

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Proces získávání a výběru vedoucího pracovníka ve společnosti Taste, a. s.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

08/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Klára Šebková / PKLZ 14

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Václav Hýbler, MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 10. 7. 2020

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce je formulovat doporučení v optimalizaci procesu získávání a výběru vedoucího pracovníka oddělení sociálních sítí ve společnosti Taste, a. s.

2. Výzkumné metody:

V teoretické části je použita literární rešerše a komparace přístupů autorů na témata proces získávání vedoucího pracovníka, metody získávání, dále také nabídky práce a procesu a metod výběru vedoucího pracovníka.

V praktické části jsou použity polostrukturované rozhovory s osobami zodpovědnými za proces získávání a výběru vedoucího pracovníka SMM oddělení, konkrétně se zástupkyní personálního oddělení a přímou nadřízenou obsazované pozice. Otázky jsou zaměřeny podrobně na celý získávací a výběrový proces vedoucího pracovníka. Součástí praktické části je i polostrukturovaný rozhovor s bývalým pracovníkem na dané pozici, pro doplnění zjištěných informací z předešlých rozhovorů a zjištěných možných nesrovnalostí. Na základě rozhovorů se poté autorka práce rozhodla provést anonymní dotazníkové šetření mezi současnými pracovníky SMM oddělení, především z toho důvodu, že z rozhovorů vyplynulo, že i oni se podílí na výběrovém řízení.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Analýza dat z provedených rozhovorů prokázala, že proces získávání a výběru vedoucího pracovníka SMM oddělení ve společnosti Taste, a. s. vykazuje nedostatky, a to především v oblastech popisu pracovního místa, zdrojů získávání kandidátů, hodnocení kandidátů během výběrového řízení a také jejich testování.

4. Závěry a doporučení:

V každé oblasti, kde byl zjištěn prostor pro zlepšení, byly definovány konkrétní doporučení, které pomohou společnosti proces získávání a výběru vedoucího pracovníka zdokonalit.

Doporučení se týkají především sestavení popisu pracovního místa, který dále slouží jako podklad pro pracovní inzerát. Vyzkoušení dalších metod získávání kandidátů, jako například poradenské společnosti se zaměřením na přímé vyhledávání, nebo motivování současných pracovníků pro doporučení vhodného kandidáta.

V oblasti výběru pracovníka se doporučení zaměřují zejména na větší objektivitu v rámci celého procesu.. Protože bylo zjištěno, že celý proces je postaven na subjektivních pocitech a aktuální situaci. Mezi konkrétní doporučení patří správné využití polostrukturovaných rozhovorů, tzn. stanovit základní otázky pro všechny uchazeče identické a poté je během pohovoru doplňovat na základě aktuálních informací, zavést testování osobnosti uchazeče či jeho schopnosti vést tým lidí. K objektivnímu posouzení kandidátů je tedy mandatorní stanovit jednotné podmínky hodnocení. V tomto případě jsou to jednotné otázky a hodnotící kritéria, která slouží k zajištění nestrannosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Získávání pracovníka, zdroje získávání pracovníka, metody výběru pracovníka, nabídka práce

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of the bachelor thesis is to formulate recommendations in optimizing the process of obtaining and selecting the team leader of the social media department in the company Taste, a. s.

2. Research methods:

The theoretical part uses a literature search and comparison of authors' opinions on the topics of the process of recruiting a team leader, methods of recruitment, as well as job offers and the process and methods of selecting a team leader.

In the practical part, semi-structured interviews are used with persons responsible for the process of obtaining and selecting the team leader of the SMM department, specifically with the representative of the HR department and the direct superior of the occupied position. The questions are focused on the entire acquisition and selection process of the team leader. Furthermore, a semi-structured interview was conducted with a former employee in this position, to supplement the information obtained from previous interviews and identified possible discrepancies. Based on the interviews, the author then decided to conduct an anonymous questionnaire survey among the current employees of the SMM department, mainly due to the fact that the interviews showed that they also participate in the selection procedure.

3. Result of research:

The research showed that the process of recruitment and selection of the team leader of the SMM department at Taste, a. s. has an opportunity for improvement, especially in the areas of the job description, sources of recruitment, evaluation of candidates during the selection process and their testing.

4. Conclusions and recommendation:

In each area where an opportunity for improvement was identified, specific recommendations were defined to help the company improve the recruitment and selection process.

These recommendations mainly concern the compilation of the job description, which further serves as a basis for the job advertisement. Trying out other methods of obtaining candidates, such as consulting companies focusing on direct search of candidates, or motivating current employees to recommend a suitable candidate.

In the area of employee selection, these recommendations mainly concern his entire objectivity. Because it was found that the whole process is based primarily on subjective feelings and the current situation. Specific recommendations include the correct use of semi-structured interviews, ie setting the same core questions for all candidates and then improving them during the interview on the basis of current information, also implement testing of the candidate's personality and his ability to lead a team of people. Last but not least, the recommendations concern the evaluation of candidates, which is based mainly on subjective feelings, so it is recommended to set the same evaluation criteria for each phase of the selection process.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KEYWORDS

Recruitment of a manager, sources of recruitment, methods of employee selection, job offer

JEL CLASSIFICATION

M12 Personnel Management

M54 Labor Management

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Klára Šebková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	PKLZ 14
Název BP:	Proces výběru vedoucího pracovníka ve společnosti Taste a.s.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Proces získávání vedoucího pracovníka 2.2 Metody získávání pracovníků 2.3 Proces výběru vedoucího pracovníka 2.4 Metodika 2 Praktická část 2.1 Představení společnosti a pracovního místa 2.2 Zhodnocení kompetencí a požadavků pracovní pozice 2.3 Výběrové řízení 2.4 Vyhodnocení provedených rozhovorů 2.5 Shrnutí a doporučení 3 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• AMRSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha : Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• BRŮHA, D. et al. <i>Abeceda personalisty</i>. Olomouc : ANAG, 2018. 576 s. ISBN 978-80-7554-120-8.• KOCIANOVÁ, R. <i>Personální činnosti a metody personální práce</i>. Praha : Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 12. 2. 2020• Zpracování teoretické části do 29. 2. 2020• Zpracování výsledků do 31. 3. 2020• Finální verze do 1. 5. 2020
Vedoucí práce:	Ing. Václav Hýbler, MBA

V Praze dne 31. 1. 2020

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitální podpis Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., o=CZ,
ou=Vysoká škola
ekonomie a
managementu, s.a.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=jca-
10392525

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce.....	2
2.1	Proces získávání vedoucího pracovníka.....	2
2.1.1	Požadavky na pracovníka.....	2
2.1.2	Popis a specifikace pracovního místa	3
2.1.3	Nabídka práce	3
2.1.4	Zdroje pracovníků.....	4
2.2	Metody získávání pracovníků.....	5
2.2.1	Pasivní metody získávání pracovníků.....	5
2.2.2	Aktivní metody získávání pracovníků	6
2.3	Proces výběru vedoucího pracovníka	9
2.3.1	Posuzování kandidátů	9
2.3.2	Proces výběru pracovníka	10
2.3.3	Metody výběru pracovníka	11
2.3.4	Závěrečná fáze výběru pracovníka	17
2.4	Metodika.....	17
3	Praktická část práce.....	19
3.1	Představení společnosti a pracovního místa	19
3.2	Zhodnocení kompetencí a požadavků pracovní pozice	21
3.3	Výběrové řízení	23
3.3.1	Předvýběr vhodných kandidátů.....	23
3.3.2	Výběrový pohovor	24
3.3.3	Testovací den	25
3.3.4	Závěrečný pohovor	25
3.4	Vyhodnocení provedených rozhovorů.....	25
3.5	Shrnutí a doporučení.....	31
4	Závěr	37

Literatura

Přílohy

Seznam zkratk

SMM – social media management

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výhody a nevýhody výběrových pohovorů.....12

Seznam obrázků

Obrázek 1 Struktura společnosti.....20

Obrázek 2 Jaký by dle tebe měl být vedoucí pracovník oddělení SMM.....22

Obrázek 3 Průběh výběrového řízení.....30

Obrázek 4 Nastavení výběrového procesu.....30

Obrázek 5 Podíl pracovníků SMM oddělení na výběru vedoucího pracovníka.....31

Seznam grafů

Graf 1 Metoda oslovení současných pracovníků SMM oddělení.....27

Graf 2 Délka pracovního poměru pracovníků SMM oddělení.....29

1 Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na proces získávání a výběru vedoucího pracovníka SMM oddělení ve společnosti Taste, a. s. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V první části je stanoven teoretický rámec, který vychází z literární rešerše odborných autorů zabývajících se danou problematikou. Druhá část využívá již zmíněného rámce a vlastního výzkumu, který se skládá ze sběru dat pomocí polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření. Zcela stěžejní pro praktickou část je objektivní analýza získaných dat, která umožňují objektivní zhodnocení a navržení vhodných doporučení k celkovému zdokonalení procesu.

