

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

Výběrové řízení v organizaci

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Linda Valouchová

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma „*název diplomové práce*“ vypracoval(a) samostatně a uvedl(a) v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil(a).

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla velmi poděkovat PhDr. Veronice Gígalové, Ph.D. za její vstřícné připomínky, které mi pomohly k vypracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Firmě A za to, že mi umožnila psát o jejich interních záležitostech, a byla mi velmi nápomocná při tvoření praktické části.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Linda Valouchová</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	<i>PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	<i>2018</i>

Název práce:	Výběrové řízení v organizaci
Anotace práce:	Obsahem této práce je popis výběrového řízení a jeho implementace v konkrétním podniku. V teoretické části je vysvětlen jeho průběh a dále jsou přiblíženy metody a praktiky výběru. V druhé části jsou tyto teoretické poznatky přeneseny do praxe. Cílem práce je zhodnocení výběrového řízení v konkrétní společnosti a doporučení k jejímu zlepšení.
Klíčová slova:	Výběrové řízení, získávání zaměstnanců, metody výběru, assessment centrum
Title of Thesis:	Recruitment process in organization
Annotation:	Thesis describes the process of job interview and its implementation in one specific corporation. The theoretical part explains the process itself and looks more closely into methods and practices of employee selection. The practical part then translates these findings into practice. In the conclusion I evaluate both parts and provide recommendations for improvement of employee selection process for this concrete enterprise.
Keywords:	Recruitment process, attracting employees, selection methods, assessment centrum
Názvy příloh vázaných v práci:	Popis pracovní funkce, specifikace požadavků pracovní funkce, inzerát, rozhovor s asistentkou HR
Počet literatury a zdrojů:	20

Rozsah práce:

40 s. (54 648 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod	8
TEORETICKÁ ČÁST	9
1. Personální práce	9
1.1 Co je úkolem personální práce	10
1.2 Personální činnosti	10
2. Získávání a výběr pracovníků	12
2.1. Definování požadavků	12
2.2. Zdroje vyhledávání a získávání	13
2.2.1. Vyhledávání a získávání pracovníků z vlastních zdrojů	14
2.2.2. Vyhledávání a získávání z externích zdrojů	14
2.3. Přilákání uchazečů	15
2.3.1. Inzerát	15
2.3.2. E- recruitment	16
2.3.3. Outsourcing	17
2.4. Třídění uchazečů	18
2.5. Metody výběru pracovníků	19
2.6. Volba metody výběru pracovníků	20
2.7. Zlepšování efektivnosti získávání a výběru pracovníků	21
3. Výběrové pohovory	22
3.1. Účel	22
3.2. Povaha výběrového pohovoru	23
3.3. Typy pohovorů	23
3.4. Plánování a strukturování	25
3.5. Vyhodnocení pohovoru	26
4. Ostatní metody výběru	28
4.1. Assessment centre	28
4.2. Psychologické testy	30
4.2.1. Druhy psychologických testů	30
5. Zhodnocení teoretické části	32
PRAKTICKÁ ČÁST	33
6. Firma A	33
6.1. Personální oddělení Firmy A	34
6.2. Analýza pracovního místa	35
6.3. Zdroje získávání zaměstnanců	35

6.4.	Přilákání pracovníků	36
6.5.	Třídění uchazečů.....	38
7.	Volby metody výběru zaměstnanců.....	41
7.1.	Výběrové řízení.....	41
7.1.1.	Grade 32 – Recepční asistent, Logistik	41
7.1.2.	Grade 33 – Intern	42
7.1.3.	35 – manažerská pozice.....	43
8.	Diskuse	44
9.	Závěr.....	46
	Použitá literatura.....	48
	Seznam zkratk:	49
	Seznam obrázků, grafů, schémat	50
	Seznam tabulek	50
	Seznam příloh:.....	50
	Přílohy.....	50

Cíl práce

Cílem práce je zhodnocení a zanalyzování výběrového řízení v konkrétní společnosti. A na základě těchto výsledků navrhnout případné změny.

Abstrakt

V práci se budu věnovat popisu výběrového řízení, které implementuji do konkrétního podniku. Práce bude rozdělena na teoretickou část, kterou věnuji správnému řešení výběrového řízení. V praktické části popíši konkrétní podnik a zkusím jejich postup porovnat se nabytými znalostmi z teoretické části. Cílem práce je zhodnocení výběrového řízení v konkrétní společnosti a doporučení k jejímu zlepšení. Pro zhotovení cíle použiji metody analýzy, rozhovoru a přímého pozorování.

Úvod

Téma mé bakalářské práce je výběrové řízení v organizaci. Chtěla bych mou práci rozdělit na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se budu věnovat bodům, které souvisejí s výběrovým řízením. Podrobněji popíši činnosti a metody, které jsou nápomocné k správnému přilákání a výběru zaměstnance. Na závěr zhodnotím teoretickou část a přejdu k části praktické.

V praktické části krátce představím společnost, kterou budu na její přání nebyt jmenována, označovat „Firma A“. Dále zmíním její praktiky, metody a činnosti, které budou souviset s teoretickou částí. Popíši její postup při výběrovém řízení a nakonec tento proces zhodnotím a navrhnou zlepšení. Praktickou část budu popisovat prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci v marketingovém týmu, tak se zaměstnanci na HR oddělení. Ve společnosti budu vypomáhat nějakou chvíli, tudíž můžu zaměstnance i pozorovat a sledovat firemní kulturu.

Vybrala jsem si Firmu A, protože tato společnost je specifická, a může mít problém se získáváním a náborem zaměstnanců. A také jsem zvědavá, jaké metody hledání a výběru firma využívá.

Téma odráží aktuální situaci trhu, kde je člověk pořád nejdůležitější faktorem úspěšné společnosti. V době psaní této práce je podle statistik míra nezaměstnanosti v České republice okolo 2,4% a můžeme zpozorovat, že se za poslední rok relativně výrazně snížila. Na konci roku 2016 dosahovala až 3,6 % (Anonymous, 2018). Pro společnosti je nezaměstnanost velmi důležitá, hlavně proto, že všichni hledají jenom ty nejlepší uchazeče a následně pracovníky. Nyní je situace velmi těžká z důvodu velkého počtu neobsazených pozic a málo kvalifikovaných lidí. Zaměstnanci se ve společnosti nebojí o své místa, a když jsou s prací nespokojeni, mohou kdykoliv aktivně hledat jinou pozici. Proto firma už musí hned ze začátku vědět správné postupy výběrového řízení, musí vědět koho správně přijmout a následně zaměstnance správně motivovat. Já se v této práci zaměřím na způsoby vyhledávání, získávání a následného výběru nového zaměstnance.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Personální práce

Personální práce patří mezi důležité role ve firmě. Jejím úkolem je zaměřit se na otázky související s člověkem, který ve firmě pracuje, na jeho výkon, fungování, zapojování se do práce, nad pracovním chováním, výsledky jeho práce a jiné. Obecnější definice personální práce je, že zahrnuje vše, co se týká člověka a jeho práce ve firmě. Můžeme se setkat i s jinými termíny personální práce jako je personální řízení, personalistika a další. Všechny tyto termíny jsou ovlivněné vývojem personalistiky, každopádně nyní

se používá nejpoužívanější termín – řízení lidských zdrojů. (Kocianová, 2010, s. 9-12)

V následujících podkapitolách se zaměřím na úkoly a činnosti personální práce.

1.1 Co je úkolem personální práce

Úkolem každé firmy je její řízení. Správné řízení poznáme na tom, že firma plní své cíle, je výkonná, úspěšná na trhu, dosahuje žádoucího zisku a pořád se zlepšuje. Tomu pomáhá i personální práce, která má za úkol:

- hledání nejvhodnějšího spojení člověka s pracovními úkoly
- usiluje o optimální využívání pracovníků
- organizuje pracovní skupiny a usiluje o efektivnější způsob vedení lidí
- zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníka
- dbá na to, aby pracovníci dodržovali všechna pravidla slušnosti v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv (Koubek, 2011, s. 15)

Všechny tyto úkoly jsou rozděleny do činností personální práce, které popíši v další podkapitole.

1.2 Personální činnosti

Aby mohly být úkoly, které jsem předchozí kapitole uvedla, splněny, musí personální práce provádět řadu činností, které budu detailněji popisovat. Mezi nejdůležitější personální činnosti patří:

- Vytváření a analýza pracovních míst – Jedním z nejdůležitějších úkolů je náležitě definovat pracovní úkoly pro jednotlivé zaměstnance. Poté zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a podmínek na určitém

pracovním místě. Z těchto výstupů vznikají popisy pracovního místa, o kterých se budu zmiňovat v následující kapitole.

- Personální plánování – Plánování a odhadování toho, jak dlouho bude potřeba mít určitého pracovníka ve firmě.
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků – Činnost, která má zajistit, aby se na volné pracovní místa vybrali uchazeči s nejlepšími předpoklady pro vykonávání určité práce. Této činnosti se budu věnovat v mé seminární práci v následujících kapitolách.
- Adaptace – Nový zaměstnanec by měl být připraven na očekávané a předpokládané situace v jeho nové pozici.
- Hodnocení pracovníků – Činnost, která má zjistit jak pracovník ve firmě funguje, jak dobře vykonává svou práci a poté s ním projednat hodnocení, či ocenění jeho úsilí.
- Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru – Tato činnost spočívá v tom, že personalisté mají za úkol pracovníka zařadit na konkrétní pracovní místo, mohou ho také povýšit, přeřadit na nižší funkci, či dokonce propustit.
- Odměňování – zabývá se odevzdávání mezd, které mohou způsobit motivaci pracovníků a následně ovlivnit jeho pracovního výkonu.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků – Plánuje vzdělávání pracovníků, hodnotí výsledky vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů (=školení).
- Pracovní vztahy – Nejdůležitějším prvkem této činnosti je zlepšování vztahů mezi firmou a pracovníky nebo i mezi pracovníky navzájem (například formou team buildingu).
- Péče o pracovníky – Tato činnost je zaměřená hlavně na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zaměstnanců. Řeší otázky pracovní

doby, pracovního režimu nebo i záležitosti sociálních služeb – stravování nebo aktivity ve volném čase.

- Personální informační systém – Systém, kde se uchovávají informace, týkajících se pracovníků (jejich práce, mezd, sociální záležitosti) a ty dále poskytují příslušným příjemcům. (Koubek, 2011, s. 17)

V dalších kapitolách se budu zabývat činností personální práce a to získávání a výběr pracovníků.

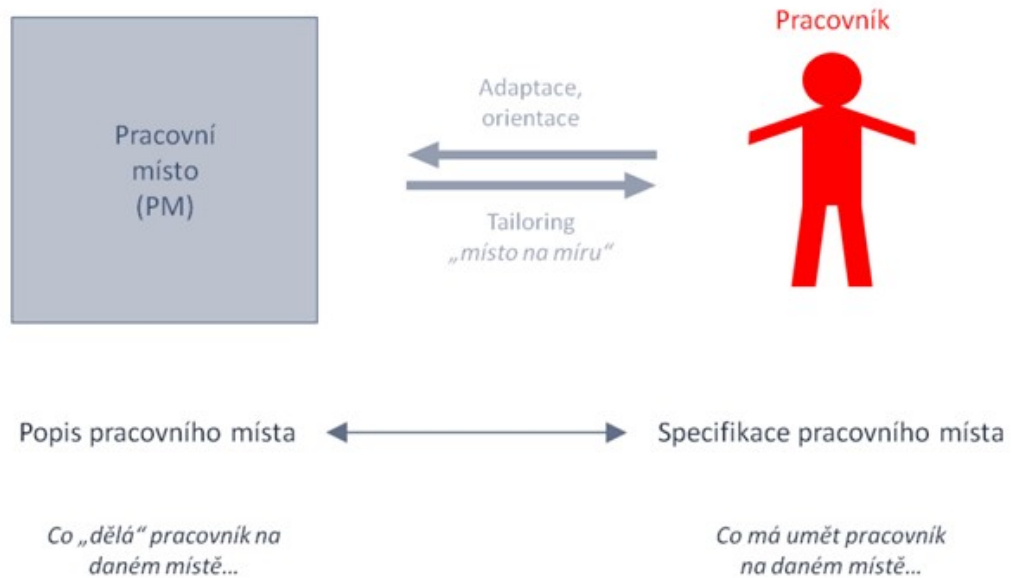
2. Získávání a výběr pracovníků

Proces získávání zaměstnanců je o oslovení a přilákání uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky volného pracovního místa. (Šikýř, 2014, s. 97) Proces získávání a výběru pracovníků můžeme rozdělit do několika fází: V následujících podkapitolách vysvětlím jednotlivé fáze procesu získávání a výběru pracovníků, mezi které můžeme zařadit definování požadavků, přilákání a vybírání uchazečů apod.

