosti, ale zejména informace pro praktickou část mé práce.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá procesem získávání a výběru zaměstnanců, od personální strategie, až po výběr uchazečů. Rozebírá analýzu pracovních míst, zdroje a metody získávání pracovníků.

Praktická část bakalářské práce popisuje konkrétní projekt týkající se získávání a výběru zaměstnanců pro společnost Tchibo Praha, spol. s r. o. z pohledu personální agentury.

## **Klíčové pojmy**

Analýza a vytvoření pracovního místa, Assessment Centre, nábor, personální plánování, personální politika, personální strategie, popis pracovního místa, řízení lidských zdrojů, specifikace pracovního místa, výběr pracovníků, získávání pracovníků, životopis.

## **Annotation**

This bachelor thesis deals with the recruitment process and with the selection of employees, from human resources strategy to selection strategy. Its main focus is on job analysis, recruitment resources and recruitment methods.

Practical part of the thesis describes specific project concerning with recruitment and selection of employees for the company Tchibo Praha Ltd. from the recruitment agency perspective.

## **Key words**

Analysis and Job Creation, Assessment Centre, Curriculum Vitae, Employee selection, Human resources management, Human Resources Strategy Planning, Job Description, Personnel planning, Personnel Policy, Recruitment, Staff Selection, Worker selection.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ STRATEGIE A POLITIKA, PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ</b>	<b>11</b>
1.1 Personální strategie, strategie řízení lidských zdrojů.....	11
1.2 Personální politika .....	14
1.3 Personální plánování.....	16
<b>2 ANALÝZA A VYTVOŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST .....</b>	<b>19</b>
2.1 Analýza pracovních míst .....	20
2.1.1 Metody analýzy pracovních míst.....	22
2.2 Vytváření, specifikace a popis pracovního místa .....	24
<b>3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>26</b>
3.1 Zdroje získávání zaměstnanců .....	28
3.2 Metody získávání zaměstnanců .....	29
3.2.1 Moderní trendy .....	31
3.3 Proces výběru zaměstnanců .....	33
3.3.1 Metody výběru zaměstnanců .....	33
3.3.1.1 Pohovor.....	33
3.3.1.2 Testy.....	36
3.3.1.3 Assessment Centre.....	37
3.3.1.4 Reference .....	38
3.3.2 Výběr .....	39
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>41</b>
<b>4 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI TCHIBO PRAHA, SPOL. S R. O. (Z POHLEDU AGENTURY R4U S. R. O.) .....</b>	<b>41</b>
4.1 Představení společnosti R4U s. r. o. (agentura).....	41
4.1.1 Zdroje a metody využívané ve společnosti R4U s. r. o. ....	43
4.2 Informace o projektu zaměřeném na společnost Tchibo Praha spol. s r. o.....	47
4.2.1 Představení společnosti Tchibo Praha, spol. s r. o.....	47
4.2.2 Naplánování celého harmonogramu .....	48
4.2.3 Specifikace jednotlivých pozic .....	49

4.2.4	Metody získávání kandidátů .....	50
4.2.5	Průběh výběrových řízení, metody výběru a jeho vyhodnocení.....	51
4.2.6	Pracovní nabídky a odmítnutí .....	52
4.2.7	Databáze uchazečů, statistika náboru .....	52
4.2.8	Ukončení projektu.....	53
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>61</b>



## ÚVOD

Z historického hlediska není oblast řízení lidských zdrojů ničím novým. První zmínka o „benefitech“ a změněném přístupu k zaměstnancům pochází z počátku 20. století. Již v této době se začalo měnit pojetí zaměstnance, který přestal být chápán pouze jako hrubá pracovní síla. V průběhu let, až do dnešní doby, se obor řízení lidských zdrojů vyvíjel a dnes je již zažitým bonmotem věta „lidský kapitál je tím největším bohatstvím, co společnost má“. Moderní personální management charakterizuje nejen strategický přístup k veškerým personálním činnostem, ale také zapojení celého liniového managementu do této oblasti a nastavení takové organizační kultury a pracovních vztahů, kdy se můžeme bavit o kvalitní, konkurenceschopné společnosti.

Všechny oblasti řízení lidských zdrojů, veškeré personální činnosti, ať už mluvíme o vytváření a analýze pracovních míst, o jejich plánování, získávání zaměstnanců, jejich hodnocení, odměňování či vzdělávání, je potřeba pojmout komplexně a přistupovat k nim jako k celku.

Tématem bakalářské práce bude jedna z personálních činností, a to konkrétně oblast získávání a výběr zaměstnanců. Cílem této bakalářské práce bude detailněji projít personální procesy, které se dotýkají oblasti spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců. V praktické ukázce bude následně srovnána teorie s praxí.

Teoretická část, která bude rozdělena do tří částí, bude věnována celému procesu od nastavení personální strategie, přes analýzu a vytváření pracovních míst, určení metod výběru, až po finální fázi týkající se výběru konkrétního zaměstnance, kterému je učiněna pracovní nabídka.

Závěrečná kapitola se bude věnovat praktické části - o spolupráci na této části bakalářské práce byla požádána společnost R4U s. r. o., kde je autorka práce zaměstnána jako senior konzultant, a oddělení Řízení lidských zdrojů společnosti Tchibo Praha, spol. s r. o., pro kterou autorka této práce pracovala na projektu zajištění výběru zaměstnanců z důvodu stěhování centrály společnosti. Celý projekt bude popsán od zadání až po úspěšné zakončení.

V závěru dojde ke shrnutí celé bakalářské práce a budou dána doporučení pro budoucí zlepšení.

# I TEORETICKÁ ČÁST

## 1 PERSONÁLNÍ STRATEGIE A POLITIKA, PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Oblast řízení lidských zdrojů je chápána jako logický, strategický přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace<sup>1</sup> má, tedy k řízení lidí. Lidé, kteří v organizaci pracují, přispívají k plnění cílů organizace, se odborně nazývají lidský kapitál.

*„Lidský kapitál tvoří pracovníci a suma jejich znalostí, schopností, dovedností, přístupu k práci, motivace a energetizace. Ty tvoří jistý intelektuální, emoční a akční potenciál, který pracovníci propůjčují, zároveň se svou vynaloženou energií a časem, firmě. Jsou tedy investory, kteří nabízejí možnost (nikoliv nutnost!) uplatnění svého potenciálu ve firmě. Jeho reálné využití závisí na osobnostním rozvoji zaměstnance, pracovních podmínkách, kultuře firmy, směřování k učící organizaci a na mnoha dalších okolnostech.“ (Barták, 2006, s. 27)*

Řízení lidských zdrojů, personální management či personální práce jsou samostatnou oblastí, která je součástí strategie podniku. Moderní personální management charakterizuje strategický přístup nejen k personální práci, ale také ke všem personálním činnostem. Velmi důležité je mít v moderní, konkurenceschopné organizaci úzce propojené personální práce se strategiemi a s plány organizace.

### 1.1 Personální strategie, strategie řízení lidských zdrojů

**Strategie společnosti** popisuje chování organizace v situacích, které pravděpodobně mohou nastat. Organizace by měla provádět veškeré své činnosti v souladu s touto strategií tak, aby bylo dosahováno všech cílů (krátkodobých, střednědobých, dlouhodobých) organizace.

*„Podnikovou strategii představuje množina strategických cílů a záměrů organizace, stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů. Účelem*

---

<sup>1</sup> Termín **firma, podnik, organizace a společnost** se používá jako synonyma pro účely této práce, ač tomu tak podle legislativních a dalších pravidel ve skutečnosti není.

*strategie tedy není určit přesně to, jak podnik dosáhne svých cílů, ale vytvořit rámec pro uvažování a činnost, vedoucí k naplnění vizí a poslání, tzn., čím se chce organizace stát, kam chce jít, kam se chce dostat a vyjádřit předvídaný obraz o organizaci.“*  
(Lubasová, 2001, s. 3)

Mezi strategie organizace patří také personální strategie.

Dle Armstronga (1999, s. 177) **personální strategie** „*definují záměry organizace, pokud jde o to, co je třeba udělat a co je třeba změnit ve všech oblastech personálního řízení, aby se usnadnilo dosažení cílů organizace.*“

Personální strategie organizace se vypracovává pro tyto hlavní oblasti:

- formování pracovní síly;
- rozvoj pracovníků<sup>2</sup>;
- odměňování pracovníků;
- zaměstnanecké vztahy.

Koubek (2006, s. 22) pojem personální strategie ještě více rozvádí: „*Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.*“

Personální strategie by měla reflektovat změny celkové strategie organizace a respektovat vnitřní i vnější podmínky, za kterých organizace funguje.

Aby mohla organizace správně formulovat svou personální strategii, měla by si nejprve zodpovědět základní otázky:

- kde se organizace právě nachází;

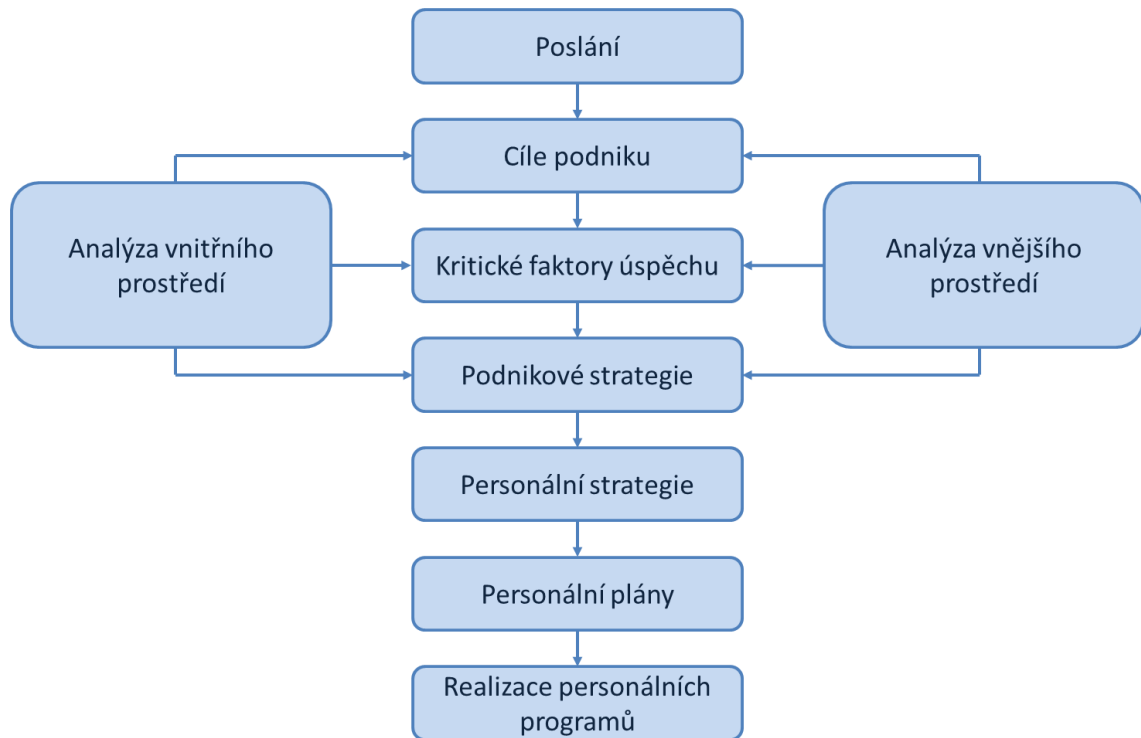
---

<sup>2</sup> Termín **zaměstnanec a pracovník** se používá také jako synonyma pro účely této práce, ač tomu tak podle legislativních a dalších pravidel ve skutečnosti není.

- kde chce organizace v budoucnu být;
- jak organizace stanovených cílů dosáhne.

Poté, co si organizace uvedené otázky zodpoví, může přejít k systematickému formulování personální strategie.

Obrázek 1: Model personální strategie



Zdroj: (Armstrong, 1999, s. 180)

Z personální strategie vychází strategie řízení lidských zdrojů. „*Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.*“ (Koubek, 2006, s. 24)

Pojmy personální strategie a strategie řízení lidských zdrojů se navzájem zaměřují, ale při podrobnějším rozboru lze najít určité rozdíly. Armstrong (1999) uvádí, že strategie řízení lidských zdrojů je zahrnuta do strategického plánu a personální strategie je z něj pouze odvozena, Koubek (2006) jde více do hloubky. Při stanovení strategie řízení lidských zdrojů si organizace musí klást otázky:

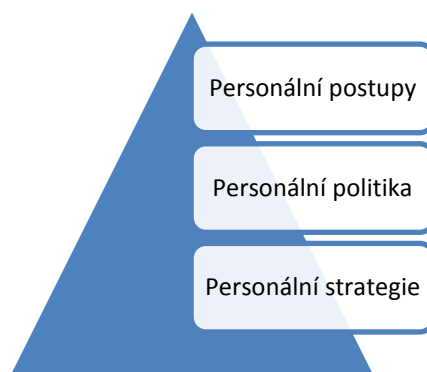
- kolik a jaké pracovníky bude organizace potřebovat;
- jaká je nabídka pracovníků z interních a jaká z externích zdrojů;
- co může organizace udělat pro to, aby pokryla danou potřebu pracovníků.

Pro to, aby si mohla daná organizace výše uvedené otázky správně zodpovědět, musí se zabývat vnitřními i vnějšími podmínkami organizace. Mezi vnější podmínky se řadí např. populační vývoj, vývoj trhu práce, nové technologie, mobilita pracovníků, pracovní a sociální legislativa. Do vnitřních podmínek se řadí podmínky, které souvisí s organizací (velikost, struktura, firemní kultura), s prací (obsah a charakter, rozmanitost) a s pracovníky (počet, jejich struktura, mobilita, rodinné zázemí, osobnost). Strategie lidských zdrojů bere v úvahu velké množství faktorů, které ovlivňují perspektivní fungování nejen pracovní síly, ale i samotné organizace.

## 1.2 Personální politika

Dle Armstronga (1999) **personální strategie** definuje směr, jakým se bude organizace vydávat při vytváření a realizaci personální politiky a postupů. Personální politika přímo dává návod, jak danou strategii realizovat a jak personální činnosti v organizaci vykonávat. Následně navazují personální postupy, jež udávají kroky, které musí organizace učinit pro realizaci strategií.

Obrázek 2: Vztah mezi personální strategií, politikou a postupy



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Personální politika pomáhá organizaci zajistit, aby byl přístup k lidskému kapitálu v souladu s hodnotami organizace. Personální politika je souhrn pravidel, který udává směr v oblasti jednání se zaměstnanci organizace. Pomáhá plnit personální strategie organizace a cílí zejména na pracovní vztahy. Je to určitý typ psychologické smlouvy, tedy dohody mezi zaměstnancem a organizací, co od sebe mohou navzájem očekávat. Cílem personální politiky je zabezpečit takový styl jednání, který bude v symbióze s hodnotami organizace.