Dvořáková (2012, s. 145) řadí získávání a výběr pracovníků mezi personální činnosti, ve kterých je cílem najít a přijmout potřebného pracovníka. Také dodává, že je třeba dosáhnout souladu mezi potřebami organizace a kandidáta. Toho lze dle autorky dosáhnout tím, že společnost uvede realistickou nabídku práce a požadavky na uchazeče. Koubek (2015, s. 126) de facto potvrzuje mínění autorky, že nejde jen o získání potřebného množství kandidátů, ale také o získání pracovníka korespondujícího s cíli a zájmy organizace, a který bude dostatečně motivován. Autor navíc dodává, že dobře zorganizované získávání pracovníků se projeví v kvalitě a celém procesu výběru pracovníka. Společností nastavená kritéria poté dle autora ovlivní jak obtížnost, tak volbu zdrojů a metod pro získání vhodného kandidáta.

Po procesu získávání vhodných kandidátů následuje proces výběru nejvhodnějšího kandidáta, ve kterém je dle Armstronga (2015, s. 286) účelem výběru kandidáta odhadnout vhodnost uchazeče pomocí předpovědi jeho budoucího úspěšného výkonu pracovní pozice. Autor konkrétně zmiňuje, že v této fázi se hodnotí kandidátovi znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti, kvalifikace v komparaci s požadavky společnosti na pracovníka. Koubek (2015, s.167) říká, že proces výběru pracovníka a jeho samotná kvalita má přímý vliv na to, jaké pracovníky bude mít společnost k dispozici.

Již jen z informací výše uvedených, je zřejmé, že tyto procesy jsou pro dobré fungování společnosti zcela zásadní. Proto cílem této práce je navrhnout doporučení pro zlepšení procesu získávání a výběru vedoucího pracovníka SMM oddělení pro vybranou společnost.

Jak bylo naznačeno výše, bakalářská práce se dělí na dvě na sobě závislé části. A to část teoretickou a praktickou.

Teoretická část je založena na literární rešerši a objasnění pojmů: stanovení požadavků na kandidáta, zdroje a metody získávání uchazečů, posuzování kandidátů ve výběrovém řízení či metody výběru nejvhodnějšího kandidáta a další.

Praktická část je poté zaměřena na vlastní průzkum ve společnosti Taste, a. s., který probíhal v měsících květen a červen 2020. Jako výzkumné metody byly zvoleny polo strukturované rozhovory s přímou nadřízenou obsazované pracovní pozice, představitelkou HR oddělení a bývalým pracovníkem na této pozici, a také bylo provedeno dotazníkové šetření mezi stávajícím pracovníky SMM oddělení.

Nejprve se praktická část zabývá představením společností, její strukturou a také samotného pracovního místa. A dále na základě získaných informací z provedeného výzkumu je popsán celý proces získávání a výběru vedoucího pracovníka SMM oddělení.

Z praktické a teoretické části vychází kapitola, která se zaměřuje na komparaci poznatků získaných z teoretické části a samotného výzkumu ve společnosti a na základě toho jsou navržena doporučení pro společnost Taste, a. s. v oblasti získávání a výběru vedoucího pracovníka. Doporučení práce jsou navrhována tak, aby měla pozitivní dopad na společnost a vedla ke zefektivnění celého procesu.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato část práce zabývá rozborem literární rešerše na téma získávání a výběru pracovníků. Nejprve je neměřena na proces získávání pracovníků, popis a specifikaci samotného pracovního místa a podmínky, které získání pracovníka ovlivňují. Následně se práce zaměří na zdroje, ze kterých je možné pracovníka získat a metody, které může organizace pro získání použít. Po identifikaci zdrojů se práce zaměří také na formulaci samotné nabídky práce a v závěru této části se bude věnovat procesu a metodám samotného výběru nejvhodnějšího kandidáta.

2.1 Proces získávání vedoucího pracovníka

Celý proces získávání a výběru pracovníka nebo vedoucího pracovníka je časově náročný proces, který by měl mít řád a pravidla. Armstronga (2015, s. 273) definoval konkrétní části procesu následovně:

- definování požadavků;
- oslovování uchazečů;
- vyřizování žádostí uchazečů a jejich kontrola;
- vedení pohovorů s uchazeči;
- testování uchazečů a jejich posuzování;
- získávání referencí;
- potvrzení nabídky zaměstnání a následné sledování nového zaměstnance.

Získávání a výběr pracovníka spolu úzce souvisí, z toho důvodu práce nejdříve vymezí tento proces jako celek. V následujících kapitolách je postupně dílčím částem procesu věnován prostor pro detailní rozbor. V podkapitole 2.1.1 se práce zaměřuje na definování požadavků na kandidáta, a zbylé části procesu, které práce definovala výše jsou rozebrány v kapitole 2.2 pro větší přehlednost a srozumitelnost celého procesu.

2.1.1 Požadavky na pracovníka

Koubek (2015) in Šikýř (2016, s. 96) uvádí, že požadavky na pracovníka jsou součástí specifikace pracovního místa a podle důležitosti je rozděluje na:

- **nezbytné požadavky** mezi, které autor řadí ty požadavky, které jsou nezbytné pro způsobilost pracovníka k výkonu práce;
- **žádoucí požadavky**, které jsou nutné k dobrému výkonu práce, ale nejsou bezpodmínečně nutné k přijetí pracovníka;
- **vítané požadavky**, díky kterým se stává pracovník pro organizaci flexibilnější, ale nejsou nezbytně nutné pro výkon práce;
- **okrajové požadavky** lze snadno zajistit i jinak a nejsou nutné pro výkon práce.

Koubek (2015, s. 134) doporučuje v nabídce práce uvést všechny nezbytné požadavky a vybrané žádoucí či vítané požadavky. Ve stejném pořadí doporučuje postupovat při zkoumání vhodnosti kandidátů a jejich naplnění požadavků v předvýběru i výběru pracovníka.

2.1.2 Popis a specifikace pracovního místa

Dle Koubka (2011, s. 48), aby organizace mohla efektivně získat a vybrat vhodného pracovníka na danou pozici je mandatorní nejprve definovat a specifikovat pracovní místo. Brůha et al. (2018, s. 86) zdůrazňuje, že je zapotřebí stanovit hlavní úkoly, které mají být pracovníkem plněny, přínosy dané pracovní pozice pro společnost a také způsobilosti, které musí daný pracovník ovládat, což je odrazem požadavků na pracovníka (více v podkapitole 2.1.1). Armstrong (2015, s. 273) doporučuje, pro účely výběrových řízení, doplnit popis pracovního místa o pracovní podmínky (mzda, benefity, ...), zvláštní požadavky, jako například případné měnící se místo výkon práce, či možnosti vzdělávání se a rozvoji kariéry pracovníka. Dle Brůhy (2018, s. 86-87) je nezbytné k vytvoření popisu a stanovení specifik pracovního místa nasbírat dostatečné množství informací, které může společnost získat z:

- podnikových organizačních, procedurálních či právních dokumentů;
- přímého pozorování odborníků při výkonu činnosti;
- rozhovorů se zaměstnanci, kterou práci sami vykonávají, s odborníky na výkon dané činnosti, s vedoucím pracovníkem příslušného oddělení;
- prostřednictvím speciálního dotazníkového šetření.

Koubek (2011, s. 47-49) upozorňuje, že popis a specifikace pracovního místa by měla přesně a jasně sdělovat pracovníkovi, co je od něj na pozici žádoucí. Podle autora by v popisu neměly být použity vágní či abstraktní pojmy a fráze, neměl by po pracovníkovi vyžadovat více než je nebytně nutné, a především by neměl být v rozporu s právními normami a nediskriminovat některé skupiny lidí. Autor také uvádí, že existence popisu pracovního místa pomáhá při formulaci nabídky práce, tvorbě dotazníků pro uchazeče, předvýběrů a posuzování uchazečů o dané místo, a především v efektivním procesu výběrů vhodného pracovníka.

2.1.3 Nabídka práce

Na základě specifikace a popisu pracovního místa je dle Koubka (2015, s. 147) formulována nabídka práce, která je dále upravována dle zvoleného zdroje a metody získávání pracovníka, zdrojům a metodách získávání pracovníka se práce věnuje v následujících kapitolách. Autor také uvádí, že formulace se liší dle druhu pracovního místa. Pokud se jedná o méně kvalifikovanou práci, kde její povaha je obecně známá a uchazečů je dostatek, společnosti postačí stručná formulace nabídky zaměstnání. Jedná-li se však o pracovní místo, které vyžaduje určitý stupeň vzdělání či kvalifikace, je třeba, dle autora, pojmout formulaci nabídky práce detailněji.