2.1. Definování požadavků

Před samotným výběrem pracovníka si musí každý personalista jasně definovat požadavky na volnou pracovní pozici. Jedná se o jednu z nejdůležitějších fází získávání a výběrů pracovníků. Pokud nebude mít personalista jasně stanovený popis pracovní pozice a specifikaci požadavků na pracovníka, nemůže najít vhodného kandidáta na volnou pozici. Každá společnost by měla mít vytvořený popis pracovní pozice (tzv. Job description) a specifikaci požadavků na pracovníka.

Obrázek. č. 1. (Definování požadavků, 2015)



Job description by měl obsahovat:

- pracovní činnosti
- pracovní podmínky (Koubek, 2011, s. 40)

Specifikace požadavků na pracovníka by měla obsahovat:

- kvalifikační požadavky (odborná příprava a certifikáty, měkké kompetence, obecné dovednosti, odborné znalosti, odborné dovednosti, zkušenost)
- zdravotní omezení pro určitou pozici (Koubek, 2007, s. 47)

Příklad, jak vypadá popis pracovního místa, je blíže popsán v příloze č. 1.

Příklad, jak vypadá specifikace pracovního místa, je přiblížen v příloze č. 2.

Tyto popisy a specifikace nám umožní a usnadní postup při vyhledávání a získávání zaměstnance. Další krok získávání uchazeče popíši v dalších kapitolách.

2.2. Zdroje vyhledávání a získávání

V této podkapitole se budu zabývat zdroji vyhledávání a získávání pracovníků. Zaměstnance můžeme získat ze dvou zdrojů. Prvním z nich jsou vlastní zdroje firmy a druhým jsou zdroje externí. Nyní vysvětlím základní

charakteristiky jednotlivých zdrojů a zaměřím se také na jejich výhody a nevýhody.

2.2.1. Vyhledávání a získávání pracovníků z vlastních zdrojů

Vyhledávání zaměstnanců z vlastních zdrojů je většinou upřednostňováno. Firma si prvně musí uvědomit, jaké vlastnosti pracovníka vůbec hledá, a poté si sestaví seznam s vhodnými pracovníky, kterým práci nabídnou. Může to mít i negativní následek. Pracovníci, kteří ve firmě pracují už delší dobu, mohou po obsazení mladými lidmi ze stejné firmy, cítit demotivaci a nespravedlnost. Když noví zaměstnanci vidí demotivaci starších pracovníků, nemusí se cítit v práci dobře a nepracují efektivně. (Koubek, 2011, s. 75)

Vlastní zdroje objevujeme prostřednictvím:

- hodnocení pracovníků
- kariérového plánování a rozvoje
- talent managementu
- projektu (Koubek, 2011, s. 73)

Vyhledávání zaměstnanců z vlastních zdrojů je rovněž nejlevnější a nejrychlejší způsob vyhledávání. Dalším zdrojem, a to externím, se budu věnovat v další podkapitole.

2.2.2. Vyhledávání a získávání z externích zdrojů

V tomto případě se jedná o situaci, kdy zaměstnance přijímáme z vnějších zdrojů. Výhodou pracovníka, který je přijat z externích zdrojů, je jeho pohled a nové nápady na pracovní problematiku, není ovlivněn firemními vztahy a je motivován novou pracovní příležitostí. Většinou se jedná o člověka, který má vysokou kvalifikaci a je perspektivní. Toho může firma využít a takové pracovníky si může sama vychovat pro své vlastní potřeby. (Koubek, 2011, s. 75)

Mezi hlavní externí zdroje patří:

- volný trh práce
- úřad práce
- školy
- konference (Koubek, 2011, s. 73)

Poté, co si vybereme zdroj vyhledávání, se můžeme zaměřit na samotné přilákání uchazečů.

2.3. Přilákání uchazečů

Metody vyhledávání a získávání pracovníků využívají vnitřní síly firmy (např. firemní oddělení lidských zdrojů) i vnější síly firmy (např. poradenská firma). Poté, co nejsou vhodné kandidáti vybráni z vnitřních zdrojů, dalšími zdroji získávání uchazečů je inzerování, internet a externí vyhledávací zdroje.

2.3.1. Inzerát

Inzerce patří k nejtradičnější metodě přilákání uchazečů. V první fázi musí personalisté zhodnotit, jestli je nutné, aby na přilákání uchazečů na požadované pracovní místo použili metodu inzerování. Když se pro tuto metodu rozhodne, vytvoří inzerát, který vyplývá z popisu pracovní funkce a opírá se o tři základní kritéria, jako jsou náklady, rychlost a pravděpodobnost získání řádných uchazečů.

Cílem inzerování by mělo být:

- upoutat pozornost
- vytvářet a udržovat zájem
- stimulovat akci

Další informace, které by neměly chybět, jsou:

- organizace,

- pracovní místo,
- požadavky na pracovníka,
- plat/ zaměstnanecké výhody,
- místo vykonávané práce a
- co by uchazeč měl udělat při reakci na inzerát.

Velmi důležitý je vzhled inzerátu. Formální stránky inzerátu přihlíží na její velikosti, umístění, barvu, představení firmy a další. Je dobré do inzerátu psát co nejpodrobnější informace, aby se předešlo hledání nových zaměstnanců. (Armstrong, 2007, s. 348)

Inzerát nemusí být jenom v tištěné formě, ale můžeme ho využít i na internetu. Proto se v další kapitole budu zabývat E-recruitmentu.

Příklad vhodně formulovaného inzerátu je uveden v příloze č. 3

2.3.2. E- recruitment

Nabídky firmy, které jsou zveřejněné prostřednictvím počítačových sítí, jsou už dnes považovány za nejefektivnější metodou přilákání uchazeče. Také řada firem má svoji vlastní internetovou adresu, kde uchazeč může najít různé nabídky zaměstnání. Výhodou je, že firma může detailněji uvést informace o sobě a o pracovním místě samotném.

Příklady internetových stránek jsou:

- www.jobs.cz
- www.cvonline.cz
- www.prace.cz
- <http://jobdnes.idnes.cz>
- www.Linkedin.com

E-recruitmentem a moderní dobou se mění spousta věcí, metod apod. Jako příklad můžeme uvést zaměstnance na pozicích headhunter, kteří nyní hledají převážně pomocí LinkedInu. LinkedIn je webová stránka,

kde nalezneme profily lidí, a jejich online životopisy. Stránka je velmi oblíbená, protože je efektivní metodou hledání nových uchazečů (Kadlec, 2013, s. 43). Už v roce 2016 měla stránka přes 467 miliónů uživatelů (Statista, 2018). Kdysi byla jenom jedna metoda vyhledávání, a to například přes agenturu, přesněji outsourcing. Nyní si můžeme otevřít pracovní pozici, která bude mít na starost jenom LinkedIn a může oslovovat uchazeče přímo (Kadlec, 2013, s. 43).

E-recruitment je velmi efektivním vyhledáváním uchazečů. Nepatří ale mezi poslední možnosti, proto se v další kapitole budu zabývat externí pomocí, přesněji outsourcingu.

2.3.3. Outsourcing

Outsourcing znamená vyhledávání uchazečů pomocí externích služeb. Výhody těchto služeb jsou takové, že firma ušetří čas a může najít zkušeného uchazeče rychleji, než by ho hledala sama. Jako externí služby může využít různých zprostředkovatelských agentur nebo samotný Úřad práce. Spolupráce s úřady práce je levná metoda - Úřad práce bezplatně zprostředkovává zaměstnání jak pro uchazeče, tak pro firmy. Firma si musí jasně formulovat své požadavky na pracovníka, aby s úřadem mohla spolupracovat. Někdy už sám Úřad práce zajišťuje podrobné informace o uchazeči. Naopak nevýhodou je, že je zde omezený výběr uchazečů. Je to vhodná metoda pro zajištění pracovních míst, na kterých není vyžadována vysoká kvalifikace. (Armstrong, 2007, s. 355)

Outsourcing se stejně jako ostatní metody neustále vyvíjí a mění. Společnosti si to nyní i uvědomují, hlavně kvůli zmíněnému internetu (jako například LinkedIn a další) může firma využívat outsourcingové společnosti, jež se věnují výhradně těmto internetovým trendům vyhledávání. Většinou si outsourcing firma vybere kvůli tomu, že *agentury mohou zpřístupnit*

technologie ihned, jakmile jsou k dispozici, a nikoliv až v době, kdy jsou napůl zastaralé. (Walker, 2003, s. 2018)

Poté, co jsme si vybrali zdroj vyhledávání a nasbírali jsme potřebné dokumenty od uchazečů, nastává proces třídění. Této činnosti se budu zabývat v další kapitole.

2.4. Třídění uchazečů

Při samotném třídění zaměstnanců potřebuje personalista o uchazečích získat informace. Informace získá prostřednictvím dotazníku pro uchazeče o zaměstnání. Dotazníky poté pomáhají uchazeče rozdělit podle jejich vhodnosti a sepsat seznam uchazečů, kteří by mohli přijít k pohovoru. Mezi další dokumenty pomáhající rozdělit uchazeče na vhodné a nevhodné pro nové pracovní místo patří životopis nebo průvodní dopis.

Po zveřejnění nabídky volného pracovního místa, shromáždění dostatečného množství žádostí uchazečů, následuje několik kroků, spočívající ve třídění uchazečů.

- Nejdříve se opatří seznam, ve kterém budou kolonky se jménem uchazeče, data, kdy žádost přišla a kolonka s podnikovými kroky (odmítnutí, ponechání, pohovor, nabídka zaměstnání)
- Poté se každému uchazeči pošle děkovný dopis. Dopis neobsahuje, jestli je uchazeč pozvaný k pohovoru nebo jestli je odmítán.
- Třetí krok spočívá v tom, že někteří z uchazečů mohou být požádáni o vyplnění podnikového dotazníku, napsání průvodního dopisu nebo o zaslání životopisu. Nemusí to být podmínka. Mnozí podnikoví referenti dávají přednost rozhodování bez použití dotazníku nebo dalších dokumentů, aby ušetřili čas a výdaje. Ale při hledání vyšších pracovních funkcí se doporučuje požadavek životopisu za důležitý.