*„Pojem personální politika organizace můžeme chápat dvojím způsobem:*

- a) jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodováních, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele;*
- b) jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.“ (Koubek, 2006, s. 23)*

Zásadní význam pro konkurenceschopnost, úspěšnost a dlouhodobou existenci má pouze kvalitně zformulovaná, stabilní a srozumitelná personální politika.

Personální politika se následně promítá do jednotlivých personálních oblastí, jako je např. politika zaměstnávání, politika odměňování, politika rozvoje a vzdělávání, politika zaměstnaneckých vztahů apod.

Pokud je personální politika správně formulována, je z velké části zárukou úspěchu organizace. Podporuje soudržnost, spravedlnost a slušnost zejména v oblasti zaměstnávání a odměňování (nepodporuje se ani negativní, ani pozitivní diskriminace). Personální politika popisuje nejen aktuální stav organizace, ale také se snaží využít dosud získaných zkušeností pro další změny. Personální politiku je však nutné aplikovat v individuální rovině, je třeba respektovat odlišnosti a nekopírovat konkurenci či organizaci s podobným zaměřením. Velmi důležité je také včasné a vhodně vysvětlit lidem, proč k dané změně dochází. V opačném případě nebude nová politika akceptována.

Armstrong (1999) uvádí několik kroků pro správné formulování nebo změnu firemní politiky:

Obrázek 3: Postup formulace či změny personální politiky



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

### 1.3 Personální plánování

Personální plánování navazuje na personální strategie a politiky, a týká se plánování lidských zdrojů. Spojuje lidské zdroje s podnikovými potřebami a hledá možnosti, jak lépe pracovat se zaměstnanci nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Plánování lidských zdrojů se váže na trh práce. Díky plánování dokáže organizace odhadnout, jaké zdroje dokáže uspokojit z vnitřních zdrojů a jaké ze zdrojů vnějších.

*„Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.“ (Koubek, 2006, s. 87)*

Personální plánování usiluje o zajištění lidských zdrojů:

- v potřebném počtu;
- s potřebnými zkušenostmi a dovednostmi;
- s potřebnou praxí;



- správně motivované;
- schopné se neustále odborně rozvíjet;
- ve správný čas a na správných místech;
- za předem známé náklady.

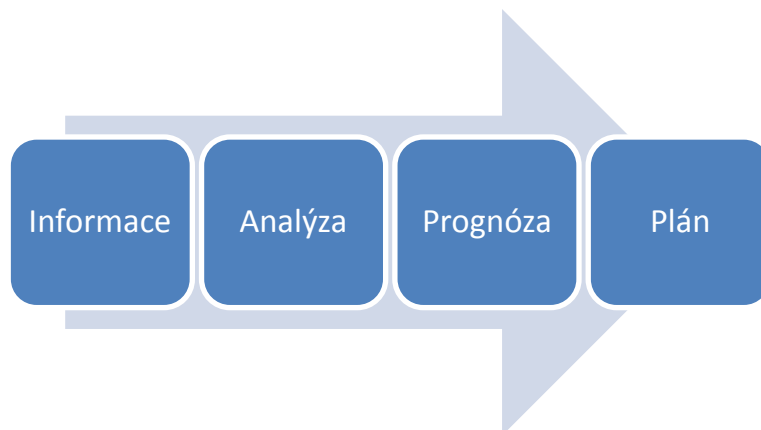
*„Zjednodušeně lze říci, že cílem personálního plánování je mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, kteří se vyplatí.“ (Hroník, 1999, s. 9)*

Dle Hroníka (1999) je plánování lidských zdrojů nepřetržitým a systematickým procesem a je součástí kompetence každého manažera, ne tedy pouze záležitostí personálního útvaru.

Personální plánování se dělí na:

- plánování potřeb pracovníků (plánování pracovních míst);
- plánování pokrytí potřeb pracovníků (znalost vývoje trhu práce);
- plánování personálního rozvoje pracovníků (současná situace i budoucí potřeby).

Obrázek 4: Plánovací proces



Zdroj: (Koubek, 2006, s. 92)

Personální plánování vychází ze dvou prognóz:

- prognóza potřeby pracovních sil – aktuální situace a možné změny na trhu, vývoj v oblasti IT (informační technologie), demografická struktura pracovníků apod.;
- prognóza zdrojů pracovních sil – populační vývoj, situace na trhu práce, kvalifikace pracovníků apod.

*„Plánování v tržních podmínkách musí poskytovat dostatečný prostor pro pružnou reakci na požadavky trhu, ... Plán v tržních podmínkách prostě není dogma ani zákon, který je nutné za každou cenu dodržet.“ (Koubek, 2006, s. 96)*

Organizace musí personální plány tvořit tak, aby byly vždy v souladu se strategickými plány, vše musí být řádně sladěno a musí být záležitostí celé organizace. Dle Bartáka (2011) je nutné, aby personálního plánování nebylo otázkou pouze personálního oddělení. Je třeba vytvořit celý odborný tým, který kromě HR (personálních) manažerů zahrne i liniový management. Pouze tak se dosáhne kvalitního a dobře zpracovaného personálního plánu.

Personálnímu plánování by měl předcházet personální audit, který organizaci pomůže zhodnotit současný stav. Díky personálnímu auditu je personální oddělení lépe připraveno předvídat změny, včas implementovat tyto změny do celé organizace a udržovat organizaci konkurenceschopnou.

Barták (2011) dělí personální plánování na tři hlavní procesy:

- plánování potřeby pracovníků – pomocí různých metod odhadů potřeb pracovníků;
- plánování zdrojů pracovníků – jestli organizace využije vnitřní či vnější zdroje;
- plánování personálního rozvoje.

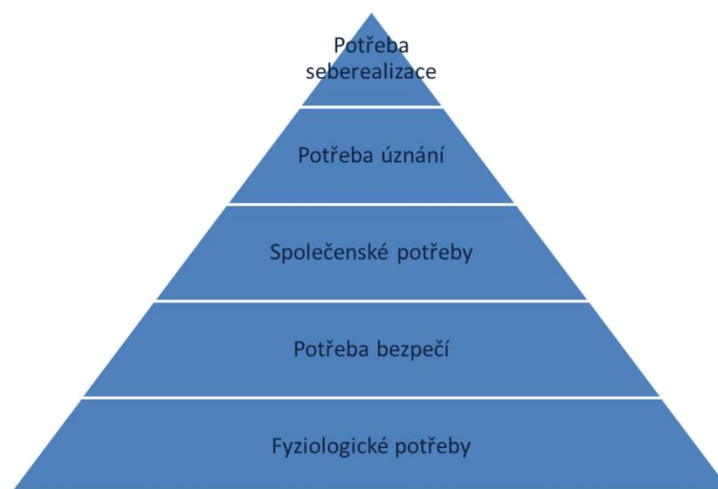
Dle Koubka (2006, s. 87) tedy personální plánování „... představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.“

## 2 ANALÝZA A VYTVOŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST

Před samotným rozborem analýzy a vytvoření pracovních míst je třeba ujasnit si základní terminologii, která se váže k této oblasti.

**Práce** je soubor jednotlivých pracovních činností. Jsou to spojené úkoly, které může vykonávat jednotlivec či skupina lidí. Práce se dělí na duševní a fyzickou a umožňuje jednotlivci uspokojovat veškeré jeho životní potřeby dle Maslowovy pyramidy potřeb. Práce je činnost, která je většinou vykonávána za odměnu a jedinec potřebuje být na tyto činnosti řádně proškolen či mít speciální vzdělání.

Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

**Pracovní místo** umísťuje pracovníka ve struktuře organizace a určuje mu úkoly a kompetence, které se vztahují k jeho schopnostem.

**Pracovní role** vyjadřuje konkrétní úlohu pracovníka, která se nezaměřuje na zadávání úkolů, ale popisuje, jak se daná práce vykonává. Z toho vyplývá, že pracovní role se nevztahuje k pracovním místům, ale k lidem.

## 2.1 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je jednou z nejdůležitějších personálních činností, na kterou následně navazují činnosti další. Na základě této analýzy se získávají informace k jednotlivým pracovním popisům, ke **kompetenčním profilům** a specifikují se požadavky na jednotlivé pracovníky.

Kompetence má různé definice. Zjednodušeně řečeno se jedná o soubor dovedností, schopností a vědomostí, kvalifikaci a odbornou způsobilost. Kompetence je *„schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. Soubor způsobů chování, které určité osoby ovládají lépe než jiné, což jim umožňuje lépe zvládat dané situace...Kompetence pracovníka bývají vyjádřeny popisem jeho znalostí, schopností, povahových rysů, postojů, dovedností a zkušeností (kompetencí). Být kompetentní znamená umět se vyrovnat s kritickými, spletitými, nepřehlédnutelnými a nepředvídatelnými situacemi. Proto součástí kompetencí je i ochota přijímat rozhodovací riziko, osobní iniciativa, volní vlastnosti, motivovanost atd.“* (Palán, 2002, s. 98 – 99).

V odborné literatuře se můžeme setkat s několika definicemi analýzy pracovního místa:

Podle Koubka (2006, s. 40) nám *„analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkám, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst“*.

Průcha (2012, s. 28) následně definici ještě více rozvádí jako „proces získávání, sběru a vyhodnocování informací souvisejících s pracovními místy v podniku. Cílem je získat poznatky o charakteru a průběhu práce na určitém pracovním místě. V této souvislosti se analyzují i kvalifikační požadavky, způsobilost a pravomoci související s danou pracovní pozicí. Slouží také jako východisko pro specifikaci požadavků na zkušenosti a schopnosti pracovníků, pro stanovení výkonových cílů, požadavky na další vzdělávání i jako kritérium hodnocení a odměňování zaměstnanců. Analýza pracovního místa má zobrazovat / zachycovat práci tak, jak skutečně vypadala v okamžiku zjišťování, nikoliv tak, jak by optimálně měla vypadat. Samotný proces analýzy pracovního místa má jasná pravidla a měl by být realizován plánovitě a strukturovaně. Mezi nejčastěji používané metody zjišťování informací o pracovních místech patří pozorování, strukturovaný nebo nestrukturovaný rozhovor, hromadný rozhovor, dotazníková metoda aj.“

Dle Bartáka (2011) nám analýza pracovního místa zodpovídá otázky, které by si každá společnost měla klást:

- Přispívá daná pozice k rozvoji organizace?
- Přispívají činnosti daného pracovního místa k celkovému výsledku společnosti?
- Bude daná pozice přínosná nejen v současnosti, ale i v budoucnosti?

Analýza pracovního místa pomůže organizaci zdokumentovat informace o jednotlivých pracovních místech, úkolech, které jsou spjaty s daným pracovním místem. Dále umožňuje diferenciovat pracovní místo od jiného pracovního místa.

K analýze pracovních míst se využívá různých zdrojů – pracovníci na daném místě, nadřízení či podřízení, odborníci či specialisté, ale také dokumentace, která je k danému místu dána.

Pomocí analýzy pracovního místa získá organizace tyto informace:

- účel pracovního místa;
- obsah, povaha a šíře práce;

- jakou má držitel práce zodpovědnost;
- jak jsou nastavena kritéria výkonu;
- jaká je úroveň odpovědnosti, kterou může držitel daného pracovního místa uplatňovat;
- organizační faktory na daném pracovním místě;
- co může držitele pracovního místa motivovat či demotivovat;
- jaké má držitel pracovního místa vyhlídky na kariérní růst či rozšíření svých odborných zkušeností;
- jaké jsou pracovní podmínky daného pracovního místa.

*„Analýza pracovních míst tedy poskytuje plastický obraz práce na daném pracovním místě. Tím vytváří základ pro formulaci požadavků na zaměstnance, který by měl na daném pracovním místě pracovat.“ (Barták, 2011, s. 47)*

### **2.1.1 Metody analýzy pracovních míst**

Analýzou pracovního místa získává společnost informace o tom, co jednotliví pracovníci dělají. Celý proces je rozvržen do několika kroků:

- shromáždění veškerých, k analýze potřebných dokumentů (např. jednotlivé pracovní postupy);
- získání veškerých informací o daném pracovním místě od nadřízených (např. jaký je cíl tohoto místa, jaké jsou hlavní činnosti a odpovědnosti, jaký vztah má dané pracovní místo s ostatními místy ve společnosti);
- dotazování jednotlivých pracovníků / držitelů pracovního místa ohledně náplně jejich práce;

- pozorování výkonu práce u nižších pracovních pozic (manuální, administrativní pozice); s manažery je vhodné strávit část jejich pracovní doby.

K analýze pracovních míst lze použít několik osvědčených metod, z nichž každá má svá pro i proti. Mimo jiné mezi ně patří různé metody časové analýzy pracovního postupu, síťové analýzy, apod. Mezi klasické metody analýzy pracovních míst řadíme pozorování, dotazník či formu rozhovoru.

**Rozhovor** je nejčastěji užívaná metoda, která vyžaduje nejen dobré analytické schopnosti, ale také dostatečný časový prostor. Je to metoda, která probíhá „na více úrovních“. Informace můžeme získat nejen od stávajících, ale i od bývalých pracovníků na daném pracovním místě. Důležité je také ověření těchto informací u přímých nadřízených. Po tomto rozhovoru máme k dispozici veškeré údaje o daném pracovním místě, které zahrnují:

- název daného pracovního místa;
- název pracovního místa přímého nadřízeného / liniového manažera;
- názvy pracovních míst a počet podřízených pracovníků;
- stručný popis pracovní role a účel pracovního místa;
- seznam hlavních úkolů, jímž je možné specifikovat očekávané výsledky (tzv. KPI's = Key Performance Indicators, klíčové ukazatele výkonnosti); v případě, že se jedná o držitele rozpočtu, je možné uvést rámcovou částku. Uvedeme také pracovní pomůcky.

Před samotným rozhovorem je vhodné si připravit seznam otázek, na které se chceme ptát. Rozhovor by měl být co nejjednodušší a dle Armstronga (1999) by měl zahrnout alespoň ty nejdůležitější body, jako je např. dotaz na název pracovního místa, dotaz na jméno nadřízeného / podřízeného či dotaz na cíl práce.

Výhodou této metody je zejména její pružnost, relativní jednoduchost přípravy a možnost jít více do hloubky. Také „*standardizace získaných informací, které zajistí*

*zjištění všech důležitých aspektů práce a usnadní porovnávání údajů nezbytných pro výkon práce, získaných z různých zdrojů.*“ (Barták, 2011, s. 50). Na druhou stranu vedení jednotlivých rozhovorů je časově náročné a není vždy úplně jednoduché udělat závěrečnou analýzu. Tuto metodu je vhodné doplnit dotazníky, díky kterým získáme základní informace o dané práci.

Metoda **Pozorování** je z důvodu velké časové náročnosti vhodná zejména tam, kde je menší počet důležitých pracovních činností. Tam vzniká prostor pro důkladné sledování pracovníka a zaznamenávání veškerých činností, které dělá. Velmi důležité je, aby měl pozorovatel dostatečné kompetence a byl řádně proškolen.