Tato kapitola se podrobněji zabývá formulací pracovní nabídky pro nejčastější metodu získávání pracovníků, a to inzercí (tato metoda je rozebrána v kapitole 2.2). Armstrong (2015, s. 279) uvádí, že inzerát s nabídkou práce by měl začínat výstižným titulkem a pokračovat informacemi o organizaci, pracovním místě, požadavcích na uchazeče, mzdě a zaměstnaneckých výhodách, místě výkonu práce a pokynech pro uchazeče.

Matolín (2017) uvádí, že dobře napsaná pracovní nabídka přivede mnohonásobně více kandidátů. Dále také upozorňuje na častou chybu, kterou je, že personalisté vezmou popis pracovního místa a použijí jej jako inzerát. Papeš (2017) na to reaguje tím, že k formulaci pracovního inzerátu je vhodné se stavět, jako k psaní reklamy. Dle něj je třeba se odlišit od konkurence a uchazeče zaujmout.

Matolín (2017) i Papeš (2017) se shodují, že titulky je rozhodující. Rozděluje uchazeče na ty, kteří si inzerát rozkliknou a na ty, které ho přeskóčí. Oba autoři zdůrazňují, že titulky musí být výstižný a Matolín (2017) dodává, že je ideální ho psát v českém jazyce.

Dle Matolína (2017) je podstatné inzerát koncipovat od nejdůležitější po nejméně důležitou informaci. Dle něj je nejčastější chybou fakt, že společnosti na začátek inzerátu vkládají příliš obsáhlý úvod sami o sobě. Dle autora by se v prvních pár větách mělo objevit hlavní lákadlo nabízené pozice.

Při tvorbě inzerátu je podstatné nejen obsahová, ale i vizuální stránka. Autoři Matolín (2017) i Papeš (2017) se shodují, že je vhodné inzerát strukturovat. Například používáním odrážek, aby pro uchazeče působil jasně a přehledně. Matolín (2017) zdůrazňuje, že inzerát musí obsahovat konkrétní informace, nejen obecné věty, které uchazečům nic neřeknou. Papeš (2017) apeluje na to, aby společnost ve formulaci pracovní nabídky nepřeháněla a nezveličovala sebe nebo pracovního pozici. Tím může dle autora přitáhnout spíše naivní uchazeče.

Langerová (2018) doplňuje, že v pracovním inzerátu nesmí chybět finanční ohodnocení, což upřesňuje i Armstrong (2015, s. 279), který dodává, že kandidáti hůře reagují na opisné formulace výše mzdy, jako například „mzda odpovídá zkušenostem“ nebo „mzda dohodou“. Kromě mzdy autor doporučuje uvést i zaměstnanecké výhody.

Pacher (2016, s. 29) závěrem dodává, že celý inzerát je třeba koncipovat tak, aby uchazeč měl dojem, že společnost mluví přímo k němu a je to právě on, koho hledá.

2.1.4 Zdroje pracovníků

Autorky Dvořáková (2012, s. 146-149) i Lochmanová (2016, s. 33) se shodují, že zdroje k získávání pracovníků můžeme rozdělit na zdroje vnitřní a vnější, respektive pracovníky můžeme získat z vnějšího nebo vnitropodnikového trhu práce.

Vnitřní zdroje

Mezi vnitřní zdroje Lochmanová (2016, s. 33) řadí vlastní pracovníky firmy, kteří mají zájem o danou pozici, nebo pracovníky, jejichž pracovní místo bylo z kapacitních, reorganizačních či jiných důvodů zrušeno. Ale také ženy, kteří se vrací po mateřské dovolené zpět do práce a zaměstnanci, kteří mají uzavřený pracovní poměr na dobu určitou.

Mezi výhody získávání pracovníků z vlastních zdrojů Bělohávek (2016, s. 31) i Dvořáková (2012, s. 148-149) řadí skutečnosti, že zaměstnavatel pracovníka zná a je si vědom jeho kvality a slabiny. Velice dobře zná firemní kulturu a není potřeba časově náročného adaptačního procesu pracovníka. Mezi hlavní výhody autoři uvádí fakta, že výběrem pracovníka z řad zaměstnanců dochází k posílení motivace ostatních pracovníků, zvýšení pracovní spokojenosti a k regulaci či snížení fluktuace.

Dle Dvořákové (2012, s. 149) je třeba dbát na to, aby do hry nevstupovaly osobní vazby, které nemusí odrážet dosavadní či očekávanou výkonnost pracovníka, což je nevýhodou výběru pracovníka z vlastních řad.

Vnější zdroje

Lochmanová (2016, s. 33) definuje vnější pracovníky, jako uchazeče o zaměstnání na trhu práce, absolventy, uchazeče o zaměstnání, zaměstnance v jiné společnosti či kandidáty vracející se ze zaměstnání v zahraničí. Sekundárně do této skupiny lze dle autorky například zařadit studenty, důchodce, ženy v domácnosti, zahraniční pracovníky.

Dvořáková (2012, s. 146-147), Bělohlávek (2016, s. 31) i Lochmanová (2016, s. 34) mezi neopomenutelné výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů řadí širší možnosti výběru, které mohou přinést nové poznatky a přístupy, jež mohou organizaci obohatit a být pro ni inspirací. Autorky Dvořáková (2012, s. 146) a Lochmanová (2016, s. 34) zmiňují i značné nevýhody při výběru z vnějších zdrojů, a to především časovou a finanční náročnost, získání a výběr pracovníka a také dlouhý proces adaptace, aby byl nový pracovník schopen podávat výkon, který se od něj očekává.

2.2 Metody získávání pracovníků

Volba metody získávání pracovníka dle Koubka (2015, s. 135) musí vycházet z faktu, že je zapotřebí dát adekvátním uchazečům vědět o existenci pracovního místa a přimět je, aby se o místo ucházeli. Autor dále uvádí, že volba závisí především na tom, zda se organizace rozhodne získávat pracovníky z vnějších nebo vnitřních zdrojů. Přičemž Armstrong (2015, s. 276) podotýká, že je třeba se prvně zaměřit na zdroje vnitřní, pokud zde organizace nenajde vhodného kandidáta, teprve poté se zabývat zdroji vnějšími. Výběr metody mohou ovlivňovat faktory jako jsou situace na trhu práce, výše finančních prostředků, které společnost může poskytnout na získání pracovníka, či nutnost rychlého obsazení pozice. (Koubek, 2015, s. 135).

Autoři Koubek (2015, s. 135) i Armstrong (2015, s. 276) zastávají názor, že metod získávání pracovníků je celá řada a že organizace se zpravidla neomezuje jen na jednu metodu, ale kombinuje jich několik, tak, aby co nejefektivněji dosáhli požadovaného výsledku.

Práce se zabývá těmi nejčastějšími metodami, mezi které Armstrong (2015, s. 282) řadí online recruitment, inzerování, zprostředkovatelské agentury, úřady práce, poradenské společnosti se zaměřením na získávání zaměstnanců či se zaměřením na přímé vyhledávání, vzdělávací instituce, outsourcing procesu získávání pracovníka. Koubek (2015, s. 135-137) kromě výše zmíněných ještě přidává metody, kdy se uchazeči nabízejí sami či doporučení od stávajícího nebo bývalého zaměstnance.

2.2.1 Pasivní metody získávání pracovníků

Nejprve se práce zaměří na pasivní metody, mezi které se řadí situace, kdy se uchazeč nabídne sám nebo organizace obdrží doporučení od stávajícího či bývalého zaměstnance (Koubek, 2015, s. 135-136).

Uchazeči se nabízejí sami

Tato situace dle Koubka (2015, s. 135) nastává zpravidla tehdy, když má organizace vybudovanou dobrou pověst, obecně nabízí zajímavou a dobře placenou práci nebo prestižní pracovní místo. Dvořáková (2012, s. 148) upřesňuje, že k tomuto dochází nejčastěji u absolventů a uchazečů o manuální či administrativní práci. Oba autoři se shodují, že značnou výhodou této metody jsou ušetřené náklady na inzerci. Na druhou stranu uvádějí celou řadu nevýhod. Mezi ty největší nevýhody se řadí omezený výběr pracovníků a náklady na stávající pracovníky, kteří musí nabídku řešit i když společnost aktuálně pracovníka nehledá.

Doporučení stávajícího či bývalého zaměstnance

K využití této metody je třeba informovat pracovníky organizace o tom, že je pozice volná a organizace hledá vhodné uchazeče a také jim sdělit povahu obsazované pozice (Koubek, 2015, s. 136). Autor také zmiňuje, že metodu lze podpořit stimulačními nástroji, jako je například odměna pro pracovníka, který doporučil nebo přivedl vhodného kandidáta. Stejně jako předešlá metoda i tato výrazně šetří náklady na inzerci pracovní nabídky a je zde vysoká

šance na přivedení kandidáta, který je seznámen s kulturou a fungováním organizace, tedy lépe a snáze do organizace zapadne. Ale také přináší nevýhody, jako je úzký počet kandidátů či vytváření nevhodných osobních vazeb.