- Poté, co uchazeči pošlou zpět dokumenty se svými informacemi, jsou porovnáváni a tříděni do tří skupin - velmi vhodní, vhodní a nevhodní.
- Velmi vhodní uchazeči jsou dále roztříděni tak, aby vznikl ideální počet uchazečů, kteří se mohou dostavit k pohovoru. Za ideální počet se považuje čtyři až osm uchazečů.
- Když se sestaví seznam vybraných uchazečů, následuje vytvoření programu pohovorů. Náročnost hledané práce bude záviset na tom, jak pohovor bude dlouhý. U pozice, která je převážně rutinní, stačí 30 minut na pohovor. Při obsazování do vyšších funkcí se doporučuje strávit u pohovoru 60 i více minut. Je dobré si v jeden den neorganizovat více než 5 pohovorů, protože personalista může ztratit pozornost a nemusí uchazeče správně posoudit.
- Program pohovoru je hotový a uchazeči jsou k němu standardním dopisem pozváni. Před pohovorem by měli uchazeči vyplnit podnikový dotazník, pokud se ještě nestalo a měli by být dopředu seznámeni s pracovním místem, aby se při pohovoru neztrácel čas.
- V posledním kroku se znovu prochází seznam velmi vhodných a vhodných uchazečů, kteří nebyli na pohovoru, ještě jednou a rozhoduje se, zda by se někteří neměli zařadit do rezervy. Poté se posílá buď rezervační dopis – dopis, ve kterém se požaduje o souhlas, zda v případě potřeby obsazení podobného místa se mohou na uchazeče obrátit – nebo odmítavý dopis. (Armstrong, 2007, s. 358)

Poté, co se roztřídí uchazeči na velmi vhodní, vhodní a nevhodní, nastává situace, kdy se vybírá metoda výběru zaměstnance. Metody popíše v další kapitole.

2.5. Metody výběru pracovníků

Nejvýznamnějšími metodami výběru pracovníků jsou:

- Pohovor
- Assessment centrum
- Psychologické testy (Armstrong, 2007, s. 360)

Metody Assessment centrum a psychologické testy budu podrobněji rozebírat v poslední kapitole. Metodu pohovoru budu rozebírat v následujících podkapitolách. Ale než přejdeme k detailnímu popisu jednotlivých metod výběrů, je třeba přiblížit vybrání samotné metody selekce pracovníků.

2.6. Volba metody výběru pracovníků

Klasické trio se skládá z dotazníků, pohovorů a referencí. Tyto metody se dají nahradit nebo doplnit assessment centry, biodaty nebo psychologickými testy.

Nejčastěji se používá kombinace zkoumání uchazečových dokumentů a výběrového pohovoru. Čím více bude informací o pracovníkovi, které mohou být pro něho prospěšné u rozhodování, tím lépe. Také některé podniky chtějí od uchazeče ukázkou práce. Ta spočívá v tom, že uchazeč předvede, jak dokáže zvládnout určitou pracovní pozici, o kterou má zájem.

Dříve než se firma rozhodne, pro jednu z metod výběru pracovníku, měla by mít představu o validitě (platnosti, vhodnosti). Validita znamená vhodnost. Přesněji je to ověřování metody a výsledky metody jsou srovnány s definovaným kritériem v budoucnu. Je tolik validit, kolik jsme použili kritérií. (Seitl, 2015, s. 45) Jako vodítko nám mohou posloužit výzkumy ve Velké Británii a jejich potvrzení z USA. *„Validita byla spočítána pomocí korelačního koeficientu mezi skóre, které jedinec dosáhl při aplikaci určité metody, a skóre, kterého dosáhl při hodnocení svého pracovního výkonu.“* (Koubek, 2011, s. 108)

Za validní metody můžeme považovat ty, které dosáhly alespoň hodnoty 0,40.

Tabulka 1: Validita (Koubek, 2011, s. 108)

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

V Koubově tabulce můžeme vidět hned několik validních metod, a proto se jimi budu v následujících kapitolách věnovat. Z hlediska validity vyšel nejlépe strukturovaný pohovor, který také popíši detailněji.

2.7. Zlepšování efektivnosti získávání a výběru pracovníků

K získání vhodného pracovníka nestačí pouhá informace o volném pracovním místě. Především, když se jedná o pracovníka, který je vysoce kvalifikován a je o něho nouze. Ve firmě se musí udělat několik opatření, aby se o volné pracovní místo, zvýšilo zájem. Tyto opatření mohou spočívat v tom, že do inzerátu nebo do ostatních metod výběru vkládáme informace, které zvyšují atraktivitu firmy. Atraktivní firma je taková, která pečuje o své zaměstnance a má dobrou pověst. Také si firma musí dát pozor na to, jak se její konkurenti starají o své zaměstnance. Firma by s nimi měla držet krok nebo zvyšovat svoji atraktivitu. (Armstrong, 2007, s. 364)

Ke zvyšování atraktivity mohou pomoci tyto kroky:

- nabídky vyšší mzdy či platu
- péče o pracovní podmínky
- péče o sociálně – hygienické podmínky práce
- péče o vzdělávání zaměstnanců
- péče o sociální rozvoj pracovníků
- význam firmy, její úspěšnost a perspektivy (Armstrong, 2007, s. 364)

Všechny tyto aspekty jsou důležité k zlepšování efektivnosti získávání a výběru. Nyní můžeme se všemi těmito informacemi přejít k samotným metodám. Začneme nejúspěšnější metodou a to výběrovým pohovorem.

3. Výběrové pohovory

V této kapitole se budu blíže věnovat problematice výběrových pohovorů, které různými metodami a dovednostmi dosahují svého cíle. Tuto metodu budu rozebírat detailněji, z důvodu nejlepšího výsledku validity. Výsledek validity můžete vidět v tabulce v kapitole 2.6. Pohovory patří k nejtýpější metodě výběru zaměstnanců.

3.1. Účel

Během pohovoru by Firma od uchazeče měla získat tolik informací, aby mohla zjistit, jaký je uchazečův potenciální pracovní výkon nebo aby ho mohla alespoň porovnat s ostatními. Samozřejmě spoustu informací mohou získat z vyplněných dotazníků a životopisů, ale u samotného pohovoru vidí uchazečovy vlastnosti, jeho postoje a další schopnosti, které lze získat během osobního setkání. Na konci výběrového pohovoru by měla firma zjistit, jestli uchazeč odpovídá volné pracovní pozici.

Správně by měl výběrový pohovor odpovědět na tyto otázky:

- Může uchazeč vykonávat danou práci?
- Chce uchazeč vykonávat danou práci?

- Jak zapadne uchazeč do organizace? (Armstrong, 2007, s. 369)

Jak získáme tyto odpovědi, popíši v následujících kapitolách.

3.2. Povaha výběrového pohovoru

Pohovor lze charakterizovat jako účelovou konverzaci. Výběrový pohovor nazýváme někdy i přijímací pohovor nebo rozhovor. U pohovoru je důležité, aby vznikl rozhovor mezi tazatelem a uchazečem. Uchazeč by měl zcela volně mluvit o sobě, o svých zkušenostech a o své kariéře.

Struktura rozhovoru:

A: otázka

B: odpověď + otázka

A: hodnocení odpovědi + odpověď + otázka

B: hodnocení odpovědi + odpověď + otázka (Hroník, 2007, s. 306)

Pohovory se často využívají k tomu, aby firma uchazeči ukázala, jak dobře je organizována. Chce také vyvolat příznivý dojem u volného pracovního místa. Uchazeč, kterému se volné pracovní místo už od začátku nelíbí, by měl odstoupit dříve, než aby měl nastoupit na volné pracovní místo, se kterým bude mít později problém.

Povaha pohovoru je pro většinu firem jasná, bohužel háček nastává s výběrem typu pohovoru. Proto typy pohovorů popíši v následující kapitole.

3.3. Typy pohovorů

Cílem pohovoru je zjistit, jestli si uchazeč a firma vyhovují natolik, aby byli schopni spolu vyjít při budoucí spolupráci.

Typy pohovorů podle Armstronga (2007, s. 361):

1. Individuální pohovory (model 1 + 1)

Individuální pohovor je typ pohovoru, který probíhá takzvaně mezi čtyřma očima. Probíhá na základě rozhovoru mezi tazatelem (vedoucí pohovoru) a uchazečem. Individuální pohovor je nejběžnější metodou. Problém v tomto typu je, že tazatel je jeden člověk a jeho rozhodnutí nemusí být správné nebo také může podlehnout povrchnímu rozhodnutí.

2. Pohovorové panely

Tento typ pohovoru spočívá v tom, že se shromáždí více tazatelů (nejběžnější pracovní funkce jsou personalisté a manažeři) a jeden uchazeč. Tazatelé mají dopředu domluvené otázky, na které se chtějí zeptat. Výhodou je, že personalista po tomto typu pohovoru může probírat svoje dojmy s ostatními - jak na ně uchazeč zapůsobil, a tudíž nemusí nastat povrchní rozhodnutí.

3. Výběrová komise

Třetí typ pohovoru je větší pohovorový panel. V některých podnicích či firmách existuje více stran, které mají zájem na podílení se rozhodnutí při výběru zaměstnanců. To je právě její výhoda. Uchazeče může sledovat více lidí a mohou si porovnat své poznatky. Naopak nevýhodou výběrové komise je, že uchazeč může být tázán na neplánované otázky, na které komise není připravena, tudíž uchazeč si nemusí sjednat spravedlnost u konečného rozhodnutí.

Podle obsahu a průběhu pohovory dělíme na:

1. Nestrukturovaný pohovor

Forma a obsah pohovoru jsou tvořeny v jeho průběhu. Při tomto pohovoru tazatel může zjistit o uchazeči některé zajímavé skutečnosti. Umožní uchazeče lépe posoudit, ale naopak pohovor je málo

spolehlivý a nezaručuje srovnatelnost uchazečů. Nestrukturovaný pohovor umožňuje sklouznout k otázkám, které jsou osobní a nevztahují se k požadavkům obsazení volného pracovního místa.

2. Strukturovaný pohovor

Obsah, pořadí otázek i čas jsou předem připraveny a naplánovány. Všechny otázky jsou položeny všem uchazečům, tudíž tazatelé mohou lépe uchazeče srovnávat a zhodnotit. Pohovor je považován za efektivnější a přesnější, protože snižuje rozdíly v hodnocení. Také je pravděpodobné, že kdokoliv by uchazeče hodnotil, výsledek by byl stejný. Nevýhodou je složitější příprava na pohovor a posoudit osobnost uchazeče je obtížné. (Koubek, 2007, s. 111)

Nejtypičtější je strukturovaný pohovor panelového typu. Každopádně firma si může vybrat jakýkoliv typ pohovoru, ale nesmí zapomenout na pozdější plánování a strukturování, které popíší v příští kapitole.

3.4. Plánování a strukturování

Problémy nastávají už v té chvíli, kdy pohovor není dobře naplánovaný. Uchazeč totiž nemusí odpovědět na všechny podstatné body, tím se celková úroveň pohovoru snižuje a nemá se z čeho hodnotit. Samozřejmě, že chyba může být i v tazateli, který radši mluví, než naslouchá – špatná technika pohovoru.

Obvykle se pohovor skládá z pěti částí:

- přivítání a úvodní slovo,
- část pohovoru, která by měla nasbírat informace, aby mohli zhodnotit, jestli se hodí na volné pracovní místo,
- informování uchazečů o organizaci a pracovním místě,
- odpovědi na otázky uchazeče a

- závěr pohovoru s informováním o následných krocích.(Armstrong, 2007, s. 373).

Rozhovor by měl být předem dobře naplánovaný, aby se vymežil případným chybám a nedostatkům. Nejdůležitější je odcházet z pohovoru se všemi potřebnými informacemi, které nám pomohou zhodnotit uchazeče a rozhodnout o jeho přijetí nebo nepřijetí. Hodnocení popíši v následující kapitole.

3.5. Vyhodnocení pohovoru

Hodnotící se nesmí nechat oklamat vzhledem, sebejistým nebo dobře výřečným uchazečem. Musí hodnotit právě to, jestli se uchazeč hodí na volné pracovní místo, jestli má dobré zkušenosti nebo spoustu dobrých vlastností.

Hodnotit uchazeče můžeme prvně z nadhledu, kde si odpovídáme na různé otázky typu:

- Co jsme se všechno dozvěděli o uchazeči,
- v čem je soulad s předchozími zjištěními,
- co jsme se nedozvěděli či
- které dojmy se potvrdili nebo vytvořili.