Při **Dotazníkové** metodě mohou jednotliví pracovníci vyplňovat dotazníky samostatně, zejména v případě vzájemné důvěry. Jejich vedoucí mohou, ale nemusí, jejich odpovědi ověřovat. *„Dotazník může obsahovat otázky vyžadující standardizovanou odpověď (ano-ne-možná/nevím), nabízející výběr odpovědi z navržených alternativ, případně poskytuje dotazovanému možnost volné odpovědi.*“ (Barták, 2011, s. 50). Dotazníky je vhodné využít ve chvíli, kdy máme větší počet různých pracovních míst. Avšak, jak uvádí Armstrong (1999, s. 216), *„pro mnoho lidí bývá obtížné vyjádřit se o své práci písemně, i když ji dobře znají a dobře ji dělají.*“

## **2.2 Vytváření, specifikace a popis pracovního místa**

Analýza pracovních míst je dělena na dvě oblasti – na pracovní úkoly a podmínky a na pracovníky.

Z otázek týkajících se pracovních úkolů a podmínek se následně tvoří popis pracovního místa a jsou to otázky ohledně názvu pracovního místa, co daná práce vyžaduje, proč a jak se provádí, kdy a kde se provádí.

Otázky týkající se jednotlivých pracovníků jsou zaměřeny konkrétněji na jednotlivce – jaké musí mít pracovníci fyzické požadavky a dovednosti, jakou musí mít kvalifikaci a vzdělání, předchozí pracovní zkušenosti. A neméně důležitá je osobní charakteristika.



Z odpovědí na tyto otázky organizace následně tvoří specifikaci daného pracovního místa či jednotlivých požadavků na pracovníka.

Po ukončení analýzy pracovního místa dojde k jeho vytvoření a popisu.

*„Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je třeba zajistit, aby:*

- *pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace;*
- *přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je;*
- *neměly negativní vliv na fyzické a duševní zdraví pracovníků;*
- *byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků;*
- *byly v souladu se zákony a dalšími předpisy.* (Koubek, 2006, s. 42)

Dle Koubka (2006) však v praxi dochází k tomu, že se pracovní místa většinou vytváří intuitivně, aniž by se podrobněji zkoumal obsah i metody činností. Přitom dochází k častým omylům, kopíruje se konkurence, pozice se netvoří na míru dané organizace.

K vytvoření pracovních míst využíváme čtyři přístupy, nejlepší je kombinace všech:

- mechanistický přístup – vychází z Taylorových zásad, který kladl velký důraz na zjednodušení a specializaci práce, kdy pracovník je pouhým kolečkem, které jde kdykoliv vyměnit; je to více technický přístup, který se zaměřuje na produktivitu a efektivnost, ale zapomíná na pracovníka;
- motivační přístup – nejčastěji je založen na Herbergerově dvoufaktorové teorii motivace, vychází z toho, že nejlepším motivátorem je práce, která daného pracovníka uspokojuje;
- biologický přístup – nazývá se též ergonomickým přístupem; zabývá se tedy otázkou pracovního prostředí, snižováním fyzických negativ a tím přispívá ke zvýšení produktivity a kvality práce;

- percepční přístup – zaměřuje se spíše na duševní stránku, cílem je zjednodušit práci, eliminovat negativní účinky, které souvisejí s hranicemi duševních schopností pracovníka.

Po zhotovení analýzy a vytvoření pracovního místa se připraví **popis pracovního místa**, který „*charakterizuje účel, klíčové činnosti a vazby daného pracovního místa na činnosti předcházející, souběžné či následující. Vyplyvají z něho nejen požadavky na znalosti, způsobilosti a postoje kandidáta, který by měl dané pracovní místo zastávat, ale i na jeho adaptaci, vzdělání, rozvoj, hodnocení a odměňování*“ (Barták, 2011, s. 46).

Popis pracovního místa musí být napsán podrobně a přesně, aby pracovník na daném místě věděl, jaké jsou jeho zodpovědnosti. Popis pracovního místa obsahuje:

- název pracovního místa a zařazení v organizační struktuře;
- účel a cíl pracovního místa;
- hlavní úkoly na daném pracovním místě;
- organizační záležitosti (pracovní podmínky, odměňování a benefity, datum zpracování).

„*Specifikace pracovního místa definuje kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti potencionálního pracovníka, ale také řadu dalších informací o zvláštních nárocích pracovní pozice, které vycházejí z analýzy pracovního místa.*“ (Stýblo, 1993, s. 237)

### 3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Barták (2010) charakterizuje oblast **získávání zaměstnanců** jako soubor metod a technik, díky nimž organizace směřuje k uspokojování svých potřeb nejen z hlediska struktury, ale také z hlediska kvantity a kvality lidských zdrojů.

„*Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.*“ (Armstrong, 1999, s. 443)

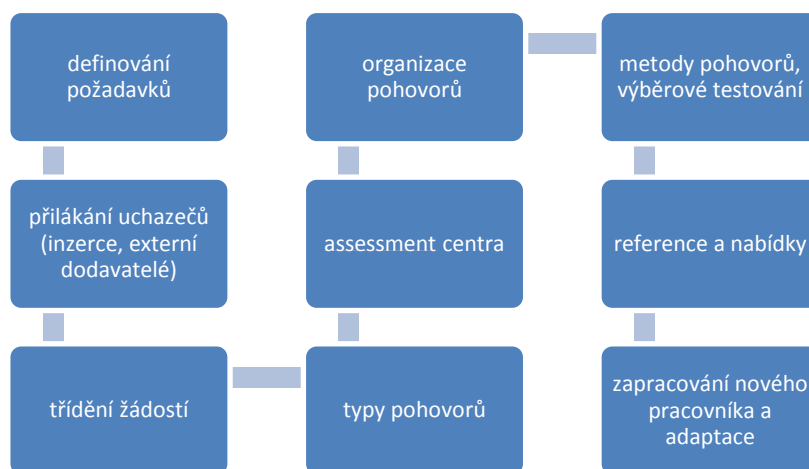
„Cílem výběru je tedy nalézt takové uchazeče, kteří disponují požadovanými způsobilostmi, vč. postojů, morálky, charakteru, vůle apod., potřebnými pro úspěšné vykonávání příslušné pracovní činnosti, případně i k budoucímu odbornému či kariérnímu růstu.“ (Barták, 2011, s. 58)

Oblast získávání a výběru zaměstnanců se dělí na tři fáze:

- definování požadavků – specifikace místa, popis práce;
- přilákání uchazečů – vnější a vnitřní zdroje uchazečů;
- výběr uchazečů – od shromažďování a třídění životopisů, testování, hodnocení, až po přípravu pracovní smlouvy.

Celý proces získávání a výběru zaměstnanců dělíme do následujících kroků:

Obrázek 6: Proces získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: (upraveno dle: Armstrong, 1999, s. 443)

### 3.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Nové zaměstnance může společnost získat z vnitřních či vnějších zdrojů. „*Průběh získávání pracovníků a volba metod k získávání pracovníků závisí na tom, zda bude pracovní místo obsazováno z vnitřních či vnějších zdrojů.*“ (Kociánová, 2010, s. 82)

Do vnitřních zdrojů se řadí zaměstnanci nadbyteční, dále ti, co mají požadované schopnosti a zkušenosti ke kariérnímu růstu či zaměstnanci, kteří chtějí na nové místo přestoupit.

Vnitřní zdroje – výhody:

- znalost silných i slabých stránek uchazeče;
- zvyšování motivace zaměstnanců (možnost kariérního postupu);
- lepší návratnost investic vložených do zaměstnanců.

Vnitřní zdroje – nevýhody:

- povyšování pracovníků až na místo, na které nestačí;
- díky soutěžení o dané pracovní místo dochází ke zhoršení mezilidských vztahů;
- nemožnost získat nové informace zvenku.

Z vnějších zdrojů se získávají nejen nezaměstnaní, absolventi škol či uchazeči, kteří se rozhodli změnit své stávající zaměstnání, ale také například studenti, důchodci či matky na mateřské / rodičovské dovolené na různé zkrácené úvazky

Vnější zdroje – výhody:

- mnohem širší rozsah schopností a talentů z venku;
- přínos nových názorů, pohledů a zkušeností;

- získání kvalifikovaných pracovníků z venku je levnější a rychlejší, než jejich vychování.

Vnější zdroje – nevýhody:

- obtížnější a nákladnější kontaktování a posuzování potenciálních zaměstnanců;
- zdlouhavější adaptace a orientace nových zaměstnanců;
- možnost konfliktů s interními zaměstnanci ucházejícími se o stejné místo.

### 3.2 Metody získávání zaměstnanců

Je na organizaci, zda se po důkladné analýze požadavků rozhodne obsadit volné místo z vnitřních či vnějších zdrojů. Některé organizace vypisují volné místo interně i externě a trvají na tom, aby se i interní uchazeči zúčastnili klasického výběrového řízení spolu s externími uchazeči.

Pro získání dostatečného počtu zaměstnanců se využívá různých zdrojů. „*Některé metody jsou univerzálnější, jiné spíše příhodnější pro využití vlastními silami, jiné mimofiremní.*“ (Hroník, 1999, s. 105).

Mezi nejčastěji využívané metody se řadí:

- vlastní webové stránky – pokud organizace aktivně využívá možnosti personálního marketingu, uvědomí si, že je důležité mít kvalitně zpracované webové stránky, respektive sekci „kariéra“, získá tak jeden z nejlevnějších zdrojů; na své stránky může vyvěšovat aktuální volné pozice, ale také může nabídnout možnost přímého zaslání životopisu; společnost většinou volí formu univerzálního e-mailu (např. hr@názevspolečnosti.cz), avšak zde je důležité aktivně s těmito kandidáty komunikovat (minimálně zaslat e-mail s poděkováním za

zaslání životopisu a s informací, že v případě vhodné pozice bude kandidát kontaktován);

- doporučení – stále více společností využívá možnost benefitu ve formě „doporuč a získej“; metodika je vesměs podobná – v případě, že zaměstnanec doporučí kandidáta, se kterým je následně uzavřen pracovní poměr a kandidát se po dobu zkušební lhůty osvědčí, tak zaměstnanci náleží odměna za tohoto kandidáta; odměna může být fixní (např. 6.000 Kč za kandidáta) nebo odstupňována dle seniority kandidáta;
- inzerce - metoda, která se může geograficky zacílit dle požadavků společnosti; nevýhodou je leckdy cena, mezi výhody patří rychlost a flexibilita;
- internet – s rozvojem internetu využívá tuto formu stále více společností; k dispozici je více portálů (které neustále přibývají), na kterých mohou společnosti inzerovat; mezi nejvyužívanější patří např. [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.sprace.cz](http://www.sprace.cz), [www.monster.cz](http://www.monster.cz);
- tištěná média – metoda dříve velmi rozšířená, dnes ustupuje inzerci na internetu; stále je ale využívána jako doplňkový zdroj;
- úřady práce – metoda využívána spíše menšími lokálními společnostmi zejména na dělnické pozice či pozice ve službách;
- personální agentury – využití této metody je sice finančně náročnější, ale organizace za tuto cenu šetří vlastní čas; nemusí se zabývat kvantitou, dostává pouze kvalitu; velmi důležité je pracovat s dodavatelem, kterému organizace věří, má ho vyzkoušeného nebo na něj získala výborné reference; metoda využívá tzv. success fee – tedy agentura si za kandidáta účtuje pouze v případě, že daný kandidát nastoupí do pracovního poměru;
- head hunting / executive search – metoda využívána spíše na pozice v rámci top managementu nebo na pozice, které jsou velmi specifické; kandidáti na tyto pozice se většinou nevyskytují na trhu práce, proto je

třeba přesného zacílení, přímého oslovení; metoda probíhá v několika fázích a platbách – první část je po sestavení tzv. long listu (vytipování vhodných společností a konkrétních kandidátů), další část na základě short listu (přímé oslovení cca 5 nejvhodnějších kandidátů) a poslední část po nástupu kandidáta;

- spolupráce se vzdělávacími institucemi – v dnešní době stále více společností využívá možnost spolupráce přímo se školami, ať středními či vysokými; organizují různé stáže či praxe, se studenty jsou v aktivním kontaktu a nejlepší z nich si poté nechají jako vlastní zaměstnance;
- veletrhy práce – velmi populární metoda, na které mohou společnosti (jak konkrétní společnost, tak i personální agentura) představit svou společnost a získat zajímavé kandidáty; důležitá je kvalitní sebe prezentace a následná komunikace s potenciálními kandidáty.

Jednotlivé metody se mohou využívat jak samostatně, tak jako kombinace některých z nich.

### **3.2.1 Moderní trendy**

Nástup internetu přinesl i do oblasti získávání zaměstnanců moderní trendy, jedná se o tzv. e-recruitment. Tento pojem se dříve využíval pouze pro inzerci na různých pracovních portálech. Dnešní doba však přináší stále více možností.

Inzerce na pracovních portálech (např. [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.monster.cz](http://www.monster.cz)) je stále více využívána. Díky ní může společnost získat větší množství kandidátů za relativně krátký čas. Avšak i tato metoda má své nevýhody. *„Přes pracovní portály dnes jednoduše obsadíte „masové“ pozice, kde je vysoký počet aktivně hledajících uchazečů. Pokud však hledáte například zkušeného IT specialistu, potom s inzerátem na pracovním portálu příliš neuspějete.“* (HRM, 2012, s. 39)

I v oblasti získávání zaměstnanců je v dnešní době na vzestupu možnost využití sociálních sítí. Ať se jedná o specializovaný server LinkedIn ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)) nebo např. o Facebook ([www.facebook.com](http://www.facebook.com)).

- LinkedIn – LinkedIn je sociální síť zaměřená na pracovní oblast; každý z uživatelů má možnost uvést zde svůj profesní životopis (profesionální praxi, vzdělávání, jazyková vybavenost apod.), je zde možnost psát doporučení; díky provázání jednotlivých kontaktů vzniká obrovská síť, kdy má každý možnost napojit se na své minulé i stávající kolegy, obchodní partnery či známé; kromě jednotlivých profilů zde existují i různé skupiny, ve kterých se sdružují lidé různého zaměření, kteří mohou využívat i diskuzí; LinkedIn je hojně využíván i headhuntery či personálními agenturami – *„LinkedIn je tím správným místem, kde je možné hledat kvalifikované odborníky a managery...“* (HRM, 2012, s. 39) z různých oblastí; ať už se jedná o kandidáty na IT či technologické pozice, dají se zde najít i kandidáti z dalších oblastí na pozice specialistů, středního či vyššího managementu; LinkedIn je stále více oblíbeným a využívaným portálem, avšak *„... většina zaměstnavatelů potenciál LinkedInu stále neumí využít.“* (HRM, 2012, s. 39);
- Facebook – síť, ze které se dá vytěžit obrovský potenciál, ale kterou dokáže málokterá společnost využít; cílovou skupinou je mladší generace, která očekává komunikaci zábavou formou; úspěšná a pokroková společnost by se neměla bát prezentovat se i méně osvědčenou metodou; *„Prvním krokem k dosažení dobrých výsledků je založení firemních stránek na Facebooku... Schopní lidé chodí za dobrou značkou firmy, za zajímavými projekty a za konkrétními lidmi.“* (HRM, 2012, s. 39); při založení firemního profilu je výhodou, *„že takto komunikujete s lidmi, kterým je vaše značka blízká a mají k ní vztah.“* (HRM, 2012, s. 39)



### 3.3 Proces výběru zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je další ze strategických záležitostí, organizace by ani tuto část neměla podceňovat. Celý proces, správný výběr metod výběru a celková kvalita mají významný podíl na tom, jaké bude mít společnost zaměstnance.