Dvořáková (2012, s. 149) shrnuje výsledky studií týkající se metod získávání pracovníků a dochází k závěru, že při využití pasivních metod existuje vyšší pravděpodobnost delšího pracovního vztahu než u metod aktivních.

2.2.2 Aktivní metody získávání pracovníků

Dále se práce věnuje nejčastějším aktivním metodám získávání pracovníků, mezi které Armstrong (2015, s. 282) řadí online recruitment, inzerování, zprostředkovatelské agentury, úřady práce, poradenské společnosti se zaměřením na získávání zaměstnanců či se zaměřením na přímé vyhledávání, vzdělávací instituce, outsourcing procesu získávání pracovníka.

Online recruitment

Tuto metodu Armstrong (2015, s. 276-279) definuje jako situaci, kdy organizace využívá prostor internetu k inzerování volných pracovních míst, sděluje zde veškeré informace o pracovním místě a umožňuje elektronickou komunikaci mezi uchazečem a zaměstnavatelem. Dle autora se k této metodě nejčastěji využívají vlastní webové stránky společnosti, pracovní servery, zprostředkovatelské agentury a v poslední době také sociální média, která se stávají více a více rozšířenou metodou získávání pracovníka. Koubek (2015, s. 142) tuto metodu zmiňuje také a jako její hlavní výhody shledává relativně nízkou cenu, možnost uvést více podrobností o pracovní pozici, organizaci a podmínkách. Oba autoři se shodují, že velkou výhodou této metody je fakt, že může přímo proběhnout testování uchazečů. Stejně tak vnímají i nevýhody této metody, a to je skutečnost, že organizace může obdržet velké množství nevhodných žádostí od kandidátů a také fakt, že tento způsob získávání zaměstnanců není ve všech oborech, tak rozšířen a kandidáti mohou preferovat jiný způsob hledání zaměstnání.

Nejprve se kapitola zaměřuje na vlastní webové stránky organizace (kariérní stránky). Armstrong (2015, s. 277) uvádí, že se může jednat pouze o jednoduchý výpis pracovních pozic a nezbytných kontaktních údajů nebo firma může zvolit propracovanější formu, kdy jednu celou část firemních webových stránek bude věnovat uchazečům o zaměstnání. Kromě strohého výpisu volných pracovních míst dle autora stránka také obsahuje informace o požadavcích na zaměstnance, pracovních podmínkách, zaměstnaneckých výhodách, ale také možnost vyplnění online žádosti o zaměstnání nebo různé formy testování uchazečů. Langerová (2018) dodává, že kariérní stránky mohou být součástí webu organizace, ale také mohou fungovat zcela samostatně. Autorka uvádí, že kariérní stránky by také měly odrážet firemní kulturu a identitu značky. Dle Pavelekové in Langerová (2018) by kariérní stránky také měly odpovídat na otázky, jak vypadá výběrový proces a firemní prostředí.

Langerová (2018) zdůrazňuje, že je nezbytné kariérní stránky využít jako tzv. landing page¹ pro všechny inzeráty pracovních pozic na internetu (vyhledávače, sociální sítě nebo inzertní portály).

Další možností online recruitmentu je inzerce na pracovních serverech. Tucker (2018) definuje pracovní portály jako moderní online nástroj, který pomáhá kandidátům nalézt práci, a naopak organizacím nalézt vhodného kandidáta. Pracovní portály dle autorky nabízejí pracovní pozice ze širokého spektra oborů a také nabízejí přímou možnost uchazeče přihlásit se na konkrétní

¹ Dle Adaptic (2020) se pro landing page používá také označení cílová stránka, na kterou se uživatel dostane po prokliku reklamního odkazu na internetu.

pracovní pozici. Seydain (2012) in Armstrong (2015, s. 277) doporučuje organizacím používat spíše specificky zaměřené servery než ty všeobecné. Dále zmiňuje, že není pro organizaci vhodné uveřejňovat nabídku práce na všech dostupných, ale pouze na pár osvědčených pracovních serverech. Autor podotýká, že je třeba, aby informace, které organizace poskytuje byly jasné v tom, co nabízí a požaduje.

V posledních letech se ve velkém rozmohlo používání sociálních sítí, kdy sociální sítě se staly nedílnou součástí náborových kampaní firem (Langerová, 2018), proto tato práce neopomene ani tuto metodu získávání pracovníků. Dle Kranera (2018) jsou LinkedIn² a Facebook³ největší sociální sítě na internetu. Průzkum Forum for In-House Recruitment Managers (FIRM, 2013) in Armstrong (2015, s. 278) ukázal, že 94 % zaměstnavatelů využívá sociální síť LinkedIn k oslovení uchazečů a zbylých 6 % o tom uvažuje. Navíc statistiky dle Kranera (2018) říkají, že přes 50 % zaměstnanců si v posledních letech našlo práci právě díky sociálním sítím. Autor také uvádí, že jedna z významných novinek, kterou Facebook nyní nabízí, je možnost inzerování pracovních nabídek.

Mezi hlavní výhody náboru na sociálních sítích Kraner (2018) řadí jednoduchost ve zveřejnění pracovní nabídky, nízkou cenu za zveřejnění, přesné zacílení nabídky na vhodné uchazeče, díky informacím, které o sobě uživatelé sdílí a rychlost komunikace. Langerová (2018) naopak dodává, že je třeba nezapomínat na nevýhodu sociálních sítí, a to je tak zvaná slepota, která vzniká v důsledku velkého množství sdíleného obsahu. Dále je dle autorky také třeba zvážit, jakou pracovní pozici organizace nabízí, jaká je její cílová skupina a zda se tito uchazeči na těchto sociálních sítích nachází.

Inzerování

Koubek (2015, s. 138) i Armstrong (2015, s. 279) se shodují, že inzerování je stále zřejmě nejrozšířenější metodou získávání pracovníků. Armstrong (2015, s. 279) mluví zejména o využití na místní úrovni nebo v odborných časopisech. Koubek (2015, s. 138) zmiňuje, že je inzerce možná využít i na území celého státu či dokonce mezinárodně. Také dodává, že se také rozšiřuje inzerce v rozhlasu a televizi. Autor uvádí příklad využitelnosti této metody, a to, pokud organizace hledá málo kvalifikovanou pracovní sílu, lze inzerci umístit do místního či regionálního sdělovacího prostředku, naopak pokud organizace hledá špičkové specialisty, kterých je nedostatek, lze využít i inzerce v zahraničí. Nicméně průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013) in Armstrong (2015, s. 279) odhalil, že mnoho organizací již upřednostňuje online recruitment, zprostředkovatelské agentury nebo poradenské společnosti.

Mezi výhody inzerování Koubek (2015, s. 138) řadí fakt, že se inzerce dostane k uchazeči poměrně rychle, o pozici se dozví velké množství lidí a inzerát se dostane až do soukromí uchazeče. Jako hlavní nevýhodu zmiňuje cenu. Kdy snaha minimalizovat náklady na inzerci může vést ke snížení její efektivity.

² Rouse (2016) definuje LinkedIn jako specifickou sociální síť pro pracovní trh. Tato síť umožňuje vytvářet profesionální vazby mezi členy. Uživatelům také umožňuje ukázat svoje vzdělání, dovednosti a pracovní zkušenosti. Naopak organizacím, respektive náborářům dává přístup k velkému portfoliu kandidátů.

³ Mauer (2018) uvádí, že Facebook může být použit pro získávání pracovníků, stejně jako pro HR marketing. Díky funkcím a široké databázi uživatelů je dle autora organizace schopna přesně zacílit vhodnou cílovou skupinu uchazečů. Mauer (2018) i Kraner (2018) také zmiňují, že Facebook nabízí přímo funkci inzerce pracovních pozic, které může organizace díky placeným reklamám rozšířit mezi uživatele, ale také přímo díky této funkci může rovnou domluvit pohovor s kandidátem, bez nutnosti využití dalších komunikačních kanálů.

Zprostředkovatelské agentury

Armstrong (2015, s. 208) uvádí, že by agentury měly být jasně informované o tom, co se od nich očekává, aby se snížilo riziko najetí nevhodného uchazeče. Také zmiňuje, že jsou tyto agentury rychlé a efektivní, ale poměrně drahé, protože si za svoje služby mohou účtovat i 15 % z prvního ročního výdělku pracovníka. Tyto agentury se dle autora zaměřují převážně na získávání pracovníků vykonávající kancelářské či administrativní práce. Vzhledem k tomu, že je práce zaměřena na zisk a výběr vedoucího pracovníka nebude se touto metodou práce dále zabývat.