Nebo by měli být posouzeni v porovnání s kritérii. Ta jsou vytvořena už před pohovorem a hodnotící jenom zaznamenávají, jak jsou uchazeči přijatelní k těmto typům: dovednosti, vzdělání, příprava na povolání, praxe, celková vhodnost. Poté porovnáme svá hodnocení se všemi uchazeči a uděláme si závěr o tom, kterému z uchazečů dáme přednost k obsazení volného pracovního místa.

Doporučuje se oddálit úplné rozhodnutí na následující den. Každý člen komise by měl mít všechny materiály k dispozici, proto si je může znova

projít a rozhodnout se v průběhu opakovaného zhodnocení všech dokumentů. (Armstrong, 2007, s. 384)

Podle tabulky z kapitoly 2. 6. můžeme zpozorovat, že pohovor není jedinou metodou výběru. Proto se v následujících kapitolách budu věnovat dalšími validními metodami a to assessment centrem a psychologickými testy.

4. Ostatní metody výběru

Jak už jsem se zmínila dříve, v této kapitole se budu věnovat ostatním metodám výběru zaměstnanců.

4.1. Assessment centre

Assessment centre patří mezi nejnovější a často používané metody přijímání zaměstnanců. Jediné co je limituje, jsou náklady. Na jednoho pracovníka vycházejí mezi 9 000 až 15 000 Kč. (Hroník, 2007, s. 202) Jedná se o velmi spolehlivou metodu, při které prověříme, jak by uchazeč řešil některé úkoly, které se mohou vyskytnout ve firmě. Proto největší pozornost se soustřeďuje na chování, nikoli na rys. Assessment centre je obtížně definovat, protože do něj můžeme zařadit většinou cokoliv, spoustu metod, které mohou být užity samostatně. Příklady ostatních metod naleznete v předchozích kapitolách.

Nejčastější techniky Assessment centra jsou:

- skupinová diskuze – Diskuze může být i předem připravená.
- hraní rolí – Je to velmi rozšířená metoda v mezinárodních firmách. Uchazeč většinou reaguje na určitou situaci. Například – nespokojený zákazník.
- individuální prezentace – Je to prezentace, kterou uchazeč prezentuje ostatním v daném časovém rozsahu.
- třídění došlé pošty – Vytvoří se situace, kdy má uchazeč roztrdit došlou poštu (dopisy, spisy, složky) a poté vysvětlit podle jakého postupu se řídil.
- řízený rozhovor – Rozhovor patří k posledním a rozhodným krokům assessment centra. Personalista hodnotí názor uchazeče na celý proces.

- psychologické testy – Uchazeč si projde spoustu testů. Každá firma si může vybrat, jaký typ testů bude zastávat. Druhy testů naleznete v následující kapitole.
- sebehodnocení – Hodnocení většinou probíhá formou dotazníků. (Vajner, 2007, s. 12)

Tyto techniky jsou vyznačovány svou prolínavostí, jsou velmi podobné nebo se doplňují. Ideální počet uchazečů v assesmentu centru je 5, maximální počet by neměl přesáhnout 12. Toto ideální číslo je takové, aby došlo k správnému hodnocení a vnímání interakce ve skupině. Assessment centre trvá 6 až 9 hodin, většinou se doporučuje dvoudenní assesment centre, protože až po této době mohou asesoři zhodnotit výkon uchazečů objektivně. Assesoři jsou hodnotitelé, většinou proškolení personalisté, kteří mají s touto metodou zkušenosti.

Assessment centre vychází z tří principů. Princip „více očí“ znamená, že modelovou situaci hodnotí více asesorů. Další princip se nazývá „princip různého pohledu“ a ten spočívá v tom, že zdůrazňuje různé situace. Techniky jsou namíchané tak, aby nebyly stejného charakteru. A poslední princip nazýváme „změny v čase“. Jak už jsme si uvedli, assesment centre trvá většinou 6 až 9 hodin. Tento princip poukazuje na to, že někteří uchazeči mohou mít „pomalý rozjezd“ a jejich chování může být závislé na době pobytu, a proto se doporučuje, aby tato metoda trvala nejméně 4 hodiny.

Tato metoda má podle Koubovy tabulky (viz kapitola 2.6) validitu v hodnotě 0,41. Což znamená, že je těsně nad hranicí úspěšné metody. Nyní se budu věnovat další metodě, která je úspěšná většinou jenom v kombinaci se zmíněnými metodami.

4.2. Psychologické testy

Psychologické testy jsou nástrojem k měření, proto se také někdy označují jako „psychometrické testy“, neboli „měření duší“. Je to experiment, který má svůj postup a my při něm vyvoláváme určité chování a odpovědi u testovaných lidí, což poté můžeme srovnat mezi více uchazeči. U každého psychologického testu můžeme najít měřicí charakteristiky, které se nazývají:

- Objektivita
- Standardizace
- Spolehlivost,
- Validita (viz kapitola 2.6) (Armstrong, 2007, s. 388)

Nyní přejdu k podrobnějšímu popisu psychologických testů.

4.2.1. Druhy psychologických testů

Testy inteligence – Intelligence je definována jako „schopnost abstraktního myšlení a logického uvažování.“ Testy, které jsou hlavně výkonnostní. V testu jde o výkon, což je správná nebo špatná odpověď. U vytváření takového testu se musí myslet na to, že test musí být zformovaný jakýmsi normami a prověřen z hlediska validity, aby byl testovaný srovnatelný s ostatními lidmi. Nejčastěji se jedná o testy IQ.

Testy osobnosti – Testy osobnosti se pokoušejí zhodnotit jaká je osobnost uchazeče a snaží se předpokládat jejich pravděpodobné chování v nějaké roli. Existuje spousta teorií osobností, a proto máme několik typů testů osobnosti. Nejčastěji jde o dotazník, který testovaný vyplní, a ten se snaží změřit zájmy, hodnoty nebo

i pracovní chování. Většina firem, které používají tuto metodu, hodnotí podle pětifaktorového modelu, který vymezuje pět charakteristik osobnosti:

- extroverze/ introverze
- emoční stabilita
- příjemnost
- svědomitost
- otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem

Testy schopností – Test schopností se zaměřují na to, jaké má uchazeč numerické, verbální schopnosti nebo jak je vnímá. Testy se mohou dělit na potenciální a na získané schopnosti. U potenciálních zjišťujeme, jak uchazeč bude pracovat v nové firmě nebo jak bude přihlížet k daným úkolům. U získaných se zaměřujeme na to, co uchazeč už umí a měříme jeho schopnosti nebo dovednosti. Příklad získaných schopností, které se ověřují, je psaní na stroji.

Projektivní testy – Testy se snaží minimalizovat kontrolu osoby nad odpověďmi. Cílem je vyvolání reakce, která odráží dojmy z uchazečovy osobnosti. Příkladem projektivního testu je Rorschachův test. Používá se převážně u pohovorů u bezpečnostních agentur, protože je třeba testovat zvládnutí agresivních impulzů (Armstrong, 2007, s. 389)

Testy by měly měřit takové faktory, které odpovídají situaci, na daném pracovním místě a výsledky psychologických testů by neměly být použity jako jediný základ pro rozhodování.

Po následném výběru zaměstnance přichází čas nástupu do práce a adaptace zaměstnance. S adaptací se můžeme setkat jako s formálními i neformálními

procedury, které obsahují předávání pracovních informací, ale i sociální začlenění. (Vajner, 2007, s. 95)

5. Zhodnocení teoretické části

V teoretické části jsem popsala všechny potřebné informace, které vedou k správnému provedení praktické části. Rozdělila jsem teoretickou část na pět kapitol. V první jsem se věnovala základům personální práce a jejich činnostmi. Dále jsem se zabývala získáváním a přilákání uchazečů, kde jsem popsala metody přilákání, a dále i tvorbu inzerátů. Později jsem se v práci zaměřila na metody výběru, a to hlavně na pohovor, assessment centrum a testy.

Všechny tyto informace mi mají pomoci ke zpracování praktické části. Nyní vím, jak a co mě má zajímat, jak se připravit na rozhovory s HR manažerem i asistentem. Všechny informace, které jsem v teoretické části popsala, nemusím využít v praktické části, každopádně mi pomohou k jejímu zhodnocení. Mohu se pokusit říct, co firma dělá i nedělá dobře.

PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem praktické části je popsat průběh získávání a nábory zaměstnanců Firmy A. Firma si nepřeje být zveřejněna, proto ji představím jenom okrajově. Zaměřím se na všechny kroky, které souvisejí s přilákáním zaměstnanců, jaké metody a zdroje Firma A využívá. Dále se zaměřím na samotný proces nábory zaměstnanců a ke konci popíši mé postřehy, budu se snažit najít nedostatky a naopak pozitiva celkového výběrového řízení, které na konci praktické části zhodnotím.

Celou praktickou část jsem popsala s pomocí HR asistenta, který pracuje u Firmy A. Asistent mi poskytl informace, které souvisejí s mojí bakalářskou prací, a dal mi několik dalších tipů, které mohu využít v mé práci. HR asistent pracuje na této pozici okolo 2 let, a kvůli nedostatku zaměstnanců na personálním oddělení pracuje na vícero HR aktivit. Rozhovor s HR asistentem přidávám do přílohy č. 4.

Dále jsem oslovila jednoho zaměstnance, který pracuje v marketingovém týmu v oddělení B2C, což znamená podle Janoucha „*obchodní vztah a komunikace firmy s koncovými zákazníky (anglicky business-to-customer)*.“ (2014, s. 25). Ten mi zodpověděl na pár otázek, které se týkaly jeho přijetí. Rozhovor naleznete v příloze č. 5.

6. Firma A

Firma A patří mezi úspěšnější společnosti nejenom v České republice. Je to mezinárodní firma, kterou můžeme nalézt ve více než 55 zemí světa. Společnost byla založena roku 1902, kdy měla jenom pár zaměstnanců. Nyní zaměstnává okolo 55 000 pracovníků. Za rok 2016 dosáhli zisku 5,197 milionů liber.

V současnosti firma vystupuje jako společnost s dlouholetou tradicí, poněvadž se snaží propagovat své tradiční výrobky. Samozřejmě se firma neopírá jenom o svou tradici, ale také se snaží sledovat trh a naplňovat poptávku svých zákazníků.

Společnost má hlavní sídlo v Londýně, ale jednu z poboček můžeme nalézt i v hlavním městě Praha, kde má okolo 150 zaměstnanců. V této firmě pracují zaměstnanci nejenom pro český trh, ale i pro jihovýchodní státy Evropy, například pro Kosovo, Srbsko a další země. Praha funguje jako taková menší centrála pro východní státy. Nyní se rozhodlo o přesídlení centrály z Prahy do Varšavy. Tudíž po oficiálním přesunu může mít pobočka v Praze už jenom okolo 80ti zaměstnanců. (viz. Příloha č. 4)

6.1. Personální oddělení Firmy A

Personální oddělení v této firmě je rozděleno na 2 části. První oddělení sídlí v Praze, druhé můžeme nalézt v Rumunsku. V Rumunsku sídlí hlavní HR a finanční oddělení pro všechny východní státy.

Personální oddělení v Praze má mít správně čtyři zaměstnance. Z toho jedna pozice je HR manažer, jedna pozice pro získávání pracovníků, další pozice pro vzdělávání, a poslední pozice pro HR marketing. Zbytek pozic, které řeší mzdy a účetnictví sídlí v Rumunsku. V současné době má HR oddělení v Praze obsazené 2 pozice, a to z důvodu, že společnost nyní nemůže přijímat nové zaměstnance. Společnost čeká na zavedení nové firemní struktury, jež má být zaslána z Rumunska (viz. Příloha č.4.).

Personální oddělení má už dlouhodobě zavedený řád o tom, o co se stará HR oddělení v Praze a HR oddělení v Rumunsku. Jejich postupy o získávání a náboru zaměstnanců budu popisovat v dalších kapitolách.