Samotný **výběr** se skládá z třídění žádostí, volby metody výběru, vedení pohovorů, následného hodnocení, nabídky, získání referencí a přípravy pracovní smlouvy.

#### 3.3.1 Metody výběru zaměstnanců

Stejně jako u metod získávání zaměstnanců je vhodná kombinace různých metod výběru zaměstnanců. Podle Koubka (2006) je několik metod výběru zaměstnanců, konkrétně dotazník, zkoumání životopisu, testování pracovních způsobilostí, Assessment Centre a výběrové pohovory. Naopak Armstrong (1999) uvádí jako klíčové metody pouze pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. Kociánová (2010) k Armstrongovi přidává ještě analýzu dokumentace uchazečů.

*„Metody výběru a posuzování pracovníků můžeme rozdělit do sedmi hlavních skupin. Jsou to rozhovory, psychologické testy, reference a doporučení, životopisné údaje, praktické zkoušky, grafologická analýza a Assessment Centre.“* (Kolman, 2010, s. 84)

##### 3.3.1.1 Pohovor

Pohovor (rozhovor) je nejvíce používanou metodou výběru zaměstnanců, má tři cíle:

- získat více informací o uchazeči – jeho očekávání, pracovní cíle, dochází k ověření informací z již poskytnutých dokumentů;
- poskytnout uchazečům více informací o společnosti a pracovní pozici;

- posoudit uchazečovu osobnost.

Před samotným zahájením pohovoru je třeba vše důsledně zorganizovat. Dle Ludlowa (1995) je důležité:

- z došlých žádostí vybrat uchazeče;
- vybrat interní účastníky pohovoru – personalista, manažer;
- vybrat místo, kde se bude pohovor konat, tyto prostory předem uzpůsobit;
- informovat recepci o kandidátech, předat seznam jednotlivých kandidátů;
- informovat všechny uchazeče o podrobnostech pohovoru.

Důkladná příprava je základem kvalitního pohovoru, tato fáze se nesmí podcenit. Důležité je řádně prostudovat popis pracovního místa, požadavky na uchazeče, dokumenty jednotlivých uchazečů.

Podle počtu uchazečů se volí jedna z forem pohovorů. I tady se liší Koubek od Armstronga. Armstrong (1999) pohovor člení do tří kategorií – individuální pohovor, pohovorový panel a výběrová komise. Koubek (2006) dělí pohovor na pohovor 1+1, pohovorový panel, postupný pohovor a skupinový pohovor. Každá z těchto metod má své výhody i nevýhody.

- Individuální pohovor (pohovor 1+1) – nejvíce využívaná metoda, kdy je účasten zástupce společnosti a uchazeč. Výhodou je možnost nastolení neformálnější atmosféry a tím se uchazeč více uvolní, nevýhodou je často subjektivní hodnocení zástupce společnosti.
- Pohovorový panel – kromě uchazeče a personalisty se účastní i liniový manažer. Uchazeč má možnost získat najednou informace o společnosti i o daném oddělení / pozici, výhodou je možnost následné diskuze nad kvalitou kandidáta.
- Postupný pohovor – více časově náročný pro uchazeče, vhodný tam, kde uchazeče musí posoudit více posuzovatelů.

- Skupinový pohovor – vhodný zejména na manuální či administrativní pozice. Dochází k posouzení více kandidátů najednou, je zaměřen na jejich chování ve skupině.

Pohovory se dále dělí podle obsahu a průběhu do několika forem. Armstrong (1999) je dělí na pohovory strukturované a pohovory založené na chování. Koubek (2006) tuto oblast více rozvádí a pohovory dělí do 3 kategorií:

- pohovor strukturovaný – probíhá dle předem připraveného scénáře, kdy je přesně daný nejen obsah, ale i postup; posuzovatel má připravený seznam otázek, kterého se drží, každý z kandidátů musí dostat všechny otázky ve stejném pořadí; předem připravené modelové odpovědi slouží k vyhodnocování daných odpovědí;
- pohovor nestrukturovaný – má volnější, méně formální formu, otázky se utváří v průběhu daného pohovoru; posuzovatel klade otázky libovolně, bez jakékoliv návaznosti; mezi nevýhody patří to, že je zde menší spolehlivost a dochází k subjektivnímu přístupu k uchazečům; dle Koubka (2006) je důležité dát si pozor na „haló efekt“, tedy na první dojem; na druhou stranu se díky této formě pohovoru může posuzovatel dozvědět více z osobnosti uchazeče;
- pohovor polostrukturovaný – kombinuje výhody i nevýhody obou předchozích pohovorů; většinou probíhá tak, že první část pohovoru je strukturovaná, druhá část probíhá v méně formální atmosféře; polostrukturovaný pohovor je nejvyužívanější formou vedení pohovoru; je ale také nejnáročnější s ohledem na schopnosti posuzovatele a na čas a důkladné proškolení.

Ludlow (1995) dále ještě dělí pohovory dle záměru podniku na:

- konkrétní – pro obsazení konkrétního pracovního místa;
- průzkumné – společnost si mapuje trh práce, zjišťuje, zda by mohla daného uchazeče v budoucnu využít či nikoliv.

Při volbě jakékoliv kategorie je vždy třeba mít předem připravené otázky, na které se chceme ptát. Jak uvádí Jay (2006), je potřeba si otázky na pohovor předem připravit a rozdělit je do několika kategorií:

- otázky, které se pokládají všem uchazečům – otázky, které vyplývají z popisu pracovního místa; pomocí těchto otázek získáme informace o praxi, vzdělání, schopnostech a znalostech a dalšimu, co se vztahuje k danému pracovnímu místu;
- otázky, které se pokládají individuálně – např. vysvětlení mezery mezi jednotlivými zaměstnáními, důvody odchodu, styl práce apod.

### 3.3.1.2 Testy

Pomocí testů pracovní způsobilosti může společnost zjistit vhodnost kandidáta na danou pozici. Neodborně můžeme testy rozdělit na testy osobnosti a testy praktických dovedností.

To, jestli a jakým způsobem se společnost rozhodne testovat uchazeče, by mělo vzejít z důkladné analýzy. Vždy je ale vhodné přizvat odborníka, aby byla zaručena objektivita, standardizace a správná interpretace výsledků. Jak uvádí Armstrong (1999), je velmi důležité dát si pozor na testy typu „udělej si sám“, které nebývají prozkoumány, a ve kterých nejsou dodrženy žádné normy.

- Testy osobnosti – tzv. psychologické testy; existuje několik druhů testů, které se ještě dělí na ty, které kandidát vyplňuje sám a na ty, kdy je hodnocen odborníkem; hodnotí se jednotlivé rysy uchazeče a jeho vhodnost na danou pozici; mezi testy osobnosti řadíme např. i testy IQ (které posuzují zejména intelektuální schopnosti kandidáta – paměť, verbální myšlení, 3D vidění, rychlost vnímání, apod.), dále testy EQ apod.
- Testy praktických dovedností – tento typ testů se využívá spíše v dělnických / manuálních pozicích; jedná se o různé testy manuální zručnosti, přesnosti či pečlivosti.

Osobnost člověka, jak již bylo zmíněno, lze zkoumat tzv. psychologickými testy, např.:

- Hoganovy testy – Robert Hogan, americký psycholog, který přišel s testy na měření osobnosti; z jeho portfolia se nejvíce využívají 3 druhy testů:
  - ◆ Hoganův osobnostní dotazník – hodnotí jedince ve vztahu k jeho pracovním výkonům;
  - ◆ Hoganův rozvojový test – co daného jedince omezuje v jeho pracovním výkonu a jak reaguje na práci pod stresem;
  - ◆ Inventář motivů, hodnot a preferencí – co je pro daného jedince největší motivací, co ho žene neustále dopředu;
- MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) – další typ testů, na základě kterého lze identifikovat osobnost; posuzuje jedince podle jeho dominantních vlastností, rozlišuje 16 osobnostních typů;
- Lüscherův test volby barev a tvarů – každý jedinec má jiné emoční vnímání barev, které nás nevědomě ovlivňují; pomocí tohoto testu se dají zjistit rysy osobnosti, schopnost komunikovat s okolím apod.

### 3.3.1.3 Assessment Centre

Metoda Assessment Centre je kombinací různých metod – testů, zkoušek odborných znalostí, pozorování, rozhovor. Kombinací těchto metod „... lze zjistit schopnosti uchazeče vzhledem k široké škále nároků různých zaměstnání. Hodnocení provádí několik hodnotitelů, čímž se hodnocení schopností uchazečů objektivizuje, dále prohloubí a získáte úplnější obrázek. Hodnocení se přímo vztahuje k potřebám daného zaměstnání. Rovněž to znamená, že všichni uchazeči jsou hodnoceni obdobně.“ (Dale, 2007, s. 57)

Assessment Centre se organizuje pro více osob najednou (zpravidla 5 – 10 kandidátů, ale čím více, tím lépe), které hodnotí více hodnotitelů – vhodná je kombinace zástupců společnosti a odborníků z řad psychologů. Assessment Centre je zpravidla celodenní, v dnešní době není ani výjimkou zrychlená forma v rámci 3 – 5 hodin.

V Assessment Centre se využívají tři metody – individuální, skupinová a psychodiagnostická. Tyto metody zkoumají různé oblasti jedince – osobnost, dovednosti a schopnosti.

Kociánová (2010) tyto metody více rozvádí:

- individuální – sebezprezentace, případové studie, ukázky práce, zkoušky znalostí a orientace v oboru;
- skupinové – týmové hry, manažerské hry, skupinové případové studie;
- psychodiagnostické – testy schopností, osobnostní dotazníky či sociometrie.

#### **3.3.1.4 Reference**

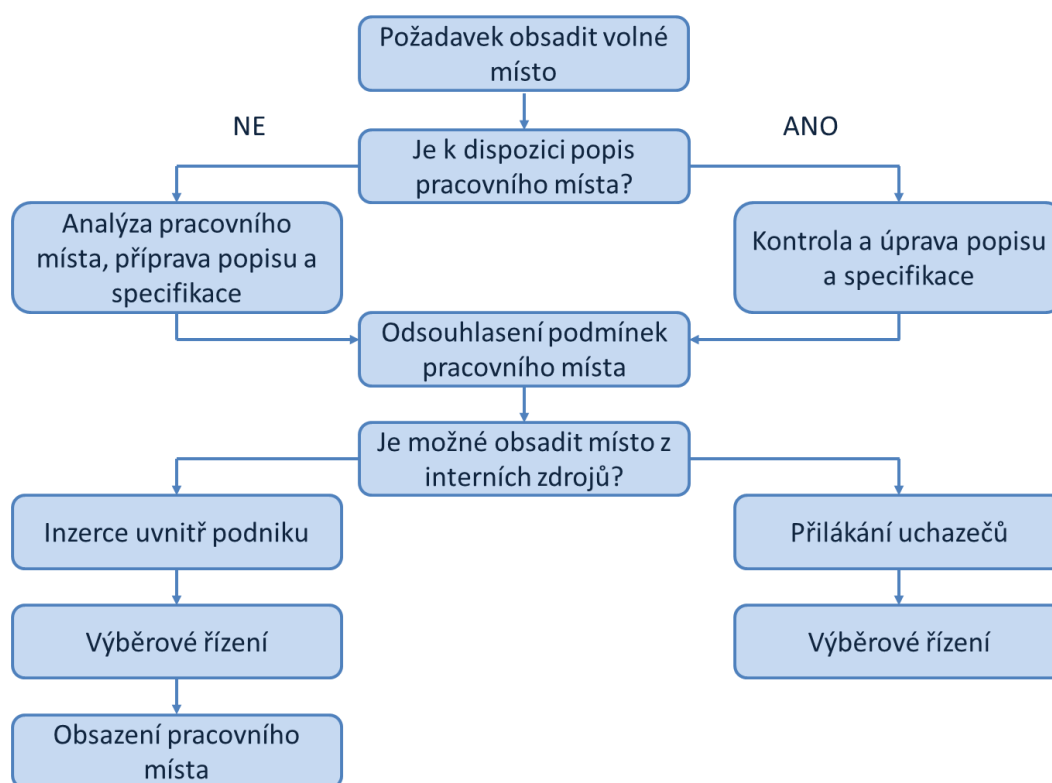
Podle Horalíkové (2006) jsou reference specifické informace, kdy jsou na základě písemné nebo ústní formy ověřovány informace, které uchazeč uvádí ve svých materiálech (životopis, průvodní dopis) či na osobní schůzce v rámci výběrového řízení. Armstrong (1999) ale upozorňuje, že metoda referencí je méně spolehlivá. Osoba, u které jsou reference ověřovány, nemusí být objektivní a informace, které poskytne, mohou uchazeče poškodit. V případě ověřování referencí se vždy doporučuje ověřování u několika osob. Reference se „jako zdroj informace zpravidla užívají v závěrečné fázi výběrového řízení.“ (Kolman, 2010, s. 85)

### 3.3.2 Výběr

Po ukončení některé z metod výběru probíhá seřazení kandidátů podle toho, jak jsou vhodné na danou pozici. Uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější, je dána pracovní nabídka, po její akceptaci se přistupuje k podpisu pracovní smlouvy. Teprve poté jsou zamítnuti ostatní uchazeči, kteří se zúčastnili výběrového řízení. V případě, že by vítězný kandidát nabídku odmítl, přistupuje se buď k dalším uchazečům, nebo se znovu otevírá výběrové řízení.