Úřady práce

Podobně jako metoda využití zprostředkovatelských agentur se tato forma využívá především pro zisk administrativních pracovníků, manuálních pracovníků, prodejců nebo operátorů call center dle Armstronga (2015, s. 280), proto se ani touto metodou nebude práce dále zabývat.

Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců

Tyto společnosti dle Armstronga (2015, s. 280) zpravidla nabídku práce uveřejní, provedou pohovory s uchazeči a firmě doručí předběžný výběr vhodných kandidátů. Výhodou dle autora jsou odborné znalosti v procesu získávání pracovníků, které poradenská společnost může firmě nabídnout. Naopak jako nevýhodu autor vidí odměnu, kterou si poradenská společnost účtuje, ta je zpravidla odvozena od základní mzdy hledaného pracovníka a pohybuje se v rozmezí 15–20 %.

Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání

Jak zmiňuje Armstrong (2015, s. 281) tyto společnosti firmy využívají k přímému oslovení neboli headhuntingu vrcholových manažerů nebo klíčových specialistů, kdy z pravidla existuje pouze velmi omezený počet vhodných kandidátů. Dle Coverdill a Finlay (2017, s. 1) lze headhunting charakterizovat jako identifikaci vhodných uchazečů a jejich prezentaci firmě, která za ně zaplatí provizi, pokud je uchazeč přijat na pracovní místo. Autoři specifikují, že se jedná o netypickou formu obchodu, kdy headhunter musí na jedné straně přesvědčit kandidáta k zájmu o nabídku práce a danou společnost, tedy ukazuje kandidátovi společnost tak, aby byla pro něj atraktivní a chtěl do firmy nastoupit. Následně musí kandidáta prodat společnosti, tak, aby ho společnost přijmala a headhunter dostal svoji provizi. Dle Armstronga (2015, s. 281) se tato provize pohybuje ve výši 30 až 50 % z prvního ročního výdělku pracovníka, ale také dodává, že tyto prostředky bývají vynaloženy efektivně.

Vzdělávací instituce

Spolupráce se vzdělávacími institucemi může dle Koubka (2015, s. 138) zajistit organizaci manuálních pracovníků, ale i přísun mladých talentovaných odborníků, při spolupráci se středními a vysokými školami. Autor dále zmiňuje, že organizace si kandidáty mohou do jisté míry profilovat, například doporučenou skladbou volitelných předmětů. Armstrong (2015, s. 281) dodává, že některé organizace tuto metodu získávání pracovníků využívají pravidelně, kdy každoročně organizují pro studenty propagační akce, kde uplatňují různé metody výběrů kandidátů. Koubek (2015, s. 138) jako hlavní nevýhodu této metody shledává fakt, že studenti mohou do práce nastoupit nejčastěji v určitých sezónách, tedy dochází nárazově k velkému přísunu kandidátů, ale nelze s tímto zdrojem počítat během celého roku.

Outsourcing procesu získávání pracovníků

Tato metoda se dle Armstronga (2015, s. 281) uplatňuje v situaci, kdy organizace svěří odpovědnost za získání zaměstnance dodavateli. Autor dále uvádí, že dodavatel může mít zodpovědnost za všechny volné pracovní pozice nebo jen za jejich část, zpravidla se jedná o základní pracovní místa a organizaci zůstává zodpovědnost za obsazování vrcholového managementu a klíčových specialistů. Autor také dodává, že pozitivem této metody mohou být odborné znalosti dodavatele, ale také zmiňuje negativum, kdy může dojít k obavám interních specialistů ze ztráty kontroly.

2.3 Proces výběru vedoucího pracovníka

V předchozí kapitole se práce zaměřuje na získávání dostatečného počtu kandidátů, tak aby společnost měla dostatečně široký okruh kandidátů, ze kterých si může vybírat. Následující část práce se zaměří na proces výběru toho nejvhodnějšího kandidáta.

Koubek (2015, s. 166) definuje jako hlavní cíl procesu výběru pracovníka rozpoznat nejvhodnějšího kandidáta z celého portfolia uchazečů vytvořeného během procesu získávání pracovníka. Úkolem je dle autora najít kandidáta, který bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat všem stanoveným požadavkům, zapadne do pracovní skupiny, bude akceptovat její hodnoty a bude sám v sobě mít potenciál pro rozvoj a přizpůsobivost případným změnám na pracovním místě či v organizaci.

Dle Šikýře (2016, s. 104) je podstatné při posuzování kandidátů zvolit pozitivní přístup, tedy nezabývat se požadavky, které uchazeč nesplňuje, a tedy důvody k jeho odmítnutí, ale naopak se zaměřit na požadavky, které kandidát splňuje a jsou důvodem pro jeho přijetí.

2.3.1 Posuzování kandidátů

Samotnému výběru pracovníka musí podle Koubka (2015, s. 169) předcházet posuzování kandidátů na základě předem stanovených kritérií hodnocení a výběru metod těchto hodnocení. Přičemž tato kritéria a metody musí být dle autora přiměřené obsazované pozici. Také autor dále uvádí, že úspěšný výběr nezáleží pouze na zvolených kritériích a metodách hodnocení, ale především na kvalitě získaných informací o kandidátovi. Tyto informace organizaci poskytnou dobře zvolené požadované dokumenty od uchazeče. Volba dokumentů, které organizace od uchazeče vyžaduje je dle Dvořákové (2012, s. 151) i Koubka (2011, s. 91) podstatným zdrojem informací, které usnadňují předvýběr, ale především samotný výběr pracovníků. Autorka Dvořáková (2012, s. 151) zmiňuje, že předložené dokumenty mají odpovědět, především na to, zda je kandidát způsobilý pro danou pozici, zda zapadne do pracovního kolektivu a jaká je uchazečova pracovní motivace. Nejčastěji dle autorky uchazeči předkládají žádost o zaměstnání a životopis. Dále může firma požadovat například osobní dotazník, doklad o ukončení studia a certifikací, pracovní posudky, reference, lékařské vysvědčení či přehled publikačních činností.

Po vhodně zvolených dokumentech, které organizace od uchazeče vyžaduje se kapitola zaměří na přímé posuzování kandidátů a jeho kritéria. Koubek (2015, s. 167-168) mezi kritéria hodnocení řadí požadavky na odbornou způsobilost pracovníka (př. dosažený stupeň vzdělání, specializované kurzy, délka praxe, a další) a na základě čeho bude tato způsobilost posuzována, stanovení kritérií úspěšnosti práce neboli kritéria pracovního výkonu a jeho prediktory (stanovení pracovních výsledků či požadovaného pracovního chování). Mezi prediktory výkonu autor řadí například vzdělání, dosavadní praxe, testy, reference, osobní dotazník, výsledky pohovoru. Dále autor považuje za podstatné stanovit kritéria žádoucích rysů osobnosti

pracovníka, faktorů a metod, díky kterým organizace předpoví tyto rysy. Autor uvádí jako možné metody osobnostní testy, pohovory, skupinové diskuze, hraní rolí či assesment centra.

V neposlední řadě Koubek (2015, s. 168) uvádí, že je třeba vyřešit problém se získáváním objektivních, pravdivých a dostatečných informací o uchazečích. Dle autora by tyto informace měly dát nejlépe jednoznačnou odpověď na tři základní otázky, kterými jsou:

- Může kandidáta vykonávat danou pracovní pozici?⁴
- Chce uchazeč tuto práci vykonávat?⁵
- Zapadne kandidát do týmu a organizace?⁶

2.3.2 Proces výběru pracovníka

Šikýř (2016, s. 104) definuje účel výběru pracovníka jako rozhodnutí organizace, který z kandidátů na volnou pracovní pozici pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce.

Kocianová (2010, s. 95) i Koubek (2015, s. 174) rozdělují proces výběru pracovníka do osmi následujících kroků:

- zkoumání zaslaných dokumentů od uchazeče (například prostřednictvím telefonického rozhovoru);
- první kontakt či rozhovor kandidáta s organizací;
- shromažďování a analýza dodatečných informací o uchazeči, to lze dle autorů provést pomocí testů způsobilosti, assesment center či lékařského vyšetření;
- výběrový pohovor;
- získávání referencí na kandidáta;
- ukázka pracoviště uchazeči a seznámení s potencionálními kolegy;
- rozhodnutí o přijetí či nepřijetí kandidáta;
- informování uchazeče o výsledku přijímacího řízení a případně předložení nabídky práce.

Kocianová (2010, s. 95) dále dodává, že zmíněné kroky nemusí být vždy v daném pořadí a jejich obsah či potřeba se bude lišit pozice od pozice, v návaznosti na specifika pracovní pozice.

⁴ Odpovědi na otázku je dle Koubka (2015, s. 169) vzdělání, praxe, zkušenosti, znalosti a dovednosti potřebné k úspěšnému výkonu práce.