6.2. Analýza pracovního místa

Nejdůležitější pomůckou k vytvoření popisu pracovního místa a specifikaci požadavků na pracovníka je struktura firmy nebo pobočky. Pobočka v Praze nyní na svou novou strukturu čeká a poté bude řešit případné změny. Každopádně Job description i specifikace požadavků jsou vytvořené pro všechny pozice. Zaměstnanci se rozdělují do tzv. Grades. Grade se pohybuje od hodnoty 33 – 39. Každý grade znamená postavení ve firmě podle pozice, zkušeností a dovedností. Grade je hodnota, a podle ní mají pracovníci určitou zodpovědnost, získávají předem definované odměny, mzdy a další. (viz příloha č.4).

Vysvětlení grades:

- 32 = Recepční asistentka, logistik,
- 33 = intern, obchodní zástupce,
- 34 = executive manažer,
- 35 = manažer, a další. (Příloha č.4.)

Jak už jsem zmínila, firma A bude určitě měnit strukturu firmy, ale pořád se bude opírat o své vytvořené popisy a hlavně její o grades. Nyní se přesunu ke zdrojům získávání zaměstnanců.

6.3. Zdroje získávání zaměstnanců

Firma A se zaměřuje na získávání zaměstnanců hlavně z vlastních zdrojů. V této společnosti je reálné se vypracovat na pozici vysokého gradu. Ale i když se člověk vypracuje, tak stejně musí podstoupit pohovor a splnit všechny potřebné podmínky jako uchazeč zvenčí. Blíže budu tyto podmínky zmiňovat v dalších kapitolách.

V této práci bych se chtěla zaměřit na získávání zaměstnanců hlavně ze zdrojů externích a o tom budou další kapitoly. (příloha č. 4)

6.4. Přilákání pracovníků

Firma A převážně hledá z vnitřních zdrojů. I když se chce zaměstnanec vypracovat na úspěšnou pozici, většinou musí vždy projít stejným procesem jako jeho konkurent. Když ale nastane situace, kdy se nevybere zaměstnanec z vnitřních zdrojů, personální oddělení postupuje podle svých postupů a přechází na zdroje externí.

Firma většinou využívá metody e-recruitment a outsourcing. Záleží, na jakou pozici zrovna personální oddělení hledá uchazeče. Jestliže se jedná o pozice gradu 32, což znamená recepční, tak hledají zaměstnance pomocí outsourcingu, přesněji personální agentury firmy B.

Pro ostatní pozice se používá e-recruitment. Většinou se využívá jenom webových stránek Firmy A nebo internetové stránky Jobs.cz. Na Jobs.cz se platí body, které si uživatelé musí prvně nakoupit. Firma A si na jejich stránce nakoupí většinou 30 bodů. Tyto body jim vydrží po dobu jednoho roku. Jeden inzerát většinou stojí 3 body, tudíž to průměrně dělá 10 inzerátů za rok.

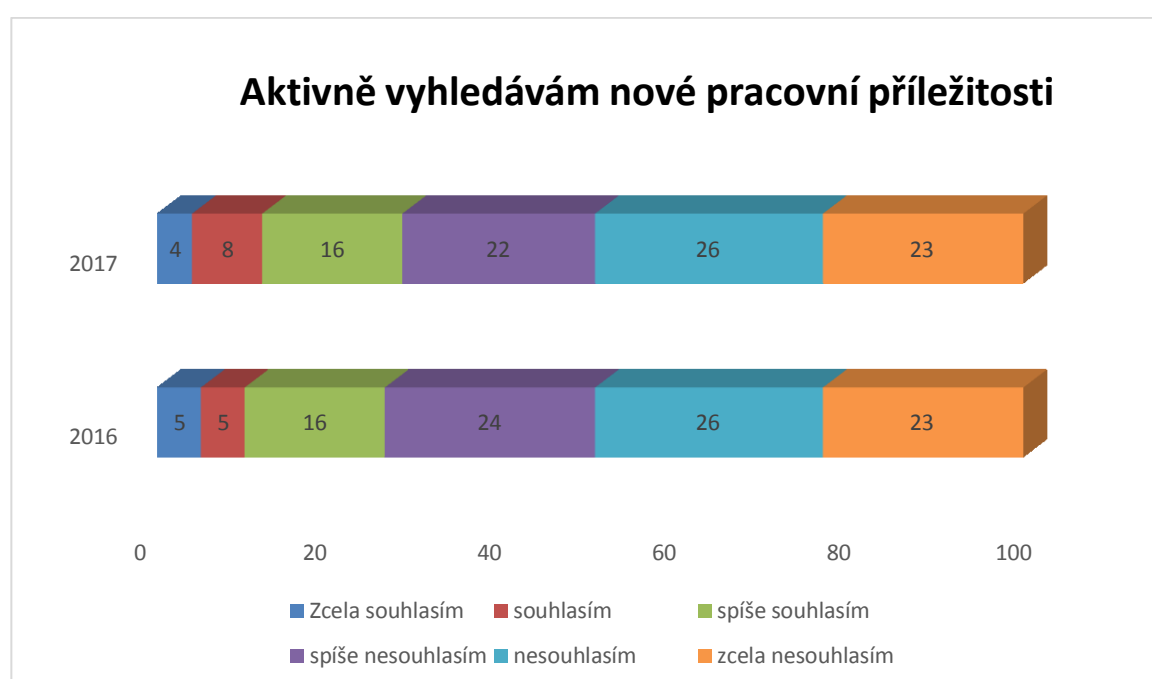
Inzeráty, které Firma A zveřejňuje, jsou většinou velmi detailní a jejich územní působnost je celostátní. Firma A počítá s tím, že když má pobočku v Praze, tak to někdo může brát jako příležitost k přestěhování, tudíž inzerát nechává celostátně.

Dále obsahuje rozsáhlou hlavičku, pracovní místo, požadavky, místo vykonávané práce, kontakt, a seznam položek, které musí uchazeč zaslat Firmě A. Jedná se hlavně o jeho životopis a motivační dopis. Motivační dopis není nutný (viz. Příloha č.4).

Podle průzkumu Jobs.cz, se může Firma A i podřídit tomu, co by uchazeč chtěl či nechtěl. Nyní je trh práce velmi aktivní. Jednoduše, je velmi mnoho

lidí a méně pozic, tudíž si lidé mohou vybírat, kde budou pracovat a mohou práci jednoduše vyměnit. Firmy na to musí velmi reagovat a musí udělat atraktivní inzeráty, atraktivní odměňování a další motivátory, které by uchazeče nalákaly.

V roce 2017 bylo podle průzkumu 1,7 milionů nespokojených a demotivovaných zaměstnanců. (Dombrovský, 2017) Z toho 500 tis. lidí byli otevřeni k novým nabídkám a aktivně hledali nové pozice. Graf zobrazuje pracovníky, kteří aktivně hledají nové pozice.



Graf.č.1. Hledání nového zaměstnání

Podle grafu můžeme vidět, že se trend v roce 2017 trochu změnil. Zvýšil se podíl lidí, kteří jsou více otevřeni ke změně povolání. A v roce 2017 12% aktivně hledalo novou pracovní pozici, což dělá zmíněných 500 tisíc lidí. Proto se nyní firmy musí velmi snažit o to, aby jejich přilákání bylo efektivní a zároveň atraktivní, jinak nemusí najít na pracovní pozici vhodného uchazeče. Firmy si musí uvědomit situaci, že volných pozic je mnoho a lidí málo, proto musí udělat vše proto, aby byli co nejatraktivnější. Podle dalšího průzkumu můžeme i vidět, kteří lidé nejčastěji hledají nové zaměstnání.

Je to tedy převážně muž mezi 35-44 lety se středí školou bez maturitní zkoušky. (Dombrovský, 2017)

Tabulka č. 2.: Pracovníci, kteří aktivně hledají novou pozici (Hodnota je uvedena v %)

Kategorie	2017
<i>Muži</i>	13
<i>Ženy</i>	12
<i>18-24</i>	10
<i>25-34</i>	11
<i>35-44</i>	14
<i>45-54</i>	12
<i>55-64</i>	13
<i>ZŠ+SŠ bez mat.</i>	16
<i>SŠ s mat.</i>	13
<i>VŠ</i>	6

(Dombrovský, 2017)

Tyto statistiky vycházejí z průzkumu trhu firmy LMC. Tato společnost má několik služeb pod sebou, jako Jobs.cz, práce.cz, a další a pomáhá jim k lepším výsledkům získávání uchazečů. Poté, co uchazeči reagují vytvořený inzerát od Firmy A, nastává další krok, a to třídění uchazečů. Grafy i tabulky z LMC průzkumu jsem přidala i do příloh, kde je můžete nalézt jako stránky v prezentaci.

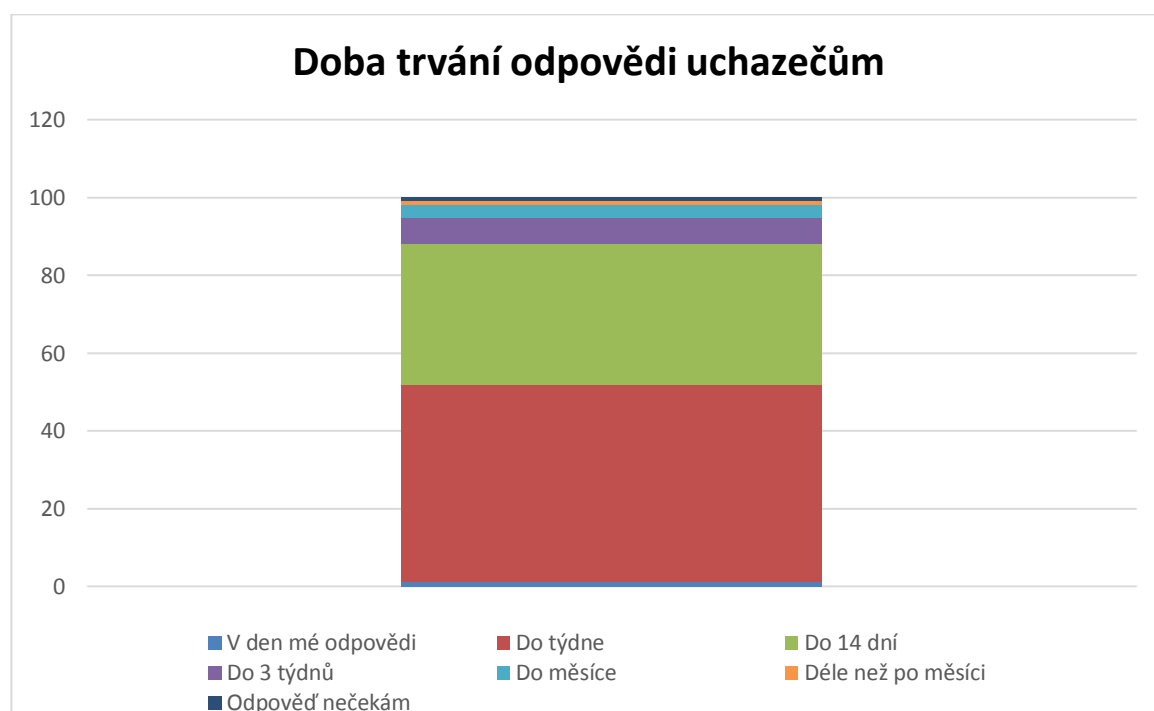
Dále, když jsme získali informace od uchazeče, následuje jejich třídění, které popíši v následující kapitole.

6.5. Třídění uchazečů

Firma A třídí uchazeče hlavně podle životopisu, ale dalším rozhodujícím atributem je motivační dopis. Celkově se na jednu pozici v průměru přihlásí

20 uchazečů. Z toho průměrně 7 uchazeči přiloží motivační dopis. Motivační dopis není povinný, ale pro personální oddělení může být velmi prospěšný. Mohou poznat, jak se člověk vyjadřuje, interpretuje se a jakou má snahu získat pracovní místo.