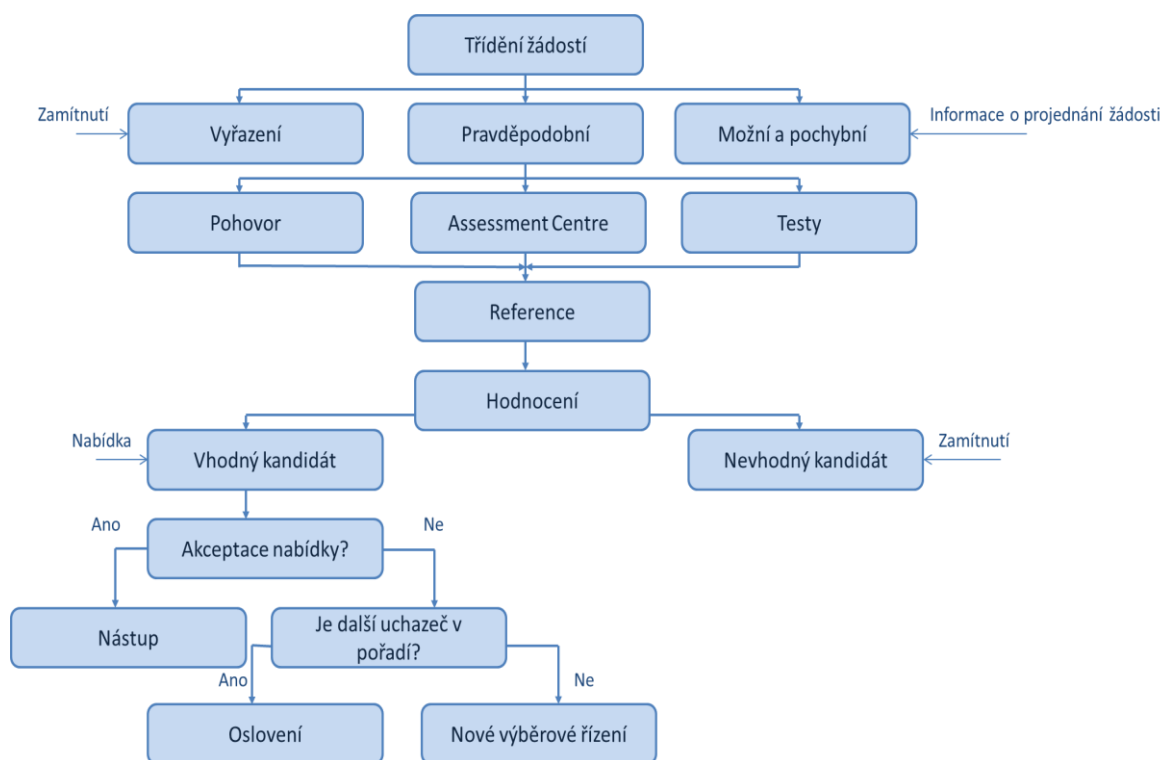
Shrnutí celého procesu získávání a výběru zaměstnanců:

Obrázek 7: Východiska utváření a realizace personální strategie



Zdroj: (Svobodová, 2010, s. 41)

Obrázek 8: Výběrová fáze – postup při získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: (Svobodová, 2010, s. 42)

Na proces výběru navazuje proces přijímání pracovníků, ve kterém se řeší veškeré formální náležitosti, které jsou zakončeny podpisem pracovní smlouvy. Proces přijímání pracovníků zahrnuje období od akceptace nabídky až po den nástupu do nového zaměstnání.



## II PRAKTICKÁ ČÁST

### 4 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI TCHIBO PRAHA, SPOL. S R. O. (Z POHLEDU AGENTURY R4U S. R. O.)

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Tchibo Praha, spol. s r. o. z pohledu externího dodavatele (společnosti R4U s. r. o.), respektive týká se zajištění potřeby nových zaměstnanců z důvodu stěhování centrály společnosti v rámci České republiky. První část je zaměřena na představení dodavatele / personální agentury, druhá část se již podrobněji věnuje konkrétnímu projektu.

#### 4.1 Představení společnosti R4U s. r. o. (agentura)

Společnost R4U s. r. o. (dále jen „R4U“) je ryze českou společností založenou v roce 2006 dvěma společníky. V současné době si s počtem 7 zaměstnanců drží stabilní místo na trhu dodavatelů personálního poradenství zaměřeného především na vyhledávání nových zaměstnanců.

Společnost R4U si velmi zakládá na poskytování profesionálních služeb ve svém oboru. Za dosavadní působení (téměř 7 let) se jejím konzultantům podařilo najít nové pracovní uplatnění již 700 kandidátům.

Během těchto let si společnost dokázala vybudovat rozsáhlé portfolio klientů, se kterými udržuje dlouhodobou spolupráci (s některými z nich je spolupráce delší než působení společnosti na trhu – oba majitelé se v této oblasti pohybují více než 12 let, kdy pracovali pro jiné personálně-poradenské společnosti či v rámci interního HR). Klienty R4U jsou nejen menší české společnosti, ale také nadnárodní korporace, které vyžadují pomoc při obsazování rolí nejen na úrovni specialistů, ale také v rámci středního / top managementu. R4U se zaměřuje na vyhledávání nových zaměstnanců nejen na technické pozice v oblasti ICT / Telco, ale i v dalších oborech – FMCG, farmacie, finance & banking, apod. Do těchto společností vyhledává vhodné kandidáty na pozice do obchodu, marketingu, HR, administrativy, financí, IT, logistiky, apod.

V současné době má společnost na trhu poskytovatelů personálně-poradenských služeb dobré jméno a nové klienty získává převážně na základě doporučení.

V oblasti výběru nových zaměstnanců poskytuje společnost R4U svým klientům několik druhů služeb:

- klasický recruitment – na základě zadání klienta jsou vybráni vhodní uchazeči a v co nejkratším termínu jsou představeni; odměna (tzv. success fee) je splatná pouze v případě úspěšně umístěného kandidáta až po jeho nástupu;
- exkluzivní recruitment - na základě zadání klienta jsou vybráni ti nejvhodnější uchazeči, při jejichž hledání je využito několika metod (přímé oslovení, doporučení, databáze), prezentováno je 3 – 5 kandidátů; odměna je splatná při nástupu kandidáta a po domluvenou dobu pracuje agentura na pozici exkluzivně;
- přímé oslovení (executive search, headhunting) – na základě zadání klienta je provedena kompletní analýza trhu, je předložen seznam společností, kde se budou kandidáti oslovovat (tzv. longlist), následně je doručen seznam předvybraných kandidátů spolu s životopisy (shortlist); odměna je rozdělena do tří částí (splatnost při zadání, předložení shortlistu a nástupu kandidáta); agentura pracuje na pozici exkluzivně;
- agenturní zaměstnávání (temporary jobs) – kandidát je agenturou nejen nalezen, ale následně je přes agenturu i zaměstnán a ke klientovi přidělen (pouze doplňková služba).

Společnost R4U si zakládá na individuálním přístupu ke každému klientovi. Vždy se snaží být s klientem v úzkém kontaktu, zjistit o dané pozici a budoucích představách co nejvíce informací, hovořit přímo s liniovým managerem. Svým klientům nabízí nejen standardizované služby, ale je schopna se plně přizpůsobit požadavkům klientů a ušít jim službu na míru.

Společnost R4U má vlastní etický kodex (Příloha A – Etický kodex), kterým se všichni její zaměstnanci řídí a který zajišťuje profesionalitu. Mezi pravidla společnosti patří neoslovování zaměstnanců klienta, zjišťování referencí, či nastavení otevřeného vztahu s klienty i kandidáty.

#### **4.1.1 Zdroje a metody využívané ve společnosti R4U s. r. o.**

Pro vyhledání těch nejvhodnějších kandidátů používají konzultanti společnosti R4U různé zdroje:

- interní databáze – kandidáti, kteří již prošli pohovorem; u každého kandidáta je uveden kontakt, informace o tom, z jakého zdroje byl získán, jaká je jeho profesní minulost; dále jeho zkušenosti a znalosti, představy o budoucím uplatnění, finanční očekávání, dostupnost; každý z kandidátů má také u svého profilu historii veškeré komunikace se zástupci společnosti R4U; nejen průběh jednotlivých výběrových řízení (jaký klient, jaká pozice, kdy byl kontaktován a kdy zaslán, postup celého výběrového řízení a poznámka, zda byl přijat či odmítnut včetně konkrétních důvodů), ale také informace, pokud byl jeho profil po telefonu pouze aktualizován; databáze je vedena nejen v elektronické podobě, takže je dostupná všem konzultantům odkudkoliv (databáze je na internetu), ale také ve „fyzické“ podobě; každý z kandidátů má svou složku, která mimo výše uvedené obsahuje také poznámky z pohovoru;
- inzerce – v tomto případě společnost využívá možnosti inzerce nejen na vlastních stránkách, ale i využití některých z pracovních portálů, zejména společnosti LMC ([www.jobs.cz](http://www.jobs.cz));
- přímé oslovení (headhunting) – vytipování konkrétních společností či kandidátů a jejich přímé oslovení s pracovní nabídkou;
- networking – doporučení od lidí na trhu, se kterými je již v kontaktu;

- sociální sítě, zejména LinkedIn - každý z konzultantů nejen aktivně oslovuje potenciální uchazeče napřímo, ale aktuální volné pozice také aktualizuje na svém profilu a zároveň na skupinovém profilu společnosti; skupina R4U čítá více než 2.000 tzv. „followers“, tedy následovníků, takže se daná pozice dostane k širokému spektru lidí, kteří mají možnost pozici dále doporučit;
- kombinaci některých nebo všech uvedených metod.

Každý z uchazečů projde důkladným osobním pohovorem. Pro osobní pohovor využívají konzultanti společnosti zejména metodu polostrukturovaného pohovoru, se kterým mají nejlepší zkušenosti. Prostředí, ve kterém pohovory probíhají, je velmi příjemné a spíše neformální, dle zpětné vazby od kandidátů společnost ví, že se v něm kandidáti cítí uvolněně. Proto i samotný pohovor je veden tak, že je na počátku uvedena struktura celého rozhovoru, ale poté vedou konzultanti rozhovor spíše neformálněji, snaží se získat maximální důvěru kandidáta a získat tak informace, které potřebuje. Pokud je to třeba, část schůzky je vedena v anglickém jazyce (kdy firemním jazykem většiny klientů společnosti R4U je právě anglický jazyk).

Osnova polostrukturovaného pohovoru:

- úvod rozhovoru – představení se, nastínění struktury schůzky;
- diskuze nad životopisem kandidáta – kandidát sám představuje svou profesní praxi, konzultant se doptává na informace, které ho zajímají; všeobecné otázky jsou doplňovány otázkami individuálními; tato část je vedena částečně neformálně;
- představení klienta a pozice, kandidát má prostor se ptát na informace, které ho zajímají;
- dohoda nad dalším postupem;
- rozloučení.

Osobní pohovor následně může být doplněn některou z doplňkových metod:

- testování – tato metoda je využívána zejména pro asistentské pozice, kdy je potřeba otestovat kvalitu anglického jazyka a úroveň zkušeností s MS Office programy; testovaný uchazeč dostane k dispozici počítač a zadání, a jeho úkolem je v určitém časovém limitu splnit dané úkoly (např. příprava tabulky včetně vzorců, příprava prezentace, napsání a překlad obchodní korespondence a následná grafická úprava);
- psychodiagnostika – pomocí externího partnera využívá společnost R4U psychodiagnostické testování převážně pomocí Hoganových testů, které již mají osvědčené, a klientům společnosti vyhovují; dále má zkušenost s testováním pomocí počítačových psychologických testů vyvinutých Schufriedem; klient dostane po ukončení testů výslednou zprávu, kterou má možnost s psychodiagnostikem z externí společnosti ještě konzultovat; výslednou zprávu dostane také kandidát.

Další metodou, kterou je společnost R4U schopna zajistit, je organizace Assessment Centre (dále jen „AC“). Na AC je vždy externí partner, zástupce společnosti R4U a zástupce klienta. AC se organizují půl či jednodenní, pro alespoň čtyři kandidáty a jsou využívány zejména na obchodní pozice v rámci key account managementu.

### **Ukázka Assessment Centre**

1. Kandidáti jsou blíže seznámeni se společností a s pozicí, následují informace o tom, jak bude celý den probíhat. Den je rozdělen do několika bloků, kdy probíhá skupinová hra, psychodiagnostické testování a individuální úkoly. Před každým blokem jsou kandidáti blíže seznámeni s úkolem, s časovou náročností a s tím, co se od nich očekává (Příloha B – Harmonogram AC).
2. Kandidáti dostanou zadání skupinové hry a jejich úkolem je během 45 minut vyřešit zadání úkolu. K dispozici mají flipchart, pozorovatelé hodnotí jejich zapojení do týmu, roli, kterou jednotlivci v týmu zastávají,

jak se kandidáti zhostí celého úkolu. Po prezentaci výsledku kandidáti sami zhodnotí, jestli daný úkol vyřešili (Příloha C – Modelová situace „Mise“).

3. Prvním z individuálních úkolů je vedení hodnotícího rozhovoru (obsazovaná pozice vede jednoho juniorního obchodníka). Kandidát je manažer, jeden z hodnotitelů je podřízený. Podřízený měl během zkušební lhůty výborné výsledky, poté se začal zhoršovat, kolegové z týmu si na něj začali stěžovat a úkolem manažera je zhodnotit toto období, zjistit, co se děje, co udělá podřízený pro to, aby se situace zlepšila, a jaké budou následující kroky. Na splnění tohoto úkolu, včetně přípravy, má každý kandidát 15 minut.
4. Druhý z individuálních úkolů je rozložen na 3 části, druhé dvě části úkolu zaberou 30 minut. První částí je příprava, kterou si mohou jednotliví kandidáti připravit ještě před započítím modelové situace – každý dostane k dispozici ceník, obchodní čísla z loňského období a plány na následující období. Cílem je připravit návrh obchodních podmínek pro zákazníka tak, aby byl splněn nárůst. Následuje část před hodnotiteli – v první části si kandidát připraví prezentaci, ve druhé fázi probíhá samotné vyjednávání se zákazníkem, kdy zákazníkem je opět některý z hodnotitelů.
5. V poslední části je celý den zhodnocen, všichni uchazeči dostanou informace o dalším postupu a o tom, kdy mohou očekávat výsledky.
6. Následuje fáze, kdy hodnotitelé diskutují nad jednotlivými úkoly i kandidáty, dle předem zadaných kritérií hodnotí jednotlivce a vybírají nejvhodnějšího kandidáta. Pro tyto úkony mají připravené záznamové archy (do kterých si zapisují poznámky v průběhu celého dne), rozepsané jednotlivé kompetence a určené škálování (Příloha D – Kalibrace kompetencí, Příloha E – Škálování jednotlivých kompetencí, Příloha F – Záznamový arch).

## **4.2 Informace o projektu zaměřeném na společnost Tchibo Praha spol. s r. o.**

Společnost Tchibo Praha, spol. s r. o. sídlila po vstupu do České republiky v Praze, ale v průběhu dalších let se plně se svou centrálou přestěhovala (stejně jako změnila své oficiální sídlo) do Jihlavy, kde vlastnila také továrnu / pražírnu kávy Jihlavanka. V roce 2005 přesunula výrobu z České republiky do zahraničí a od té doby řešila případné stěhování zpět do Prahy. V létě roku 2011 se společnosti podařilo prodat celý jihlavský areál a společnost Tchibo Praha, spol. s r. o. tedy od podzimu roku 2011 má opět své oficiální sídlo, stejně jako kanceláře společnosti, v Praze.