⁵ Jestli uchazeč vykonávat práci chce dle Koubka (2015, s.169) organizace zjistí na základě pozitivního vztahu k dané práci, míře pracovitosti, zájmů, pracovních a životních cílů kandidáta.

⁶ Podle Koubka (2015, s. 169) by měl uchazeč být schopen akceptovat hodnoty celého pracovního týmu i organizace a nesmí být překážkou úspěšné týmové práce.

2.3.3 Metody výběru pracovníka

Další částí výběru pracovníka je zvolení správných metod výběru pracovníka. Těchto metod je celá řada, pro naplnění stanoveného cíle se práce bude zabývat pouze některými.

Šikýř (2012, s. 105) tuto část výběru pracovníka definuje jako: „*Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci*“.

Dle Šikýře (2012, s. 105) patří mezi nejběžnější metody výběru pracovníků hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování kandidátů, assesment centra a zkoumání referencí.

Hodnocení životopisu

Koubek (2015, s. 175) a Šikýř (2012, s. 105) se shodují, že hodnocení životopisu je základní a univerzální metodou výběru pracovníka. Koubek (2015, s. 175) navíc dodává, že se tato metoda nejčastěji používá v kombinaci s dalšími metodami. Šikýř (2012, s. 105) navazuje tím, že díky hodnocení životopisu společnost zjišťuje, zda uchazeč splňuje všechny nezbytné požadavky. Koubek (2015, s. 175) mezi nejčastěji zkoumané požadavky touto metodou řadí informace o dosavadní praxi a vzdělání. Lochmanová (2016, s. 37) zmiňuje, že je vhodné posoudit také informace jako předčasně ukončené studium, délku trvání pracovních poměrů, důvody ke změnám funkcí či zda se pravomoci a odpovědnost průběhu kariéry uchazeče rozšiřovaly či zužovaly.

Výběrový pohovor

Autoři Armstrong (2015, s. 286) i Kocianová (2015, s. 101) považují výběrový pohovor za nejběžněji využívanou metodu výběru pracovníka. Koubek (2015, s. 179) navíc dodává, že je dle většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější a klíčovou metodou.

Dle Bělohlávka (2016, s. 52), aby výběrový pohovor naplnil jeho očekávání, vyžaduje od tazatelů dovednost naslouchat a klást otázky, ale také přesvědčit uchazeče o přednostech nabízeného pracovního místa. Kromě přesvědčení uchazeče je dle autora také klíčové kritické posuzování kvality kandidáta na dané místo.

Šikýř (2012, s. 105-106) hovoří o čtyřech hlavních cílech výběrového pohovoru. Dle něj je účelem této metody ověřit, doplnit či rozšířit pro organizaci podstatné údaje o kandidátovi, posoudit vhodnost uchazeče pro danou pozici, jeho chování a motivaci, předat uchazeči informace o podmínkách pracovního místa a také zjistit jeho představu o těchto podmínkách.

Následující tabulka 1 představí výhody a nevýhody výběrových pohovorů.

Tabulka 1 Výhody a nevýhody výběrových pohovorů

Výhody	Nevýhody
Tazatel je schopen klást uchazeči otázky dle jeho zkušeností, a dle toho posoudit, zda uchazeč naplňuje požadavky na danou pozici.	Pohovor nemusí zcela dostatečně předpovědět budoucí pracovní výkon uchazeče.
Tazatel může podrobně popsat pracovní místo i organizaci.	Také nemusí mít dostatečnou vypovídající hodnotu v měření stejných ukazatelů u různých uchazečů.
Uchazeč se může doptat na více informací o pracovním místě či organizaci.	Celkový úspěch pohovor je závislý na schopnosti tazatele dobře vést výběrový pohovor.
Tazatel lépe dokáže posoudit, zda by se kandidát snadno začlenil do organizace a zda by dokázal spolupracovat s týmem.	Tazatel může neobjektivně či předpojatě posuzovat kandidáty.
Uchazeč sám může zhodnotit organizaci, pracovní místo i tazatele.	

Zdroj: Armstrong (2015, s. 287)

Z tabulky 1 výše vyplývá, že stejně jako každá metoda i tato má své výhody i nevýhody. Mezi ty nejpatrnější výhody můžeme zařadit možnost uchazeče pokládat otázky týkající se dané pracovní místo či organizace a ze strany tazatele možnost posouzení a ověření poskytnutých informací o uchazeči. Tou nejzásadnější nevýhodou je neobjektivní posuzování kandidátů ze strany tazatele.

Bělohávek (2016, s. 52) vedle výše uvedených výhod a nevýhod ještě přidává, že organizace rozhovoru není náročná, ale je třeba důkladná příprava rozhovoru ze strany tazatele. Rozhovorem dokáže tazatel sledovat komunikační dovednosti kandidáta, kdy se může zaměřit na obsah sdělení, ale také na strukturovanost, pohotovost při reakcích na dotazy tazatele či přesvědčivost jeho argumentů. Mimo to je dle autora také vhodné posuzovat neverbální komunikaci, která může odhalit žádoucí či nežádoucí osobnostní rysy.

Koubek (2015, s. 179–180) rozděluje podobu výběrových pohovorů na následující:

- 1) Podle obsahu a průběhu:
 - a. nestrukturovaný pohovor;
 - b. strukturovaný pohovor;
 - c. polostrukturovaný pohovor.
- 2) Podle počtu účastníků:
 - a. pohovor 1+1;
 - b. pohovor před komisí;
 - c. postupný pohovor;
 - d. hromadný pohovor.

Nestrukturovaný pohovor

Autoři Kocianová (2010, s. 102) i Armstrong (2015, s. 288) považují nestrukturovaný pohovor za improvizaci či obecnou diskuzi bez předem připravených otázek a témat. Dle autorů je těžké tímto způsobem zajistit objektivnost a porovnatelnost výsledků kandidátů. Dle Armstronga (2015, s. 288) je validita tohoto postupu velice nízká a preferuje tedy metodu strukturovaného pohovoru.

Strukturovaný pohovor

Koubek (2015, s. 180) definuje tuto metodu jako pohovor, kdy je předem přesně dán plán, pořadí i čas na jednotlivé otázky. Všichni kandidáti dostávají stejné otázky a k posouzení dle autora slouží předem připravené modelové odpovědi. Autor také podotýká, že tato metoda zachovává objektivnost hodnocení uchazečů a menší riziko, že budou opomenuty podstatné informace o kandidátovi, avšak pohovor je na přípravu náročnější a posouzení uchazečů je obtížnější. Tuto metodu je třeba podobně dokumentovat, kdy tyto dokumenty pomáhají dle autora předcházet případným stížnostem a optimalizovaní celého procesu výběru pracovníků.

Polostrukturovaný pohovor

Tento typ Kocianová (2010, s. 102) charakterizuje jako rozhovor, který vychází z předem připravených okruhů otázek, ale tento okruh je tazatelem v průběhu rozhovoru rozšiřován a doplňován dle potřeby. Koubek (2015, s. 180) dodává, že tato metoda se snaží maximalizovat výhody a zároveň eliminovat nevýhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru. Dle autora je při této metodě zapotřebí předem stanovit cíl, kterého chce tazatel dosáhnout. Pohovor má poté dvě části, a to předem připravené otázky a přirozeně navazující dodatečné otázky, tedy neplánované, ale takové, které přinášejí další užitečné informace. Dle autora je třeba si vymezit celkový čas pohovoru a na konci se ujistit, že byl cíl naplněn.

Pohovor 1+1

Dvořáková (2012, s. 154) a Koubek (2015, s. 179) shodně popisují metodu Pohovoru 1+1 jako rozhovor mezi dvěma účastníky, tazatelem a uchazečem. Tazatelem je zpravidla personalista či přímý nadřízený obsazované pozice. Oba autoři se také shodují, že může dojít k subjektivnímu hodnocení, ale na druhou stranu dokáže tato forma vytvořit uvolněnou atmosféru. Autoři tuto formu pohovoru doporučují k obsazování spíše manuálních pracovníků, či pracovníků s nižší kvalifikací. Dvořáková (2012, s. 154) dodává, že pokud je tato forma zvolena u vyšších či specializovaných pozic, je vhodné tuto formu zvolit jako první rozhovor a následně pokračovat dalšími metodami pro výběr pracovníků, či jak doplňuje Kocianová (2010, s. 101) využít sérii individuálních rozhovorů, aby se ověřila správnost rozhodnutí tazatele.