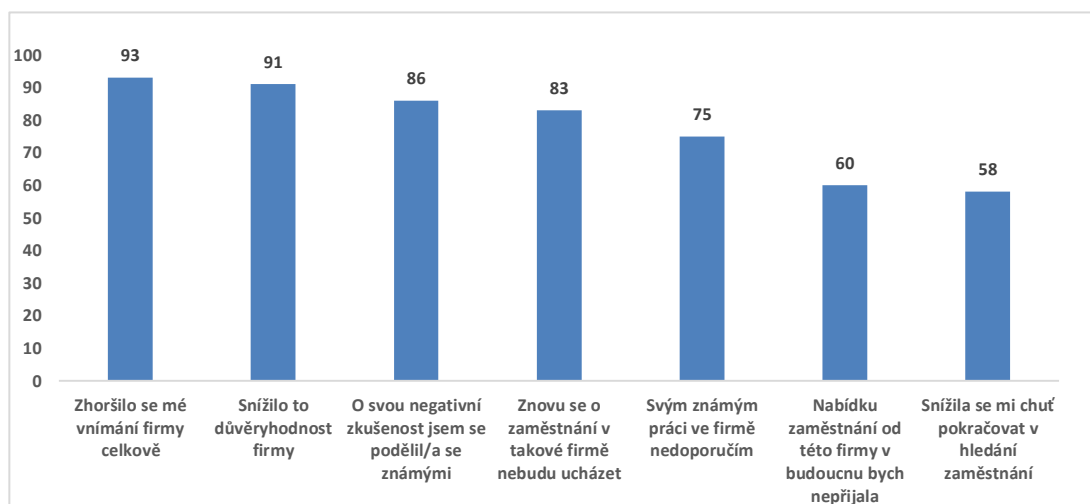
Poté, co personální oddělení uchazeče rozdělí do 2 skupin (vhodní a nevhodní) posílá reakce uchazečům pomocí emailové schránky. Tento krok je také velmi důležitý z důvodu reputace firmy. Jestli se jedná o email pro vhodné nebo nevhodné uchazeče, na tom nezáleží. Z Dombrovského (2017) průzkumu vychází určitá data, která souvisí s reakcí firmy k uchazečům.



Graf.č.2. Odpovědi uchazečům

Tento graf nám ukazuje, že 52% uchazečů čeká odpověď do jednoho týdne. Zbytek lidí očekává odpověď v delším časovém intervalu. Každopádně, čím více lidí bude na odpověď čekat, mění se jejich názor, jak na firmu, tak i na přístup k jejich hledání. Průzkum ukázal i důsledky neodpovídání firmy.

Každopádně, čím déle bude firemní odpověď trvat, tím více lidé budou měnit názor. A to jak na firmu, tak i na jejich přístup hledání nové práce. Z průzkumu Lmc (Dombrovský, 2017) můžeme vyčíst i ukázky změnu názoru.



Graf.č.2. změna názoru uchazečů

Proto je velmi důležité, aby firma byla k těmto situacím obezřetná a měla čas i na odpovědi jak pro vhodné, ale i nevhodné uchazeče. Po nasbírání několika uchazečů a jejich rozřídění na 3 skupiny, Firma A posílá odmítavý dopis nebo pozvánku na pohovor. Klasické rozdělení dělá hlavně manažer (přímý nadřízený hledající se uchazeče), personalista jenom vypomáhá manažerovi s personálními činnostmi.

Po rozhovoru se zaměstnancem jsem zjistila, že Firma A není v těchto okolnostech velmi silná. Většinou uchazečům odpovídá v druhém nebo třetím týdnu, což je pro některé uchazeče pozdě, a mohou na Firmu A změnit názor. (viz. příloha č.5.)

7. Volby metody výběru zaměstnanců

Firma A je specifická v přijímání zaměstnanců hlavně z důvodu, že má hlavní personální oddělení v Rumunsku. Tudíž přijímání zaměstnanců se liší podle jejich grade a podle pozice na kterou se hlásí.

Volba metody je velmi striktně hlídána z centrálního personálního oddělení. Je dlouhodobě ověřená, a personalisté si jsou jisti, že takto chtějí postupovat. Každopádně, v této firmě je také důležité dodat, že se co pět let mění výkonný obchodní ředitel, a většinou mění celou strategii firmy nebo alespoň struktury a postupy.

V další kapitole se budu věnovat samotnému průběhu výběrového řízení podle gradu pozice. (viz. příloha č.4.)

7.1. Výběrové řízení

V této kapitole se zaměřím na průběh výběrového řízení podle pozice. U každé pozice, je trošku jiný postup, a proto přiblížím průběh přijímacího řízení u třech stěžejních pozic – recepční asistent, Intern, začínající manažer.

7.1.1. Grade 32 – Recepční asistent, Logistik

Tento proces navazuje na přilákání uchazečů, protože k tomuto gradu používáme outsourcingovou společnost, a to Firmu B. Firma B nám pomáhá s hledáním uchazečů. Má v databázi už několik lidí, kteří mají zájem o práci jak se zkráceným úvazkem nebo i s plným. I přesto, že nám firma zaručuje nějakou kvalitu, tak si uchazeče Firma A stejně pozve na pohovor.

U těchto pozic stačí jenom klasický strukturovaný pohovor a odevzdání životopisu. Zaměstnanci jsou pod agenturní smlouvou, a proto si je stále firma hlídá. (viz. příloha č.4.)

7.1.2. Grade 33 – Intern

Intern je ve firmě A velmi důležitá pozice. Manažeři a celá společnost si vybírají studenty velmi pečlivě. Firma A chce být obklopena jenom těmi nejlepšími, hlavně proto, aby budoucí kariéristi byli připraveni převzít manažerské pozice.

Prvním krokem je zpracování a třídění životopisu v Rumunsku. Zaměstnanec v personálním oddělení z Rumunska zavolá uchazeči a proběhne krátký pohovor po telefonu, dalším krokem je pozvání uchazeče na firmu, kde proběhnou testy. Testy jsou celkem 4 – logický, psychologický, analytický a oborový. Kdo zvládne testy je pozvaný na assessment centrum, který probíhá na pobočce v Praze. Většinou se pozve 6 lidí, ale minimální počet jsou 4 a maximální 8. Na assessment centru řeší uchazeči týmovou práci, a to například jaká bude strategie u firmy, která chce zavést na trh nový výrobek. Tuto práci plní všichni uchazeči a poté ji prezentují. Poté se rozdělí do menších skupinek a řeší další případové studie.

Na assessment centru jsou přítomni 3 manažeři, každý z jiného oddělení, a poté aspoň jeden personalista, který pomáhá assessment centrum organizovat. Uchazeči získávají podobu celého assessment centru body, které poté jsou výsledkem a rozhodují k postoupení do posledního kola osobního pohovoru. Každopádně během assessment centra si každý zúčastněný manažer najde jednoho „favorita“ a s personalistou se poradí, jestli by mu poradil ho vzít do svého týmu.

Poté probíhá strukturovaný pohovor, který má typ pohovorového panelu. Přítomný je uchazeč, personalista a manažeři, kteří byli i u assessment centra. U pohovoru je hlavním přímý nadřízený, personalista je tam jenom pro případnou pomoc, dokumentaci, pozorování a další. Pohovor je většinou částečně standardizovaný.

Po pohovoru se celá komise sejde a řekne si své dojmy. Většinou se hledá pod každého manažera jeden intern, tudíž každý si najde svého kandidáta. (viz. příloha č.4.)

Musíme uznat, že výběrové řízení pro tyto pozice jsou velmi zdlouhavé a ještě k tomu, když přijímáme zaměstnance z externích zdrojů. Většinou tento proces trvá dva měsíce a několik uchazečů si může za tuto dobu rozmyslet, jestli má o pozici stále zájem (viz. příloha č.5.)

7.1.3. 35 – manažerská pozice

Průběh náboru zaměstnance je velmi podobný jako gradu 33. Vše až na pohovor a assessment centrum probíhá v Rumunsku. První po telefonu zjistí všechny potřebné informace o uchazeči, jeho zkušenosti a motivaci pracovat ve Firmě A. Po úspěšném pohovoru po telefonu přichází testy. Testy jsou podobné jako pro pozice intern, jenom jinak strukturované. Dalším krokem je assessment centrum a strukturovaný pohovor. Assessment centrum probíhá okolo čtyř hodin. Hodnotitel Assessment centra i pohovoru je hlavní nadřízený ucházející se pozice a zkušený personalista.

Jediným rozdílem od gradu 33 je takový, že firma A hledá jednoho člověka a ztěžujícím kritériem jsou pro ně zkušenosti a dovednosti zaměstnance. Jestli se jedná o interního zaměstnance, Rumunsko a pobočka v Praze velmi obezřetně prozkoumá výsledky hodnocení uchazeče. U těchto pozic je velmi vyjímečné, že by se jednalo o uchazeče z vnějších zdrojů. Ve firmě A prvně osloví své zaměstnance.

Po vybrání nejlepšího uchazeče, popřípadně uchazečů, nezávisí na gradu, nastává fáze adaptace zaměstnance. Jako první zaměstnanci přijde vítací email, kde může nalézt základní informace o firmě, jak se na něho firma těší, a co může očekávat v první pracovní den. V den nástupu nový přijatý zaměstnanec obdrží "joiner box", kde se nacházejí dokumenty jak se co dělá,

nebo další informace, které jsou potřeba v vykonávání práce. Dále hlavní manažer obejde celou firmu a představí nového zaměstnance všem oddělením, a také pošle email s jeho představením. (viz. příloha č.4.)

8. Diskuse

V praktické části jsem se věnovala celému procesu výběrového řízení v organizaci Firmu A. První jsem popsala Firmu A a její personální oddělení. Dále jsem se zabývala přilákáním a získáváním uchazečů, kde jsem se snažila implementovat statistiky Lmc. Poté jsem roztříдила pozice podle jejich horizontální struktury a popsala 3 situace výběrového řízení. Nakonec jsem nastínila adaptaci zaměstnanců.

Myslím, že měli přehodnotit čas odpovědi po zveřejněném inzerátu a samotný průběh výběrového řízení. Chápu, že chtějí vybrat toho nejlepšího zaměstnance, ale myslím si, že samotný proces může trvat méně než dva měsíce. Zaměstnanec si za tento čas může najít pozici v jiné firmě a pro Firmu A je tento čas promarněný, a může začít znovu. V samotném průzkumu LMC (viz. v kapitole 6.5.) vidíme změny názorů uchazečů jenom v situaci, když jim firma dlouho neodepisuje na inzerát. Tudíž názor může změnit i v situaci dlouhého procesu.

Dále podle všeho má Firma A nějaké své postupy, které chce dodržovat a chce aby personální oddělení v Rumunku mělo vše pod kontrolou. Každopádně si nemyslím, že by to mělo být správné řešení firmy. Je důležité svým zaměstnancům důvěřovat a delegovat na ně úkoly, které by měli zvládnout. Například už samotné personální oddělení pražské pobočky by mělo zvládnout přijmout zaměstnance například na pozici gradu 32-34 bez zásahu Rumunska. *Cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilitu, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy* (Cipro, 2009).

To vše je důležité, aby firma se posunula dale, a jestli se některé činnosti budou dělat kopmlikovaně, tak se nemůže nic zlepšit.

Dále u pozice intern by podle mého stačilo udělat Assessment centrum s kombinací psychologických a logických testů. Pohovor je podle mého už nadrámeč a stejně jsou manažeři na 99% rozhodnutí koho chtějí přijmout. I když je výběrový pohovor neúspěšnější metodou (viz kapitola 2.6.), není vždy nejlepší, aby se využíval. Strašně záleží na tom, na jakou pozici společnost hledá. U gradu 35 by mělo Rumunsko o uchazeči vědět, hlavně kvůli toho, že s nimi řeší i jiné než personální úkoly. Naopak si myslím, že pro vnitřní zdroje je Assessment centrum možná zbytečný, protože HR i hlavní nadřízení ví, jak pracovníci pracují. Stačil by výběrový pohovor například s Rumunskem a dale s hlavním nadřízeným. Pro vnější zdroje bych ponechala assessment centrum.