V rámci první oficiální komunikace směrem k zaměstnancům proběhly se všemi zaměstnanci centrály rozhovory a každému z nich byla nabídnuta možnost přesunout se se společností do Prahy. Někteří zaměstnanci této nabídky z různých důvodů nevyužili. Díky tomu vznikla společnosti potřeba obsadit na centrále zhruba 30 pozic napříč všemi odděleními. Pozice se obsazovaly primárně z vnějších zdrojů, vnitřní zdroje byly omezené.

Společnost Tchibo Praha, spol. s r. o. vypsala výběrové řízení na získání dodavatele, který by jim zastřešil celý projekt nábory zaměstnanců v rámci stěhování. Několikakolového výběrového řízení se zúčastnilo více agentur, vybrána byla společnost R4U.

### **4.2.1 Představení společnosti Tchibo Praha, spol. s r. o.**

Společnost Tchibo, jež byla původně založena v roce 1949 v Německu jako zásilkový obchod s kávou, je v současné době mezinárodní společností působící v mnoha obchodních odvětvích. Stále se pohybuje v oblasti tradičního obchodu s kávou (kdy na českém trhu zastupuje značky Tchibo, Davidoff a Jihlavanka), ale v průběhu let rozšířila svůj sortiment i o další produkty, zejména v oblasti spotřebního zboží.

Do České republiky vstoupila společnost Tchibo pod obchodním jménem Tchibo Praha, spol. s r. o. (dále jen „Tchibo“) v roce 1991. Od té doby si v České republice

udržuje velmi dobré postavení v segmentu pražené kávy. Mimo to ale nabízí také široký sortiment instantní kávy a různých kávových specialit.

V roce 2004 vstoupila společnost Tchibo na český trh s velice úspěšnou koncepcí vlastních maloobchodních prodejen (kterých nyní mají přibližně 30 po celé České republice), kde mohou zákazníci, kromě příjemného posezení nad kávou a dezertem, i nakoupit. Kromě balené kávy zde mohou koupit různé spotřební zboží vysoké kvality za velmi příznivou cenu. Tyto kolekce spotřebního zboží jsou vždy na týdenní bázi a zákazníci mohou pořídit nejen oblečení či doplňky (dámské, pánské a dětské), ale také další spotřební zboží, jakou jsou například potřeby pro domácnost. Od roku 2010 je možné tyto produkty koupit také v jejich internetovém obchodě [www.tchibo.cz](http://www.tchibo.cz), či v takzvaných depotech / shop in shop (menší koutek s Tchibo produkty v klasických retailových řetězcích, jako je např. Albert či Interspar).

Společnost Tchibo je dále v České republice zastoupena společností Tchibo Coffee Service Czech Republic spol. s r. o., která však působí jako samostatná entita s jiným sídlem společnosti. Pouze některá oddělení, jako například oddělení human resources, zastřešuje společnost Tchibo Praha, spol. s r. o. Tchibo Coffee Service byla založena v roce 1972, do České republiky vstoupila v roce 2005 a specializuje se na prodej kávy v takzvané „out of home“ oblasti (tedy oblasti „mimo domov“), jako jsou například hotely a restaurace, kavárny nebo kanceláře.

#### **4.2.2 Naplánování celého harmonogramu**

Celý projekt byl velmi náročný časově z důvodu potřeby obsadit větší množství pozic v krátkém časovém úseku. K první, seznamovací, schůzce mezi společnostmi R4U a Tchibo, došlo v polovině srpna 2011. Zde se domlouvaly i konkrétní podmínky. Všechny pozice se musely obsadit co nejdříve, nejpozději od ledna 2012, aby mohlo ještě v průběhu ledna dojít k zaučení a předání veškerých informací ze stávajících zaměstnanců směrem k novým.

Vlastní projekt začal v první polovině září 2011. Byl předán první seznam pozic, specifikace a k většině pozic také popisy práce, včetně požadovaného data nástupu



a představy o průběhu výběrového řízení. V průběhu projektu však neustále docházelo ke změnám, k posunu termínů a k doladování detailů. Díky dalším změnám na straně klienta nakonec vznikla potřeba obsadit naprostou většinu pozic již od listopadu, maximálně prosince 2011 – jihlavský areál bylo třeba uvolnit k 31. lednu 2012. Pražská kancelář byla oficiálně otevřena 21. listopadu 2011. Do pražské kanceláře se hned v počátku přestěhovali ti ze stávajících zaměstnanců, kteří se rozhodli ve společnosti pokračovat. Noví zaměstnanci zpočátku dojížděli každý den do Jihlavy z důvodu přebírání svých nových činností.

Celý projekt tedy musel být nastaven tak, aby se zvládly obsadit všechny pozice a aby došlo k řádnému zaučení všech nových zaměstnanců. Z tohoto důvodu byl na celý projekt nastaven SLA - „service level agreement“ neboli dohoda o úrovni dodávaných služeb (Příloha G – SLA návrh), který byl po celou dobu dodržen.

Společnost R4U určila jednoho konzultanta, který se o daný projekt plně staral a působil jako primární kontaktní osoba. Tento konzultant také zodpovídal za obsazení naprosté většiny pozic, pouze na cca 5 pozicích participovali ostatní konzultanti.

#### **4.2.3 Specifikace jednotlivých pozic**

Se stěhováním společnosti Tchibo do Prahy se zároveň částečně měnila organizační struktura. Nejprve tedy došlo k představení nové organizační struktury, sdělení bližších představ o nových pracovních pozicích, které bylo potřeba obsadit.

Jak již bylo řečeno, společnost Tchibo potřebovala obsadit pozice napříč celou společností (centrálou společnosti), avšak největší změna se týkala finančního oddělení. Kromě finančního manažera se jednalo o obsazení kompletně celého oddělení, které čítalo účetní oddělení (6 lidí), controlling (3 lidí) a zákaznický servis (v počátku dva lidi). Dále se obsazovali pozice v marketingu, logistice, HR.

U každé pozice docházelo k diskusi ohledně podmínek v závislosti na aktuální stav trhu práce (v kraji Vysočina jsou platové podmínky nastavené jinak než v Praze), k vyspecifikování požadavků a k seznámení s očekáváním u jednotlivých kandidátů.

K diskuzím docházelo i v průběhu projektu, kdy se na některé pozice nedařilo z jakéhokoliv důvodu najít vhodného kandidáta. V tomto případě docházelo k úpravě požadavků tak, aby byl stále dodržen standard, ale pozice mohla být co nejdříve uzavřena.

#### **4.2.4 Metody získávání kandidátů**

Společnost R4U se ani u tohoto konkrétního projektu nespolehlala pouze na jeden zdroj získávání vhodných uchazečů. Využívala kombinaci různých zdrojů tak, aby měla zajištěn dostatečný počet vhodných kandidátů v krátkém časovém úseku:

- inzerce na stránkách společnosti R4U a na [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) – všechny inzeráty byly vyvěšeny na serveru společnosti R4U a LMC; inzerát byl strukturovaný a každý kandidát, který se rozhodl na něj reagovat, věděl, že reaguje na pozici pro společnost Tchibo (Příloha H – Ukázka inzerátu); společnost Tchibo nevyužívala k inzerci vlastní webové stránky, v sekci kariéra byla uvedena informace, že nábor je zajištěn společností R4U s. r. o. s uvedenou e-mailovou adresou, kam mohou zájemci posílat své životopisy v případě zájmu o zaměstnání ve společnosti Tchibo;
- vlastní databáze – konzultanti aktivně procházeli interní databázi, oslovovali kandidáty s novými pracovními nabídkami;
- LinkedIn;
- doporučení.

Kandidáti, kteří byli osloveni konzultanty R4U (ať již kandidáti z databáze nebo na přímé oslovení či doporučení) reagovali, po upřesnění, že se jedná o pozici do Prahy, na společnost Tchibo se zájmem a byli otevřeni dalšímu jednání.

Na každou pozici se tak v krátkém časovém úseku dařilo prezentovat cca 3 – 7 kandidátů, z nichž si zástupci společnosti Tchibo vybrali cca čtyři kandidáty pro osobní setkání.

#### 4.2.5 Průběh výběrových řízení, metody výběru a jeho vyhodnocení

Pro všechny pozice byla využívána metoda polostrukturovaného pohovoru, u některých z pozic byla tato metoda doplněna testováním a všichni kandidáti byli prozkoušeni ze znalosti anglického jazyka.

První kola pohovorů probíhala se zástupcem společnosti R4U, kde byl každému kandidátovi představen celý projekt, detailněji popsána společnost Tchibo a zároveň byl představen harmonogram. Kandidáti byli zároveň důkladně seznámeni s přechodnou fází – všichni noví zaměstnanci museli po dobu několika týdnů strávit každý pracovní den v Jihlavě. Někteří z kandidátů si v této chvíli uvědomili rizika s tímto spojená a následně se rozhodli ve výběrovém řízení nepokračovat.

Profily kandidátů, které společnost R4U doporučovala, byly zaslány přímo k rukám liniového manažera (v kopii na HR). Liniový manažer dal následně zpětnou vazbu, vybral si kandidáty, se kterými se chtěl potkat osobně a navrhl konkrétní termín výběrového řízení.

Druhá kola výběrového řízení (již s konkrétním zástupcem společnosti Tchibo) probíhala také v kancelářích agentury. Společnost Tchibo tím vyšla vstříc kandidátům, aby nemuseli všichni na výběrové řízení do Jihlavy. Na druhou stranu ale očekávala od kandidátů flexibilitu – termín a čas pohovoru byl přesně dán a nešlo s ním hýbat. Všech druhých kol se zúčastnil liniový manažer, zástupce personálního oddělení společnosti Tchibo a na vyžádání také zástupce společnosti R4U.

Většina pozic se obsazovala pomocí dvoukolového výběrového řízení (R4U, Tchibo), pouze u některých pozic probíhala kola tři.

U vybraných pozic se obě zúčastněné strany rozhodly zařadit také případovou studii nebo test. Jednalo se zejména o pozice marketing assistant / coordinator či pozice v rámci účetního oddělení (Příloha I – Ukázka případové studie a Příloha J – Test na pozici účetní).

Po získání všech potřebných informací byl vybrán nejvhodnější uchazeč. Podmínkou bylo nejen splnit požadavky daného pracovního místa, ale také nutnost vhodně doplnit stávající tým po osobnostní stránce.

Pomocí daných kritérií byl sestaven seznam dalších kandidátů dle vhodnosti pro případ, kdy by vítězný kandidát pracovní nabídku odmítl. Ve většině případů vítězný kandidát nabídku akceptoval a až poté byli ostatní kandidáti odmítnuti.

#### **4.2.6 Pracovní nabídky a odmítnutí**

Úkolem společnosti R4U byla také koordinace následné agendy. Vítězný kandidát byl osloven za účelem získání zpětné vazby a zjištění, zda jeho zájem o společnost a pozici stále trvá. V případě, že kandidát zájem ztratil, bylo mu poděkováno za čas, který celému procesu věnoval. V případě trvání zájmu dostal vítězný kandidát pracovní nabídku.

Zástupce společnosti R4U prezentoval jednotlivé nabídky nejprve po telefonu, poté ještě písemnou formou (e-mailem, v kopii na zástupce společnosti Tchibo). V nabídce (Příloha K – Nabídka) byla definována konkrétní pozice, mzdové ohodnocení, firemní benefity a předpokládané datum nástupu. V případě, že kandidát nabídku akceptoval, byl mu zaslán personální dotazník, na jehož základě byla připravena pracovní smlouva, a dále seznam dokumentů, které kandidát musel dodat v den nástupu (např. zápočtový list, lékařské potvrzení apod.). Až v případě akceptace byli kontaktováni ostatní kandidáti, kterým byly sděleny důvody odmítnutí.

V případě, že kandidát nabídku neakceptoval, došlo k diskusi nad tím, zda půjde nabídka kandidátovi, který skončil druhý v pořadí nebo zda se bude opakovat celé výběrové řízení.

#### **4.2.7 Databáze uchazečů, statistika náboru**

Po skončení výběrového řízení byli ostatní kandidáti informováni o ukončení a zároveň s nimi byly probrány důvody, proč nebyli vybráni právě oni. Zpětná vazba je velmi důležitá nejen z toho důvodu, že každý kandidát může aktivně pracovat na zlepšení a zajistit si tak lepší pozici v dalších výběrových řízeních.

Všichni kandidáti byli vloženi do databáze s poznámkou, kdy a na jakou pozici reagovali, jaký byl postup a jaký finální výsledek.

V průběhu celého projektu byl nastaven pravidelný reporting, který byl na týdenní bázi (Příloha L – Report). Zaslala se také podrobnější statistika (Příloha M – Statistika) o konkrétních pozicích a počtu zájemců, kandidátů zaslanych a kandidátů potkaných. Na základě tohoto pravidelného reportingu byla vždy probrána aktuální potřeba či úprava zadání, docházelo ke stanovení priorit.

#### **4.2.8 Ukončení projektu**

Projekt, který se týkal získávání a výběru zaměstnanců z důvodu stěhování centrály společnosti Tchibo do Prahy, byl zakončen po necelých 6 měsících. Finální schůzka ohledně projektu byla zaměřena na zhodnocení spolupráce, konečné zhodnocení jednotlivých fází a probrání pozitiv i negativ. Až na pár pozic, které se následně neotevřely nebo si je společnost Tchibo uzavřela sama (celkem 5 pozic z přibližně 30 zadaných) se podařilo uzavřít všechny pozice – poslední kandidátka nastoupila v únoru 2012, tedy již po ukončení firemního působení v Jihlavě, ale nastoupila na pozici, kde bylo zajištěno kvalitní předání zodpovědností.

V průběhu měsíců došlo k přeobsazení přibližně 5 pozic (ať ze strany kandidáta, který nezvládal dojíždění nebo mu neseslo počáteční velmi rychlé tempo předávání zodpovědností, či ze strany společnosti Tchibo, kdy nedošlo k naplnění počátečních představ). Toto však bylo bráno jako přirozený vývoj.

Spolupráce a celý projekt byl ve finále zhodnocen jako velmi úspěšný a na základě něj funguje spolupráce mezi společnostmi dodnes, již na základě jednotlivých zakázek, kdy se jedná o doplnění týmů dané různými potřebami.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma „získávání a výběr zaměstnanců“ byla rozdělena do teoretické a praktické části.

Teoretická část se zabývala personálními procesy z oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Bylo zjištěno, že pro získání těch nejkvalitnějších zaměstnanců musí společnost začít již u samotné strategie, kterou rozvede do strategie personální a do personální politiky. Díky personální strategii má společnost dostatek informací k tomu, jaké pracovníky a v jakém počtu bude potřebovat, jaké pracovníky může získat z interních a jaké z externích zdrojů a co všechno může udělat pro to, aby dané pracovníky získala. Do nastavení této oblasti by se mělo maximálně zapojit personální oddělení, v ideálním případě je HR manažer členem nejužšího vedení společnosti. Personální plánování je jedním z nejdůležitějších procesů, aby mohla společnost řádně fungovat a být konkurenceschopná. Personální plánování zajistí lidské zdroje v potřebném počtu, s požadovanými zkušenostmi, praxí a motivací, díky personálnímu plánování známe předem náklady, které budeme muset na lidský kapitál vynaložit.