Pohovor před komisí

Kocianová (2010, s. 101) a Dvořáková (2012, s. 155) se shodují, že při této metodě jsou přítomni minimálně dva tazatelé. Koubek (2015, s. 179) počet upřesňuje na tři až čtyři tazatele. Přičemž Dvořáková (2012, s. 155) doporučuje tři tazatele, v takovém případě dle autorky si komise zachová schopnost rychlého a efektivního rozhodnutí o kandidátovi. Koubek (2015, s. 179) za vhodné tazatele považuje bezprostředního nadřízeného, personalistu či psychologa, Kocianová (2010, s. 101) přidává ještě potencionálního spolupracovníka. Koubek (2015, s. 179) tuto formu shrnuje jako objektivnější, avšak více stresující pro kandidáta než Pohovor 1+1 a doporučuje ji pro obsazování především náročnějších pracovních pozic.

Postupný pohovor

Dle Koubka (2015, s. 179) je Postupný pohovor série Pohovorů 1+1 avšak pokaždé s jiným tazatelem. Jeho cílem je zachovat výhody této formy a překonat nevýhody jak pohovoru 1+1, tak pohovoru před komisí. Díky různým tazatelům by mělo dle autora dojít k objektivnějšímu posouzení, avšak nevýhodou je, že pro kandidáta je to daleko časově náročnější a v každém dalším kole se tazatelé připravují o spontánní odpovědi kandidátů, protože uchazeč má možnost si mezi koly pohovorů poskytované informace dobře promyslet.

Hromadný pohovor

Koubek (2015, s. 180) popisuje tuto formu jako pohovor, kde na jedné straně je jeden nebo více posuzovatelů a na straně druhé skupina kandidátů. Dle autora je tato forma vhodná po posouzení pouze dílčích informací, například chování uchazeče ve skupině. Tato forma může posuzovatelům ušetřit čas, ale také jim díky ní mohou uniknout podstatné informace.

Příprava výběrového pohovoru

Kocianová (2010, s. 103) rozděluje realizaci výběrového pohovoru na tři etapy, a to přípravu rozhovoru, vedení rozhovoru a hodnocení uchazeče.

Šikýř (2012, s. 106) do přípravné fáze zahrnuje analýzu popisu a specifikaci nabízeného pracovního místa (kterým se práce zabývá v subkapitole 2.1.1), hodnocení životopisů kandidátů (více v podkapitole 2.4.1 této práce). Dále také v této fázi autor doporučuje navrhnout postup vedení, vypracování otázek pro výběrový pohovor, stanovit místo a čas uskutečnění výběrového pohovoru.

Bělohlávek (2017, s. 30-31) uvádí, že pohovory, které mají předem danou strukturu a připravené otázky dosahují lepších výsledků. Nicméně také připomíná, že společnost může použít formu polostrukturovaného rozhovoru, kdy zachová objektivnost hodnocení, ale tazatel může reagovat na nové podněty a informace získaných od uchazeče.

Postup vedení výběrového pohovoru

Jak práce zmiňuje výše, součástí přípravné fáze je i stanovení postupu či struktury výběrového řízení.

V této fázi je důležité myslet dle Bělohlávka (2017, s. 34) hned na několik aspektů. Autor poukazuje na fakt, že v průběhu rozhovoru pozornost uchazeče výrazně klesá a s postupem času jeho sebekontrola upadá. Je tedy vhodné zařadit důležitější či ošemetné dotazy spíše v průběhu rozhovoru než na jeho začátek, aby tazatel docílil větší otevřenosti kandidáta. Autor navrhuje vhodnou osnovu rozhovoru takto:

- úvodní neformální dotaz, kterým autor rozumí například dotaz na cestu či počasí;
- představení společnosti;
- dotazy na konkrétní údaje z dosavadních zkušeností kandidáta;
- následují citlivější otázky na názory, postoje a pocity, do kterých autor zahrnuje dotazy na přístup kandidáta k práci, názor na vedení lidí a další;
- poté je prostor pro dotazy uchazeče;
- a poslední částí je závěr rozhovoru, který obsahuje poděkování a sdělení uchazeči, kdy bude vyzooměn o výsledcích přijímacího řízení.

Otázky výběrového rozhovoru

Kocianová (2010, s. 105) upozorňuje, že pro správný průběh a relevantní výsledky je podstatná formulace otázek. Autorka rozlišuje jejich čtyři základní typy. **Otázky uzavřené**, kdy tazatel neposkytuje prostor uchazeči pro podrobnou odpověď, zpravidla tazatel očekává odpověď ano – ne, **otázky otevřené**, kdy je od uchazeče předpokládána detailnější odpověď, **krátké otázky**, které reflektují skutečnosti a jsou formulovány tak, aby kandidát nevytušil, jakou odpověď chce tazatel slyšet (například „Jak to myslíte“) a posledním typem jsou **kontrolní otázky**, které jsou typově shodné s otázkami otevřenými, ale ověřují, zda nedošlo k nedorozumění, či špatnému pochopení uchazečovi odpovědi.

Bělohlávek (2017, s. 35) přistupuje k odlišnému dělení a to na **otázky zakázané**, které nelze využít z legislativních důvodů (jako například dotazy na náboženství, politickou orientaci a další), **otázky sugestivní**, které předem uchazeči vnucují odpověď (příkladem může být otázka „Ale nebojíte se řídit lidi, kteří jsou starší než vy, že ne?“), **otázky uzavřené a otevřené**, kde se shoduje v definici s Kocianovou (2010, s. 105) a jako poslední **otázky situační**, které mají dle autora navodit určitou situaci a uchazeč je nucen popsat, jak by se v dané situaci zachoval.

Šikýř (2012, s. 106-107) formuluje otázky dle zaměření zjišťovaných informací na:

- otázky zaměřené na způsobilost uchazeče vykonávat požadovanou práci;
- otázky zaměřené na znalost práce a zaměstnavatele, osobnost a motivaci uchazeče;
- otázky zaměřené na uchazečovi představy o podmínkách práce.

Konkrétní výčet otázek dle Šikýře (2012, s. 107-108) je uveden v Příloze 1. Pro plné pochopení rozdílu mezi jednotlivými druhy otázek uvádí práce ještě příklady tradičních otázek k výběrovému řízení dle Kocianové (2010, s. 106-107) v Příloze 2.

Hodnocení uchazeče

Poslední fází výběrového pohovoru je hodnocení uchazeče. V této fázi je dle Kocianové (2010, s. 104) třeba zachovat kritický přístup, porovnat získané informace o kandidátovi s požadavky obsazovaného pracovního místa, také zhodnotit výkon a chování kandidáta v průběhu pohovoru. Autorka zdůrazňuje, že hlavním úkolem hodnocení je určit vztah uchazeče k dané pozici a pravděpodobný výkon uchazeče.

Testování kandidátů

Jak práce zmiňuje v úvodu podkapitoly, další z možných metod výběru pracovníků je testování kandidátů. Testování kandidátů prostřednictvím testů pracovní způsobilosti považuje Koubek (2015, s. 175) za pomocnou či doplňkovou metodu výběru pracovníků. Armstrong (2015, s. 291) upřesňuje, že se tato metoda využívá nejčastěji v případech, kdy ostatní metody neposkytují dostatečné informace pro spolehlivou predikci budoucího pracovního výkonu kandidáta.

Armstrong (2015, s. 288) rozděluje výběrové testy na psychologické testy (mezi které autor řadí testy inteligence a osobnosti), testy schopností a testy způsobilosti. Kocianová (2010, s. 112) uvádí, že právě psychologické testy jsou nejčastěji realizovány u kandidátů na pozice na úrovni středního managementu nebo vedoucích týmů a u pracovníků, na které jsou kladeny psychické nároky (například policisté).

Testy inteligence Šikýř (2012, s. 108) charakterizuje jako nástroj, který umožňuje organizaci posoudit duševní schopnosti uchazečů. Dle autora tyto testy prověřují verbální, numerické, abstraktní myšlení a také krátkodobou paměť kandidátů.

Testy osobnosti dle Armstronga (2015, s. 289) posuzují osobnost kandidáta tak, aby bylo možné predikovat chování na dané pracovní pozici či v určité pracovní roli. Dle autora tyto testy mohou poskytnout další informace o uchazeči bez subjektivního hodnocení, které se často vyskytuje během výběrových pohovorů.

Testy schopností se podle Koubka (2015, s. 176) používají k hodnocení exitujících i potencionálních schopností kandidáta. Armstrong (2015, s. 289-290) schopnosti rozděluje na verbální (schopnost chápat a vyvozovat závěry z ústního nebo písemného projevu), numerické (test je zaměřen na schopnost interpretace číselných údajů), prostorové (posuzují schopnost chápat prostorový vztah mezi různými objekty) a mechanické (jde o porozumění běžným fyzikálním zákonům).

Testy způsobilosti nebo také dle Koubka (2015, s. 176) testy znalostí a dovedností testují znalosti a odborné návyky. Koubek (2015, s. 176) i Armstrong (2015, s. 290) se shodují, že tento test probíhá nejčastěji formou modelové situace či ukázky práce, kdy kandidát dostane určitý úkol a musí prokázat svou způsobilost k vykonání úkolu.