Teoretická část mé práce mi velmi pomohla k tomu, abych se správně orientovala v části praktické. Všechny činnosti z první části jsem v praxi sledovala, a ptala se na její vývoj. Analyzovala jsem jak vše probíhá, a jak to působí na mne a na zaměstnance. Samozřejmě jsem se držela teorie, kterou jsem i popsala.

K zpracování celé praktické části mi nejvíce pomohly rozhovory s HR asistentem a jedním zaměstnancem. Jsem ráda, že jsem zaměstnance oslovila, protože mi mohl objektivně odpovědět na otázky, které se týkají toho, jak na něj celý proces působil. Ve firmě jsem i několik měsíců vypomáhala, tudíž mohu z pozorování znát a potvrdit náladu ve firmě a snahu zaměstnanců se vypracovat na lepší pozice.

9. Závěr

Cílem práce byla analýza výběrového řízení v konkrétní společnosti a nalezení změny pro její zlepšení. Prvně jsem se v práci věnovala všem důležitým personálním činnostem na které nemůžeme zapomenout při výběru nového zaměstnance. Celý proces začíná už správným popisem a specifikace požadavků pracovní funkce. Poté přijde část, která má za úkol přilákat nejvhodnější uchazeče. Nyní většina firem používá e-recruitment, který je velmi efektivní, kde se internetový inzerát může velmi rychle rozšířit mezi velký počet lidí. Firma A zatím využívá jenom svých webových stránek a internetovou stránku Jobs.cz. Dále přichází třídění uchazečů a výběr metod výběru. Firma A už má své metody výběru zaměstnanců nastavený jejich centrálou z Rumunska. Přilákání a výběr zaměstnanců je ve Firmě A velmi zdoluhavý, a několik uchazečů může mezitím najít jinou pracovní nabídku. Pro Firmu A je velmi ztěžejní krátký pohovor po telefonu s HR centrálou, poté psychologické testy, assessment centrum a pohovor. U většiny pozic si uchazeč musí projít všemi metodami, které většinou dohromady trvají okolo jednoho měsíce. Když nastává situace, že si uchazeč nerozmyslí své působení ve firmě, stává se, že firma najde opravdu toho pravého a už ví, jak s ním může začít pracovat. Naopak tyto praktiky jsou velmi nákladné a na některé pracovní pozice

Práci jsem pojala tak, jak jsem v úvodu naznačila. Rozdělila jsem ji na dvě části a po každé části jsem udělala krátké zhodnocení. U praktické části jsem i navrhla co bych u Firmy A změnila, a co by podle mého a podle przkoumání teoretické části bylo v jejich situaci efektivnější.

U Firmy A se mi pracovalo, a zkoumalo velmi dobře. Zaměstnanci byli ochotní mi odpovědět na všechny otázky a ukázat mi i nějaké vzorové příklady, abych výklad pochopila správně. Bohužel firma patří mezi velmi

konkurenční společnosti a nemohou si dovolit vypustit jakékoli data, proto o ní píšou anonymně.

Každopádně už nyní vnímáme, že roste vliv technologií a sociálních sítí, a proto i společnosti musí změnit své přístupy vyhledávání. Více například využívat internetovou stránku LinkedIn, facebook a další. Dále se učí nové, efektivnější a rychlejší techniky výběru zaměstnanců. Samozřejmě je důležité nezapomínat na další personální činnosti a to adaptace, motivování, vytváření bezpečné atmosféry a hlavně důležitou neformální společnost v organizaci.

Použitá literatura

1. Anonymous (2018). Zaměstnanost, nezaměstnanost. ČSÚ. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
2. Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, a.s.
3. Cipro, M. (2009). Delegování jako způsob manažerského myšlení. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s.
4. Definování požadavků (2015, 22 September). [obrázek]. [vid. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/specifikace-pracovniho-mista>
5. Dombrovský, T.E. (2017). Vývoj na pracovním trhu 2017. Příspěvek byl prezentován na konferenci LMC 2017
6. HR asistent, osobní rozhovor, 5.1.2018
7. Hroník, F. (2007). Jak se nespálit podruhé. Brno: MotivPress
8. Janouch, V. (2014). Internetový marketing. Brno: Comtuter Press
9. Kadlec, J. (2013). People as merchandise: Crack the code to LinkedIn recruitment. USA: jobs Consulting, s.r.o.
10. Kociánová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s.
11. Koubek, J. (2011). Personální práce v malých a středních firmách. Pardubice: Grada Publishing, a.s.
12. Křeček, Š. (2018, 9. leden). Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2018 – 5 let. [vid. 2018-02-04]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
13. Popis pracovního místa (Job Descripton) (2015, 9 march) [vid. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/popis-pracovniho-mista>

14. Statista (2018). Numbers of LinkedIn members from 1st quarter 2009 to 3rd 2016 (in millions). [vid. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/274050/quarterly-numbers-of-linkedin-members/>
15. Seitzl, M. (2015). Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Dostupné z: <https://books.google.de/books?id=JwDbCgAAQBAJ&pg=PT45&dq=Validita+v%C3%BDznam&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjJysrn4ZbaAhWR2VMKHbA7AQwQ6AEILjAB#v=onepage&q=Validita%20v%C3%BDznam&f=false>
16. Specifikace pracovního místa (2015, 22 september) [vid. 2018-03-01] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/specifikace-pracovniho-mista>
17. Šikýř, M. (2014). nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s.
18. Vajner, L. (2007). Výběr pracovníků do týmu. Jihlava: Grada Publishing, a.s.
19. Walker, A.J. (2003). Moderní personální management. Praha: Grada Publishing, a.s.
20. Zaměstnanec firmy A, osobní rozhovor, 8.1.2018

Seznam zkratk:

Lmc: Název personální společnosti, která pomáhá lidem a dalším společnostem s efektivním hledání práce.

B2C: „*Obchodní vztah a komunikace firmy s koncovými zákazníky (anglicky bussiness-to-customer*“ (Janouch, 2014, s.25)

Seznam obrázků, grafů, schémat

1. Definování požadavků
2. Hledání nového zaměstnání
3. Odpovědi uchazečům
4. změna názoru uchazečů

Seznam tabulek

1. Validita
2. Pracovníci, kteří aktivně hledají novou pozici

Seznam příloh:

1. Popis pracovní funkce
2. Specifikace požadavků pracovní funkce
3. Inzerát
4. Rozhovor s HR asistentkou
5. Rozhovor se zaměstnancem

Přílohy

Příloha č. 1. Popis pracovní funkce

Co obsahuje popis pracovního místa:

- **Název pracovního místa**
- **Účel pracovního místa**
- **Pracovní náplň (Job Duties)**
 - Pracovní činnosti a procesy
 - Pracovní úkoly
 - Popis kompetencí - pravomoci a odpovědnosti na daném místě
- **Vztahy s ostatními** - zařazení v organizační struktuře včetně vztahů nadřízenosti a podřízenosti

- **Výčet požadavků k výkonu pracovního místa**
 - Odbornost (odborné kompetence - kompetentnost), které musí pracovník na daném místě ovládat
 - Pracovní prostředky, technologií / technická zařízení, které musí pracovník na daném místě ovládat
- **Pracovní podmínky** (místo výkonu činnosti, fyzikální, technické, organizační podmínky, bezpečnost práce)
- Pracovní benefity
- **Vymezení odpovědností za zdroje:**
 - Lidské zdroje
 - Finanční zdroje
 - Materiální zdroje
 - Čas (Time)
 - Technologie
 - Energie
 - Nemateriální zdroje (informace, znalosti)

Příloha č. 2. Specifikace požadavku pracovní funkce

Co obsahuje specifikace požadavků pracovní funkce:

- Vymezení potřebných znalostí, schopností a dovedností
- Osobnostní předpoklady
- Stupeň (úroveň) a obor vzdělání
- Sociální a komunikační kompetentnost
- Kompetentnost pro práci v týmu
- Manažerskou kompetentnost
- Fyzické předpoklady
- Požadavky na další vzdělávání
- Délku dosavadní praxe

- Jazykové předpoklady

Příloha č. 3. Inzerát

Finanční analytik - BP, RE - FIN004130

Náplň práce:

Finanční analytik/analytička koordinuje finanční plánování, zajišťuje finanční a ekonomické analýzy pro podporu rozhodování společnosti, provádí finanční kontroling a reporting.

Hlavní odpovědnosti:

- Koordinuje finanční plánování společnosti, především proces plánování a přípravy Business Plan a Rolling Estimate
- Zajišťuje a koordinuje analýzu finančních dat a vyhodnocuje finanční data pro účely řízení společnosti
- Zodpovídá za sběr informací, analýzu a reporting podle aktuálních požadavků managementu a přípravu výstupů v prezentační formě dle zadání
- Při přípravě finančních analýz, reportů a v rámci finančního plánování komunikuje s odděleními, plánuje společné schůzky a termíny dodání požadovaných informací a zpracovává průběžné výsledky
- Poskytuje podporu a informace interním uživatelům v oblasti finančních dat, kontroluje náklady v rámci svěřené oblasti, spolupracuje při hledání úspor a nových příležitostí
- Zajišťuje a koordinuje agendu investičních nákladů - přípravu rozpočtů a plánů, schvalování v systému, sledování čerpání, reporting
- Reportuje a aktivně komunikuje s centrálou

Očekáváme a nabízíme:

Očekáváme:

- VŠ vzdělání ekonomického směru výhodou
- Minimálně 2 roky zkušeností v oblasti finančních analýz a kontrolingu
- Praxe v FMCG společnosti výhodou
- Znalost SAP systémů výhodou
- Znalost anglického jazyka na pokročilé úrovni
- Znalost MS Office – velmi dobrá úroveň MS Excel a MS Powerpoint
- Analytické schopnosti a myšlení
- Výborné komunikační schopnosti
- Schopnost plánovat a organizovat
- Přesnost a pečlivost

Nabízíme:

- poznání a pochopení procesů ve velké nadnárodní společnosti
- příjemné pracovní prostředí a kolegy
- pracoviště Praha 9 - Kyje
- prostředí s firemní kulturou založenou na otevřenosti a neformálních vztazích
- benefity společnosti (5 týdnů dovolené, fasování produktů, kafeteria, příspěvek na penzijní připojištění...)

Pracovní nabídka : Finance

Primární pracoviště : CZ-PR-Praha

Úvazek : Plný úvazek

Příloha č. 4 Rozhovor s HR asistentkou

HR asistentka Firmy A měla převážně na starost výběr zaměstanců pro grade 32, 33. Dále zajišťování získávání zaměstnanců pro všechny grady. Spolupráce s portály, které napomáhají k získávání uchazečů. V době, kdy jsem zpracovávala mou praktickou část bakalářské práce, měla tato pozice na starost o dost více úkolů, z důvodu nedostatku pracovníků v personálním oddělení. Proto mi mohla předat i více informací o všech gradech.

1. Čím je Vaše firma zajímavá?

Firma A je mezinárodní a můžeme ji nalézt až v 55 zemích. Společnost byla založena v roce 1902 a nyní zaměstnává okolo 55000 zaměstnanců. V Praze na pobočce máme 150 zaměstnanců, ale číslo zaměstnanců se bude měnit hlavně kvůli přesunu do nové centrály do Polska. Poté na pražské pobočce bude jenom okolo 8éti zaměstnanců. Ostatní se buď budou muset přestěhovat, nebo odejít. Za rok 2016 dosáhli zisku okolo 5,1 miliónů liber.