Na tyto oblasti dále navázala analýza, vytvoření a specifikace pracovního místa a jeho popis. Pomocí analýzy pracovního místa získáme informace o konkrétních pracovních místech a činnostech, které jsou na těchto místech zajišťovány. Díky tomu od sebe můžeme jednotlivá pracovní místa rozlišit. Pro analýzu pracovních míst existuje mnoho metod, některé jsou využívanější, jiné méně. Mezi ty nejvíce využívané řadíme zejména rozhovor, který může být doplněn dotazníkem nebo pozorování. Analýzu pracovních míst dělíme do dvou oblastí. Oblast pracovních úkolů a podmínek nám pomůže vytvořit popis pracovního místa, tedy informace k tomu, jaké jsou na dané pracovní místo požadavky, kdo jí může vykonávat, k čemu jsou dané činnosti potřeba. Druhá oblast je zaměřena na konkrétní pracovníky, na jeho znalosti a zkušenosti, vzdělání, ale i osobnost. K samotnému vytvoření pracovního místa existují čtyři přístupy, nejideálnější je použít kombinaci všech přístupů. Bohužel praxe ukazuje, že jednotlivá pracovní místa se tvoří spíše intuitivně, bez předchozí analýzy a díky tomu dochází často k různým nedorozuměním. Poslední částí je samotný popis pracovního místa, který by měl být napsán přesně, stručně, ale výstižně tak, aby každý znal své zodpovědnosti. Popis pracovního místa by měl uvádět nejen název pracovní pozice

a zařazení v organizační struktuře, ale také cíl místa, měl by jasně definovat hlavní úkoly a měly by být zakomponovány také další detaily, jako je např. odměňování.

Poslední část teoretické části se týkala samotné oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Samotná oblast má tři fáze – definování požadavků, přilákání uchazečů a jejich výběr. Nové zaměstnance může společnost získat z vnějších či vnitřních zdrojů, každý zdroj má své výhody i nevýhody. Dále jsou více rozvedeny jednotlivé metody získávání zaměstnanců. Mezi ty klasické patří inzerce (nejen na vlastních webových stránkách a různých internetových portálech, díky kterým je na ústupu inzerce v tištěných médiích), doporučení nejen od stávajících zaměstnanců či využití externího partnera / personální agentury, ale také doplňkové zdroje, jako jsou úřady práce, veletrhy práce apod. Společnost jde neustále kupředu a i v oblasti získávání a výběru zaměstnanců můžeme najít moderní trendy. Velmi populární je využívat různé sociální sítě, zejména LinkedIn. Doporučuje se využívat více zdrojů najednou tak, aby byl zajištěn dostatečný počet kandidátů. Poslední fází je samotný proces výběru zaměstnanců. Ani tato část se nesmí podceňovat. Pouze díky zvládnutí celého procesu, výběru správných metod si společnost zajistí kvalitní zaměstnance. Samotný výběr se skládá z více oblastí. Nejprve dochází k třídění došlých žádostí, kdy je doporučeno rozdělit si reakce na tři části. Kandidáti, kteří vůbec nevyhovují požadavkům, jsou rovnou zamítnuti. Kandidáti, kteří požadavky splňují částečně, jsou dáni stranou a jsou informováni o tom, že se s jejich materiály pracuje a v nejbližší možné době dostanou detaily ohledně dalšího postupu. A poslední částí jsou kandidáti, kteří požadavky splňují a které společnost chce zařadit do výběrového řízení. Dále dochází k volbě metody výběru, zda se společnost rozhodne pro výběrové řízení pouze formou pohovorů, nebo zda ji doplní o případné testování. Pohovory dělíme do jednotlivých kategorií a dle obsahu a formy. Další z metod je Assessment Centre, kterého se účastní více kandidátů najednou a hodnotitelé je pozorují při plnění skupinových či individuálních úkolů a hodnotí tak jejich chování v reálných situacích, jakou zaujmou jednotliví kandidáti skupinovou roli apod. Po následném vyhodnocení následuje ověření referencí, podání nabídky a v případě akceptace příprava pracovní smlouvy. Nevybrané kandidáty je důležité zamítnout. Každý by měl dostat konkrétní zpětnou vazbu, z jakého důvodu neuspěl.

V teoretické části se vycházelo z různých zdrojů a pramenů a bylo zjištěno, že se všichni autoři vzájemně doplňují.

Praktická část popisovala projekt získávání a výběru zaměstnanců u konkrétní společnosti přes externího partnera. Po počátečním představení obou stran, jak společnosti R4U s. r. o., tak i společnosti Tchibo Praha, spol. s r. o., byl blíže popsán celý projekt, jeho harmonogram, byly představeny konkrétní role, a jak jednotlivá výběrová řízení probíhala. Společnost R4U zajišťovala také agendu spojenou s nabídkami a po celou dobu projektu fungoval pravidelný reporting.

Spolupráce na tomto projektu probíhala flexibilně a rychle, ale ve velkém časovém presu, některá výběrová řízení probíhala ve zrychlené formě. U některých pozic byl vybrán kandidát, u kterého měla společnost malé otazníky, ale z důvodu potřeby nového zaměstnance dala kandidátovi nabídku. Některé z pozic se z tohoto důvodu v průběhu dalších měsíců obsazovaly znovu.

Autorka bakalářské práce více než 5 let pracuje na straně externího dodavatele, může porovnat teorii s tím, jaká je běžná praxe obecně. I ze zadání pozice je leckdy patrné, že společnost sama neví, jakého zaměstnance vlastně hledá, co od něj očekává. I s popisy pracovních míst má spousta společností problémy, některé společnosti tyto dokumenty vůbec nemají. A není to problém pouze malých společností, které nemají správně nastavenou personální strategii a leckdy nemají ani vlastní personální oddělení. Personální politiku společnosti v takovýchto společnostech zajišťuje majitel společnosti, který nemá správný nadhled a nedokáže oddělit některé činnosti. I zadání velkých společností bývá nepřesné a skutečnost má od ideální situace daleko. V ideální situaci společnost ví, jakého kandidáta hledá, co od něj očekává a co mu může nabídnout. Agentuře poté předá nejen všechny tyto informace, ale zároveň spojí agenturu s liniovým manažerem, který může některé informace ještě upřesnit – přeci jen je to on, kdo hledá nového člena svého týmu. Podle krátkého průzkumu u klientů, i konkurenčních agentur je jasné, že spolupráce nezřídka probíhá velmi povrchně. Agentura společnost nezná, dostane jen fádňí zadání bez řádného popisu práce – bohužel toto není problém pouze na straně společností, ale také u agentur, které se nedostatečně ptají. Zástupci společnosti by si také měli uvědomit, jak je důležité dostat konkrétní zpětnou vazbu, proč kandidát neuspěl. Kandidát s těmito informacemi může



nadále pracovat a zlepšovat se v daných oblastech tak, aby měl v dalších výběrových řízení větší šance. V praxi se ve více než polovině případů zpětné vazby nedávají, ani po urgenci ze strany agentury, a kandidát se musí spokojit s pouhým NE. Bohužel s touto informací neumí dál pracovat. A toto se netýká kandidátů, kteří zareagují na pozici a jsou odmítnuti podle životopisu, ale bohužel i kandidátů, kteří se dostali až do finále výběrového řízení.

Cílem této práce, který byl splněn, bylo projít personální procesy, které se týkají oblasti získávání a výběru zaměstnanců, od nastavení personální strategie až po samotný výběr. Teorie byla následně převedena v praxi, kde na konkrétním příkladu bylo ukázáno, jak probíhá výběr zaměstnanců přes externího dodavatele.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-53.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2006. ISBN 80-86851-17-6.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. ISBN 80-213-1585-7.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.

JAY, R. a R. TEMPLAR. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1279-2.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, L., M. CHÝLOVÁ, P. MICHÁLEK a Z. GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců (metody a postupy)*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

LUBASOVÁ, A. *Personální analýza, plánování a strategie (manuál pro kurz magisterského kombinovaného studia)*. Brno: Masarykova univerzita, 2001.

LUDLOW, R. a F. PANTON. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-252-2.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník: lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PAPÁNEK, J. Moderní trendy v e-recruitmentu. *HRM: Human Resources Management*. 2012, roč. 8, č. 6, s. 82. ISSN 1801-4690.

PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

#### **Seznam použitých internetových zdrojů**

TCHIBO. *O společnosti*. *Tchibo.cz* [online]. [cit. 2013-3-10]. Dostupné z: <http://www.tchibo.com/content/369160/-/cz/o-spolenosti.html>

TCHIBO. *Společnost*. *Tchibo-coffeeservice.cz* [online]. [cit. 2013-3-10]. Dostupné z: <http://www.tchibo-coffeeservice.cz/cz/our-company/index.html>

R4U. *Profil společnosti*. *R4U.cz* [online]. [cit. 2013-3-10]. Dostupné z: <http://www.r4u.cz/profil-spolecnosti/o-nas>

#### **Seznam použitých ostatních zdrojů**

SVOBODOVÁ, P. *Návrh personální strategie podniku*. Praha, 2010. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, provozně ekonomická fakulta. Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Macák, Ph.D.

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Model personální strategie .....	13
Obrázek 2: Vztah mezi personální strategií, politikou a postupy .....	14
Obrázek 3: Postup formulace či změny personální politiky .....	16
Obrázek 4: Plánovací proces.....	17
Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb .....	19
Obrázek 6: Proces získávání a výběru zaměstnanců .....	27
Obrázek 7: Východiska utváření a realizace personální strategie .....	39
Obrázek 8: Výběrová fáze – postup při získávání a výběru zaměstnanců.....	40

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A – Etický kodex společnosti R4U s. r. o. ....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B – Harmonogram AC.....</b>	<b>II</b>
<b>Příloha C – Modelová situace „Mise“ .....</b>	<b>III</b>
<b>Příloha D – Kalibrace kompetencí .....</b>	<b>IV</b>
<b>Příloha E – Škálování jednotlivých kompetencí .....</b>	<b>V</b>
<b>Příloha F – Záznamový arch.....</b>	<b>VI</b>
<b>Příloha G – SLA návrh.....</b>	<b>VII</b>
<b>Příloha H – Ukázka inzerátu .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Příloha I – Ukázka případové studie.....</b>	<b>IX</b>
<b>Příloha J – Test na pozici účetní.....</b>	<b>X</b>
<b>Příloha K – Nabídka .....</b>	<b>XI</b>
<b>Příloha L – Report .....</b>	<b>XII</b>
<b>Příloha M – Statistika.....</b>	<b>XIII</b>

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Etický kodex společnosti R4U s. r. o.

Etický kodex R4U

- Mezi naše pravidlo patří, že aktivně neoslovujeme umístěné kandidáty, ani ostatní zaměstnance našich klientů.
- Pokud máme špatné reference na kandidáty, nedoporučujeme je našim klientům.
- Vyhovuje nám partnerský a otevřený vztah s našimi klienty – informace o probíhajících výběrových řízeních a o vyhledávání kandidátů poskytujeme vždy pravdivě.



RECRUITERS FOR YOU

## Příloha B – Harmonogram AC

<b>Harmonogram dne:</b>	
8:30 - 9:00	Úvod, seznámení uchazečů s harmonogramem, prezenace společnosti.
9:00 - 9:45	Modelová situace "Mise"
9:45 - 10:00	Coffee break
10:00 - 11:30	1. část psychodiagnostického testování a individuálních úkolů
11:30 - 12:30	Oběd
12:30 - 14:00	2. část psychodiagnostického testování a individuálních úkolů
14:00 - 15:30	Individuální úkoly a jejich prezentace
15:30 - 16:00	Závěr, zhodnocení

## Příloha C – Modelová situace „Mise“

### Modelová situace: MISE

#### Zadání:

Jste tým vyslaný OSN do jihovýchodní Asie. Vaším úkolem je čelit možným přírodním a humanitárním katastrofám. Váš tým se skládá z vedoucího mise, jeho zástupce, tlumočnicka, lékaře a koordinátorů.

#### Dostáváte následující informace:

- začalo období dešťů;
- v údolí pod přehradou je vesnice, ve vesnici 500 lidí;
- přehrada se za 7 dní protrhne;
- z vesnice vedou 2 cesty
  - pěší stezka přes průsmyk je fyzicky velmi náročná, projít z vesnice do místa A trvá 5 dnů a naopak;
  - nebezpečná cesta přes les je vhodná i pro povozy z vesnice, cesta do místa B trvá 2 dny a naopak, za deště se časem její kvalita zhoršuje;
- mezi místy A a B je železniční trať, po trati jezdí souprava schopná pojmout 200 lidí a nákladní vagon. Cesta vlakem z místa A do místa B trvá 15 hodin a naopak;
- máte k dispozici
  - povozy – najednou uvezou pouze 1/3 obyvatel s nutnými zavazadly;
  - vrtulník – unese 250 kg a může vzlétnout maximálně 3x;
- rada starších (3 muži) nechce opustit vesnici, dokud všichni nebudou v bezpečí (místo A nebo místo B), další podmínkou je záchrana oltáře (200 kg);
- lidé si na cestu mohou vzít pouze osobní věci a potraviny potřebné na cestu;
- v místě A je nemocnice a zdroj pitné vody;
- v místě B je letiště, na které je možno dopravit humanitární pomoc.

#### Úkoly:

- zachránit všechny obyvatele vesnice;
- zřídit uprchlícký tábor a zajistit jeho fungování.