2. Mohla byste mi prosím říct, jaká je u Vás struktura personálního řízení?

Správná struktura našeho personálního oddělení je hlavní HR manažer, dále pozice pro získávání pracovníků, pozice pro HR marketing (HR asistent), a poslední pozice pro vzdělávání zaměstnanců a jejich motivaci. Ostatní pozice jsou v Rumunsku, kde sídlí i centrální HR oddělení.

3. Mohu se zeptat, má firma A zpracované jobs descriptions a specifikace požadavků na zaměstnance?

Ano, všechny tyto popisy má firma připravené. Všechny materiály zpracovává centrála HR, která sídlí v Rumunsku. Dále je pro nás důležitý grade, podle kterého můžeme řešit mzdy, odměny, nebo samotný výběr zaměstnance. Grade je pro nás stěžejním kritériem.

4. Vysvětlila byste mi prosím, jaká hodnota gradu je jaká pozice?

32= Recepční asistentka, logistik,

33= Intern, obchodní zástupce,

34= Executive asistent,

35= Asistent manažer

36= Manažer

37= Manažer senior

38=Asistent ředitele

39=Generální ředitel

40= Regionální ředitel

41= Výkonný ředitel

5. Když nastává doba, kdy hledáte na prázdnou pozici uchazeče, hledáte převážně z vnitřních nebo z vnějších zdrojů?

Převážně hledáme z vnitřních zdrojů. Líbí se nám, že zaměstnanci už o naši firmě ví, znají naši „massage“ a chápou naši práci. Ale určitě je také chceme motivovat tím, že mají možnost se vypracovat na lepší a lepší místo. Samozřejmě vybíráme i z vnějších zdrojů a to převážně tehdy, když hledáme talentované studenty na pozici intern.

6. Jaké metody pro získávání zaměstnance používáte?

Převážně používáme portál Jobs.cz a naše webové stránky, někdy i facebook. Dále používáme agenturu B, která nám obstarává zaměstnance na pozice recepce, nebo do oddělení logistika. Dále si každý rok předplatíme Jobs.cz 40ti kredity. Většinou nám to stačí. Zaleží na jakou pozici, ale průměrně se na pozici přihlásí 20 lidí. Teké nám velmi pomůže motivační dopis, který přiloží jenom cca 30% uchazečů.

7. Kolik stojí jeden inzerát na Jobs.cz?

Inzerát většinou stojí 3 kredity, záleží na tom, jestli je celouzemní nebo ho zveřejňujeme jenom v určitém regionu. Většinou ale máme inzeráty na celou Českou republiku.

8. Kdo vybírá uchazeče k pohovorům?

Většinou po nasbírání životopisů a motivačních dopisů si sedneme s přímým nadřízeným a diskutujeme nad tím, kdo by se nám na tuto pozici hodil. Většinou se přihlásí na pozici průměrně 20 uchazečů. A poté záleží u jakého gradu, někdy všechny životopisy preposíláme hned do Rumunska (Jedná se převážně o nevlivnější pozice). Ale převážně je vybíráme my s přímým nadřízeným, a až poté předvybrané uchazeče posíláme do Rumunska. Poté, co se Rumunsko rozhodne a je po prvním telefonickém kole, následuje assessment centrum a pohovor. K Assessment centru vybíráme maximálně 8 uchazečů.

9. Mohu se zeptat, jak postupujete při výběru zaměstnance na grade 32,33 a 35?

Každý grade má jiný postup výběru. Když začneme od gradu 32, což znamená recepční, tak nám stačí spolupracovat jenom s agenturou B, která nám dodává některé zaměstnance. Jedná se o jeden pohovor, který je strukturovaný. Dále při gradu 33 už je to trochu složitější. Poté, co se u nás přihlásí, tak se mu ozve HR z Rumunska a udělá s ním krátký rozhovor po telefonu. Poté dostane za úkol psychologické testy, následně assessment centrum a pohovor. U tohoto gradu, ale jenom u pozice intern, deláme výběrové řízení opravdu pečlivě, protože jsou pro nás tito lidé budoucnost. Snažíme se, aby se i hodili do naší kultury a podobně. U assessment centra jsou přítomni lidé z HR a manažeři oddělení marketing B2C, prodej a brand. U těchto oddělení většinou hledáme studenty, kdyby náhodou měli zájem o finance nebo jiné pozice, tak to řešíme individuálně. Většinou

k assessment centru pozveme 4-8 lidí, vybíráme 3 zaměstnance. Do každého ovětví jednoho. U vyššího gradu je výběr podobný, až na to že podrobněji zkoumáme uchazečovy dovednosti a zkušenosti. Všichni tito zaměstnanci musí projít mini pohovorem s Rumunskem (většinou telefonicky). Dále psychologické testy jsou orientovány na oddíl logický, psychoogický, analytický a někdy i oborový.

10. Co následuje po přijetí uchazeče?

Následuje adaptace zaměstnance, která obsahuje vítací email. Dále manažer předá „joiner box“, dokumenty, které pomohou k pochopení práce. První den hlavní nadřízený projde celou firmu s novým zaměstnancem a všem pracovníka představí.

Příloha č. 5 Rozhovor se zaměstnancem firmy A

Zaměstnanec pracuje v marketingovém týmu, který má za úkol aktivní komunikaci se zákazníky. Ve firmě pracuje už přes 2 roky a mezitím ho 2x povýšili. Zaměstnanci jsem dala pár otázek, které mi pomohly k ověření si rozhovoru s HR asistentem a odpovězení otázek, které jsem od HR asistenta nemohla mít objektivní.

1. Jak jste se o pozici dozvěděl?

O pozici jsem se dozvěděl od známého, který viděl inzerát na internetu. Na inzerát mi odpověděli do 3 týdnů, což už tak mi přišlo pozdě a s pozicí jsem už nepočítal.

2. Mohu se zeptat jakou metodou výběru zaměstnance jste prošel? (pozice intern)

Než jsem se dostal do firmy, tak jsem prošel pohovorem po telefonu (Rumunsko), poté assessment centrem a nakonec krátkým pohovorem. Vlastně před assessment centrem jsem měl ještě 3 psychologické testy. První telefonát byl krátký a velmi příjemý. Assessment centrum trvalo minimálně

4 hodiny, ale ani nám to nepřišlo. Všechny úkoly byly správně nastavené. Dělali jsme 3 úkoly. Poprvé jsme dostali krátkou týmovou práci, případovou studii, kdy nakonec jeden z nás měl práci odprezentovat. Poté jsme se dostali práci do dvojčky a zkoušeli jsme si situaci, jak bychom postupovali při zavedení nového výrobku na trh. Nakonec jsme dělali skupinovou diskuzi. Po assessment centru mě pozvali na krátký pohovor, který na mě působil takový v přátelštějším duchu. Hned po něm mi volali, že jsem přijatý.

3. Jak ten celý proces dlouho trval?

Celý proces trval cca 2 měsíce. Bylo to opravdu dlouhé. O pozici jsem se dozvěděl někdy na konci září a přijali mě někdy v listopadu. Nejde ani o to, kdy jsem nastoupil a jak dlouho jsem na pozici čekal. Jde o to, že ta nejistota nepřijetí trvala strašně dlouho.

4. Dostal jste se už i na jiný grade? Povýšili Vás nebo jste změnili pozici?

Pozici jsem změnil jednou. Začal jsem jako intern, a po roce jsem se ucházel o pozici v marketingu, oddělení B2C. Práci jsem nakonec získal, ale celý proces trval poměrně dlouho, cca 3 měsíce, než se mi pozice změnila. První byla vybraná jiná uchazečka, ale nakonec protože proces trval tak dlouho, tak pozici odmítla a nastoupila do jiné firmy.

5. Jste teď ve firmě spokojený?

Ve společnosti pracuji již přes 2 roky. Nyní se společnost podle mého změnila. Přesouvá se centrála a odráží se to i na zaměstnancích. Jsou velmi demotivovaní, neví co čekat a panuje nepříjemná atmosféra. Snad se to po oficiálním přesunulepší. Jinak já samotný ve společnosti spokojený jsem.

Příloha č.6. Prezentace LMC

V poslední příloze jsou přidané 4 strany prezentace, která mi pomohly k vypracování bakalářské práce. Prezentaci jsem nepřikládala celou, protože

měla okolo padesáti stránek. Proto přikládám jenom ty stránky, z kterých jsem čerpala. LMC tyto výsledky trhu prezentovali v roce 2017 firmám s kterými spolupracují. Firma A mi tuto prezentaci poskytla i se souhlasem LMC.

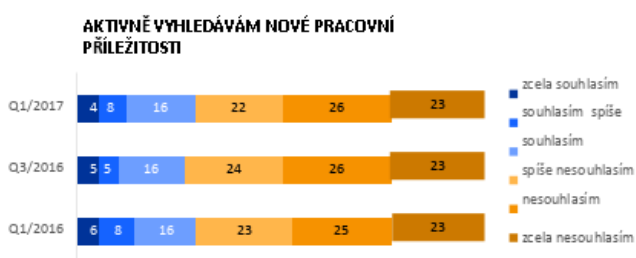
1,7 milionu nespokojených a demotivovaných zaměstnanců

RODINA LMC

Jobs.cz | Prace.cz | Práce za rohem | Teamio | Jobote | Vysokéškoly.cz | Seduo.cz | Easytask.cz



Tendence ke změnám práce – intenzivní aktivita



Kategorie	T2B ano		vs. celkem
	Q1/2017	Q3/2016	
celkem	12	1	11
muži	13	2	11
ženy	12	2	10
18-24	10	-7	-2
25-34	11	0	-1
35-44	14	5	2
45-54	12	0	0
55-64	13	5	1
ZŠ+SŠ bez mat.	16	2	4
SŠ s mat.	13	4	1
VŠ	6	-1	-6

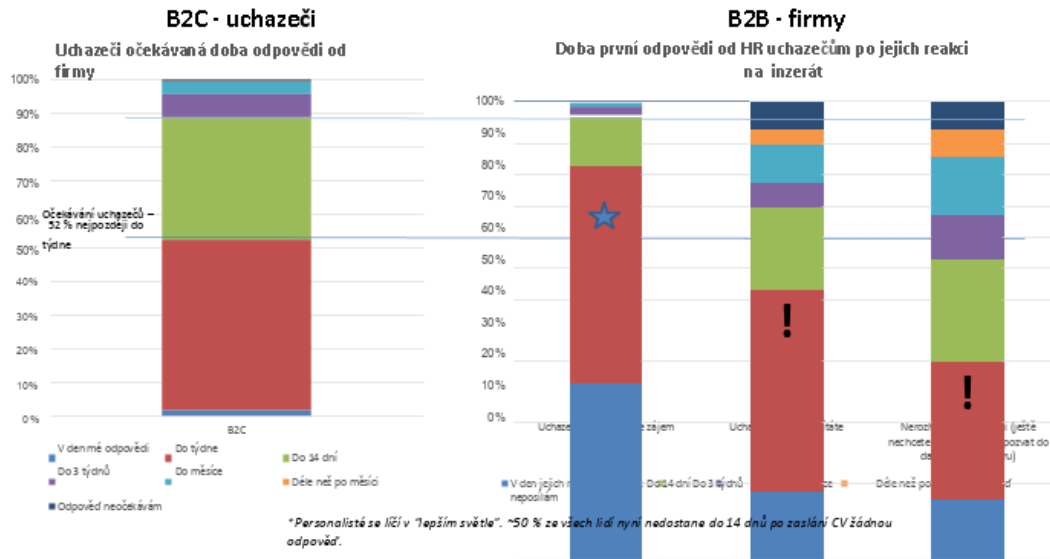
RODINA LMC

Jobs.cz | Prace.cz | Práce za rohem | Teamio | Jobote | Vysokéškoly.cz | Seduo.cz | Easytask.cz



J1. Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrděními?

Očekávání - komunikace



Důsledky neodpovídání