## Příloha D – Kalibrace kompetencí

### Kalibrace kompetencí AC

KOMPETENCE	CO	JAK
Vedení lidí	Motivace lidí	Motivuje, inspiruje a vzbuzuje důvěru, chválí a povzbuzuje
	Rozvoj lidí	Rozvíjí a koučuje lidi, poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu
	Budování týmu	Buduje a motivuje tým, vede příkladem sebe i druhé k dosažení žádoucích výsledků
Logické a strukturované myšlení	Sběr dat	Efektivně sbírá data (otázky, strukturuje je a využívá
	Vytvoření argumentace	Zasazuje argumenty do logického kontextu situace
	Fakta	Své činy má postaveny na logických faktech a souvislostech
Komunikace	Dotazování	Efektivně využívá otevřených a uzavřených otázek a parafrázuje
	Zpětná vazba	Poskytuje pozitivní i negativní zpětnou vazbu
	Naslouchání	Empaticky naslouchá, neskáče do řeči, názory ostatních si potvrzuje parafrází
Odpovědnost a samostatnost	Osobnost	Stojí si za vlastními názory a výsledky, dokáže si je obhájit
	Samostatnost	Samostatně přemýšlí a vykonává úkoly, zná své meze, možnosti a schopnosti
	Odpovědnost	Jde příkladem druhým a je připraven nést zodpovědnost za výsledek
Vyjednávání	Vnímání signálů	Naslouchá a odhaluje záměr a postoj
	Argumentace	Připraví si argumenty a vybere ty, které nejvíce ovlivní, je konstruktivní
	Návrh	Umí předložit návrh, předložené návrhy vyslechne a jedná o nich
Orientace na cíl	Orientace na cíl	Schopnost dosahovat cílů sám či prostřednictvím druhých, směřováním dílčích úkolů a činností k tomuto cíli

## Příloha E – Škálování jednotlivých kompetencí

### Škálování 1 - 6

Vynikající úroveň kompetence (6)

- Vysoce kvalifikovaný a v této kompetenci ovlivňující okolí
- Může poskytnout odbornou radu a školit / rozvíjet schopnosti ostatních

Velmi dobrá úroveň kompetence (5)

- Solidní, spolehlivý a schopný v této kompetenci
- Vyžaduje minimální zlepšení a rozvoj

Dobrá úroveň kompetence (4)

- Splňuje standardní kritéria kompetence
- Výkonost však může být nestálá
- Jsou zde oblasti pro zlepšení

Mezery v kompetenci (3)

- Výkonost v této kompetenci je nestálá
- Dovednosti jsou v rovině spíše pasivních znalostí než aktivních dovedností
- Je nutné vedení směrem k získávání a hlavě ukotvení dovedností

Velké mezery v kompetenci (2)

- Nesplňuje standardní kritéria kompetence
- Dovednosti jsou velmi omezené
- Je nutné vedení směrem k získávání potřebných dovedností

Absence kompetence (1)

- Nemá žádné schopnosti ani dovednosti v dané kompetenci

## Příloha F - Záznamový arch

### **Kandidát / hodnotitel**

**Vedení lidí**

Škálování

**Logické a strukturované  
myšlení**

Škálování

**Odpovědnost a samostatnost**

Škálování

**Komunikace**

Škálování

**Vyjednávání**

Škálování

**Orientace na cíl**

Škálování

## Příloha G – SLA návrh

OBLAST	SLA
Zadání pozice objednavatelem (Tchibo) poskytovateli (R4U).	Do 1 pracovního dne potvrzení přijetí pozice.
Telefonický hovor s HR nebo hiring manažerem (dle možností) – doplnění podrobností k pozici, požadavky na kandidáta, průběhem výběrového řízení (počet kol, případové studie), apod. a informace o předpokládané rychlosti vyhledání kandidátů	Do 2 pracovních dnů od zadání pozice, pokud nebude domluveno jinak.
Zaslání životopisů prvních kandidátů	Nejdéle do 3 týdnů od zadání pozice (předpokládáme u většiny pozic do 1 týdne)
Zpětná vazba na zasláné životopisy od HR/hiring manažera	Do 3 pracovních dnů od zaslání CV
Zorganizování pohovoru dle domluvy s HR nebo hiring manažerem. Kandidátovi bude potvrzen termín a lokalita pohovoru.	Do 3 pracovních dnů po potvrzení ze strany HR/hiring manažera proběhne naplánování schůzky, pohovor se uskuteční do 10 pracovních dnů od potvrzení kandidáta manažerem.
Zpětná vazba na kandidáty od HR/hiring manažera	Do 3 pracovních dnů od proběhnutí pohovoru
Zpětná vazba úspěšným kandidátům a příprava Letter of Intent (nabídky)	Do 1 pracovního dne od obdržení informace od HR/hiring manažera
Zpětná vazba neúspěšným kandidátům	Do 3 pracovních dnů od obdržení informace od HR/hiring manažera
Příprava zaměstnaneckého listu	Do 1 pracovního dne od obdržení podkladů od kandidáta

## **Příloha H – Ukázka inzerátu**

### **Hlavní účetní – Tchibo Praha, spol. s r.o.**

Naším klientem je společnost Tchibo Praha, spol. s r. o., nejvýznamnější dovozce kávy a kávových výrobků, které reprezentují značky Tchibo, Jihlavanka a Davidoff Café, a provozovatel sítě značkových prodejen s exkluzivním spotřebním zbožím. Z důvodu stěhování centrály společnosti z Jihlavy do Prahy hledáme kandidáta (tku) na uvedenou pozici.

#### **Náplň práce**

- \* Kompletní vedení účetnictví společností Tchibo v ČR a SR
- \* Příprava a sestavení roční závěrky
- \* Měsíční uzávěrka a reporting mateřské společnosti
- \* Příprava daňových přiznání
- \* Zodpovědnost za účetní metodiku a směrnice
- \* Optimalizace účetních procesů
- \* Vedení týmu účetních (5)
- \* Spolupráce s Controllingem a dalšími odděleními společnosti
- \* Komunikace s FÚ, daňovými poradci a auditory

#### **Očekáváme**

- \* VŠ / SŠ vzdělání
- \* Zkušenosti na pozici hlavní účetní alespoň 3 roky
- \* Velmi dobrá znalost podvojného účetnictví a orientace v daňové problematice
- \* Bezproblémová komunikace v AJ (plynně)
- \* Zkušenosti s vedením lidí
- \* Pokročilá znalost MS Excel
- \* Znalost IFRS výhodou
- \* Zkušenosti se SAP výhodou
- \* ŘP sk. B

#### **Nabízíme:**

- \* Zázemí silné mezinárodní společnosti
- \* Možnost dalšího profesního i osobnostního rozvoje
- \* Výborné finanční ohodnocení a systém benefitů
- \* Moderní kanceláře

Pokud Vás naše nabídka oslovila, zašlete nám prosím Váš strukturovaný životopis v českém i anglickém jazyce.

## Příloha I – Ukázka případové studie (zadání na pozici marketingové asistentky)



### **Tchibo Praha, spol. s r.o.**

#### **Zadání případové studie na pozici marketingová asistentka / koordinátorka**

Test má tři části – Word, Excel, PowerPoint.

Každou z těchto částí zpracujte do samostatného souboru a na USB přineste zpracované na výběrové řízení – k dispozici bude notebook.

Zároveň Vás prosím, abyste zpracované zadání poslala den před plánovanou schůzkou na e-mail XXX (e-mail konzultanta).

#### **Zadání**

##### **Excel:**

Příloženou tabulku přepište do Excelu. Snažte se maximálně dodržet formátování, použijte potřebné vzorce, opravte případné chyby. Následně z této tabulky do druhého listu vytvořte graf. Lišty pojmenujte „tabulka“, „graf“.

##### **Word:**

- 1) Příložený text (obchodní dopis) přepište do Wordu, opravte případné chyby, stylizujte ho do podoby obchodního dopisu.
- 2) Příložený text (Tchibo text) přepište do Wordu, pod originální text přeložte z AJ do ČJ a naformátujte do odstavců.

##### **PowerPoint:**

- 1) Na první slide udělejte krátkou prezentaci o společnosti Tchibo Praha, spol. s r. o. – představte si, že společnosti chcete představit někomu, kdo ji vůbec nezná. Snažte se vypíchnout informace, které mohou být pro neznámého zajímavé (můžete vycházet z veškerých dostupných informací na Internetu)
- 2) Na druhý slide udělejte krátkou prezentaci o sobě – proč by si společnost Tchibo Praha měla na pozici marketingové asistentky / koordinátorky vybrat právě Vás? Co jim můžete nabídnout?
- 3) Do třetího slidu vložte tabulku a graf, který jste předtím vytvořila v Excelu.

## Příloha J – Test na pozici účetní

Jméno:

Datum:

1. Jaké právní předpisy upravují podvojný účetnictví podnikatelů v České republice?
2. Co v rozvaze rozumíme pod pojmem “aktiva” a “pasiva” a co platí pro jejich vzájemný vztah?
3. Vyjmenujte náležitosti daňového dokladu.
4. Jakou formou může být uhrazena dodavatelská faktura? Napište i příslušné souvztažnosti.
5. Co je to?

IBAN:

BIC:

6. Příklad: Firma vyrábí jediný druh výrobku – šátky, jejichž prodejní cena za jeden kus je 30 Kč. Variabilní náklady na jeden kus jsou 20 Kč. Nezbytné fixní náklady pro provádění výkonů za dané období jsou 500 Kč.
  - a) Vypočítejte minimální objem výroby, který musí být vyroben a prodán za dané období, aby byla zabezpečena úhrada nákladů (tj. bod zvratu).
  - b) Určete, při jakém objemu výroby za dané období dosáhne firma zisku 3 000 Kč.
7. Příklad: Součet cifer deseticiferného čísla je 9. Jaký je jejich součin?

8. Přeložte do českého jazyka z jazyka anglického:

### ***The Tchibo History***

***1949***

*Hamburg native Max Herz, a merchant by training, and his business partner Carl Tchiling lay the foundations for today's Tchibo Group. Their business idea of sending roasted coffee to customers by mail revolutionises the coffee market.*

***2005***

*Cafissimo comes to the market. It is the first single-portion system in Germany capable of preparing three different coffee specialties in just one machine.*

9. MS Excel – odpovězte:
  - a) Pro součet buněk splňujících danou podmínku lze použít funkci  
 sumif                       svyhledat                       suma
  - b) K čemu slouží v Excelu “Kontingenční tabulka”
  - c) Jaký je rozdíl mezi příkazem „Uložit“ a „Uložit jako“

## Příloha K - Nabídka



V Praze dne XXXX

Vážená paní XXX,

s potěšením Vám oznamuji, že Vám na základě úspěšného výsledku výběrového řízení nabízíme pozici **Hlavní účetní** v oddělení **financí**.

- Vaším přímým nadřízeným bude: pan XXX, **Finance manažer**.
- Budete pobírat hrubou měsíční mzdu: **XXX Kč**.
- Budete mít příležitost získat **roční bonus** z Vaší základní mzdy dle interních pravidel. Přesná částka této mimořádné odměny bude závislá jak na době trvání Vašeho pracovního poměru na plný úvazek během jednoho plánovacího roku, tak v ní bude přihlédnuto i k tomu, jak společnost dosáhne nebo překročí své obchodní plány a jiné stanovené cíle a zároveň Vaše osobní ohodnocení splní nebo předčí očekávání Vašeho nadřízeného.
- Mzda Vám bude zasílána na Váš bankovní účet.
- Budete mít sociální výhody zaměstnanců společnosti. **Mezi něž patří XXX.**
- Pracovní smlouvu uzavřeme **na dobu neurčitou** s 3 měsíční zkušební dobou.
- **Den nástupu** dle dohody.

Údaje uvedené v této nabídce jsou považovány společností za důvěrné, v této souvislosti Vás žádám o naprostou diskrétnost.

Těšíme se, že se stanete členem našeho týmu a doufáme, že se pro Vás nabídka společnosti Tchibo Praha stane začátkem podnětné a zajímavé pracovní zkušenosti. **Potvrďte prosím přijetí nabídky e-mailem.**

V případě, že nabídku přijmete, bude na základě nabídky vypracován návrh Vaší pracovní smlouvy, kterou bude založen Váš pracovní poměr.

V případě jakýchkoli dotazů v souvislosti s touto nabídkou, mě, prosím, kontaktujte.

Hezký den,

.....  
XXX  
**HR Manager TCZ & TSK**

.....  
XXX  
**Finance Manager & TSK**



.....  
**Jméno kandidáta**



## Příloha L – Report

								
Consultant	Position	Salary	Posted on	Selected Candidate	Offer	Start	Comment	Closed
TČ	HR Specialist		15.8.2011			3.10.2011		yes / R4U
MH	Brand Manager		10.9.2011					yes / Tchibo
TČ	Regional Sales Manager		10.9.2011					not-opened
TČ	E-Commerce Manager		10.9.2011					not-opened
MH	Chief Accountant		10.9.2011			3.10.2011		yes / R4U
MH	Chief Accountant Deputy		10.9.2011			17.11.2011		yes / R4U
MH	GL Accountant - Banks		10.9.2011			1.11.2011		yes / R4U
MH	GL Accountant - Cash		27.9.2011			1.12.2011		yes / R4U
MH	AP Accountant		27.9.2011			1.12.2011		yes / R4U
MH	AR Accountant		27.9.2011			1.12.2011		yes / R4U
MH	Marketing Asisstant		20.8.2011			3.10.2011		yes / R4U
MH	Marketing Coordinator		20.8.2011			3.10.2011		yes / R4U
MH	E-Commerce Assistant		20.8.2011			5.10.2011		yes / R4U
LP	Senior Controller		18.8.2011			1.12.2011		yes / R4U
LP	Sales Controller		18.8.2011					not-opened
LP	Cost Controller		18.8.2011			18.1.2012		yes / R4U
MH	Senior Purchaser		13.9.2011			1.1.2012		yes / R4U
MH	Assistant S&F		20.8.2011			15.10.2011		yes / R4U
TČ	PR Manager		20.8.2011					yes / Tchibo
LP	Coach/Trenér		13.9.2011			1.1.2012		yes / R4U
MH	TKMT / CatMan		11.10.2011			7.11.2011		yes / R4U
HR	IT Specialist		27.9.2011			1.12.2011		yes / R4U
MH	CS specialist senior		13.10.2011			1.2.2012		yes / R4U
MH	CS specialist junior		13.10.2011			1.12.2012		yes / R4U

## Příloha M – Statistika

				
Position	# of candS	Sent	Interviewed by Tchibo	Closed
HR Specialist				yes / R4U
Brand Manager	35	2	0	yes / Tchibo
Regional Sales Manager	46	12	6	not-opened
E-Commerce Manager	9	4	2	not-opened
Chief Accountant	18	9	4	yes / R4U
Chief Accountant Deputy	12	7	6	yes / R4U
GL Accountant - Banks	13	5	3	yes / R4U
GL Accountant - Cash	54	15	10	yes / R4U
AP Accountant				yes / R4U
AR Accountant				yes / R4U
Marketing Asisstant	147	24	12	yes / R4U
TH Marketing Coordinator				yes / R4U
E-Commerce Assistant				yes / R4U
Senior Controller	45	13	3	yes / R4U
Sales Controller	59	5	4	not-opened
Cost Controller				yes / R4U
Senior Purchaser	54	9	4	yes / R4U
Assistant S&F	60	7	3	yes / R4U
PR Manager	88	8	5	yes / Tchibo
Coach/Trenér	21	3	1	yes / R4U
CatMan	8	6	3	yes / R4U
IT Specialist	72	14	9	yes / R4U
CS Specialist senior	17	9	5	yes / R4U
CS Specialist junior				yes / R4U

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Martina Hniličková**

**Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: Kombinované studium**

**Název práce: Získávání a výběr zaměstnanců (praktická část zaměřena na společnost Tchibo Praha, spol. s r. o.)**

**Rok: 2013**

**Počet stran textu bez příloh: 49**

**Celkový počet stran příloh: 13**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 18**

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 3**

**Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták DrSc.**