Armstrong (2015, s. 291) závěrem dodává, že testy by měly být prováděny lidmi, kteří jsou k tomu vyškoleni, a je důležité nezapomínat porovnávat výsledky testů s hodnocením výběrového pohovoru.

Assesment centra

Assesment centra (AC) jsou dle Šikýře (2012, s. 109) metodou výběru, hodnocení i vzdělávání pracovníků. Autor uvádí, že pokud je tato metoda využita pro výběr pracovníka, slouží organizaci především pro zkoumání a posuzování výsledků práce a chování kandidátů, ať už ve skupinových nebo individuálních úkolech, zadaných během AC.

Kocianová (2010, s. 118) apeluje na fakt, že cílem AC není vybrat nejlepšího účastníka AC, ale nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pozici.

AC je zpravidla jednodenní či dvoudenní proces, realizován s osmi až deseti uchazeči a jejich hodnotiteli (těch by mělo být pět až sedm, běžně se AC účastní personalisté, psychologové nebo manažeři) podle Šikýře (2012, s. 109).

Pechová et al. (2016, s. 36) jako běžné metody využívané během AC považuje psychodiagnostiku (pomocí testování uchazečů, zmíněném v předešlé podkapitole), sociometrii (zkoumá role v týmu), skupinové diskuze (posuzuje schopnost kandidátů se prosadit), skupinové hry (zkoumání zaměřené na schopnost spolupráce), rolové hry (zjišťují, jak kandidáta reaguje na různé situace), individuální prezentace (hodnotí se prezentační dovednosti), třídění došlé pošty (zaměřeno na time management a žebříček hodnot uchazeče), případové studie (jak kandidát řeší různé problémy), esej (zaměřuje se na pečlivost, tvořivost a pracovní styl), ukázky práce (jak je na tom uchazeč s praktickou činností), znalostní testy (ověřování dosavadně nasbíraných znalostí), rozhovor s kandidátem.

Reference

Armstrong (2015, s. 293) konstatuje, že získávání referencí se děje z pravidla v poslední části výběrového řízení, kdy organizace rozhodla o tom, kteří uchazeči nejvíce splňují jejich požadavky a jsou tedy nejvhodnějšími kandidáty na výkon dané pracovní pozice. Autor za hlavní cíl této metody považuje získání spolehlivých informací o kandidátovi. Nejčastěji si zaměstnavatel touto formou ověřuje informace o povaze předchozího zaměstnání, době jeho trvání, důvodu skončení, mzdě, ale také o docházce. Šikýř (2012, s. 109) doplňuje, že reference nejčastěji poskytují nadřízení či spolupracovníci z minulých zaměstnání, či školy (učitelé, spolužáci).

2.3.4 Závěrečná fáze výběru pracovníka

Závěrečnou fází výběru pracovníka Koubek (2011, s. 116) rozumí oznámení vybranému uchazeči, že se pro něj organizace rozhodla a sdělit mu nabídku práce. Nejvhodnější formou je dle autora sdělení ústně a písemně potvrdit nabídku práce se žádostí, aby se uchazeč do určitého data rozhodl, zda nabídku přijme, či nikoliv.

Současně se zasláním nabídky práce vybranému kandidátovi doporučuje Koubek (2011, s. 117) zaslat vyrozumění o nepřijetí neúspěšným kandidátům, ale neodmítat několik uchazečů, kteří se umístili hned za vybraným kandidátem, pro případ, že by nabídku kandidát odmítl. Po potvrzení nabídky autor apeluje na to, aby organizace odmítla i zbylé kandidáty.

2.4 Metodika

Tato kapitola práce je věnována postupům a metodám, které jsou používány při výzkumu této práce.

Proto, aby autorka práce mohla naplnit cíl práce, kterým je formulovat doporučení v optimalizaci procesu získávání a výběru vedoucího pracovníka oddělení sociálních sítí ve společnosti Taste, a. s. Je nejprve zapotřebí zpracovat teoretickou část práce, která následně poslouží jako podklad pro zpracování praktické části práce. V teoretické práci autorka pracuje s primárními zdroji v podobě monografií autorů, kteří se zabývají tématy lidských zdrojů a ty doplní zdroji sekundárními v podobě online odborných článků a webů zabývajících se danou tematikou. V teoretické části jsou na základě literární rešerše a komparace názorů autorů definovány pojmy jako proces získávání vedoucího pracovníka, zdroje a metody získávání, nabídka práce, ale také proces a metody výběru vedoucího pracovníka.

Praktická část práce se nejprve zaměří na představení zkoumané společnosti a její struktury na základě dostupných informací z webových stránek společnosti nebo výpisu z obchodního rejstříku. Poté se již práce věnuje konkrétním krokům k naplnění cíle celé práce, a to konkrétně představení pracovního místa, nabídky práce, zhodnocení kompetencí a požadavků pracovní pozice, popsání celého výběrového řízení, poté se práce zaměří na rozbor provedeného výzkumu a poslední subkapitola praktické práce je věnována doporučením od autorky pro zkoumanou společnost.

Pro vlastní výzkumnou část jsou zvoleny dvě hlavní výzkumné metody, a to polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Polostrukturovaný rozhovor má dle Reichela (2009, s. 111) výhodu v tom, že v průběhu rozhovoru mohou být tazatelem přidávány otázky, které vyplynou během rozhovoru. Rozhovory byly provedeny v květnu 2020 s Chief Human Relations Officer, která zastupuje personální oddělení, s Managing director Taste Digistory, přímá nadřízená vedoucího pracovníka SMM oddělení a v neposlední řadě s bývalým pracovníkem na dané pozici. Rozhovor s Chief Human Relations Officer trval 40 min a měl předem stanovenou základní strukturu otázek, která byla doplňována o další otázky během rozhovoru. Výsledný rozhovor má 37 otázek a jeho doslovný přepis je k nahlédnutí v Příloze 3. Rozhovor s Managing director Taste Digistory trval 35 min, kdy stejně jako rozhovor předchozí, byl polostrukturovaný. Tento rozhovor má 32 otázek a jeho doslovný přepis je k nahlédnutí v Příloze 4. Oba tyto rozhovory byly vedeny s respondentkami odděleně a v sídle společnosti. Jako respondentky byly vybrány autorkou práce osoby zodpovědné za kompletní proces získávání a výběru vedoucího pracovníka SMM oddělení. Poslední rozhovor, který byl uskutečněn s bývalým pracovníkem na pozici vedoucího pracovníka SMM oddělení, byl veden telefonicky a trval 10 minut. Jeho doslovný přepis je přiložen v Příloze 5.

Pro doplnění a verifikaci získaných informací z rozhovorů bylo za souhlasu Managing director Taste Digistory provedeno dotazníkové šetření mezi současnými pracovníky SMM oddělení,

tedy potenciálními podřízenými vedoucího pracovníka. A to především z důvodu jejich zapojení do výběrového řízení. Dotazníkové šetření bylo anonymní a provedeno prostřednictvím služby survio.com. Na dotazník odpovědělo 100 % dotazovaných, konkrétně 4 současní pracovníci oddělení. Dotazník obsahoval 6 povinných otázek. Byly zvoleny uzavřené i otevřené otázky, zaměřené především na osobnost vedoucího pracovníka a jejich postoji k výběrovému řízení. Dotazník obsahoval i otázku na délku pracovního poměru ve společnosti pro ověření aktuálnosti informací. Přesné znění dotazníku je uvedeno v Příloze 6.

3 Praktická část práce

Tato část práce navazuje na zjištěné poznatky v části teoretické a zaměří se na průzkum a zhodnocení procesu získávání a výběru vedoucího pracovníka SMM oddělení ve společnosti Taste, a. s., a tedy naplnění cíle bakalářské práce. Praktická část práce nejprve představí společnost, její strukturu a samotné pracovní pozice. Poté podrobněji rozebírá samotné výběrové řízení a metody výběru pracovníka, které společnost uplatňuje. V další podkapitole práce vyhodnocuje provedené rozhovory, které probíhali s Chief Human Relations Officer společnosti, přímým nadřízeným vedoucího pracovníka SMM oddělení, Managing director Taste Digistory a posledního bývalého vedoucího pracovníka SMM oddělení. V neposlední řadě práce shrne veškeré získané informace a navrhne doporučení ke zdokonalení procesu získávání a výběru vedoucího pracovníka SMM oddělení.

3.1 Představení společnosti a pracovního místa

Společnost Taste, a. s. sama sebe na svých webových stránkách definuje jako: „Nová digitální agentura Taste vznikla spojením jedné z největších českých online marketingových agentur Sun Marketing, analytické a konzultační společnosti Medio Interactive a kreativního spin-offu Digistory. V čele skupiny stane Sandra Gligić, která doposud řídila Sun Marketing.“ (Taste.cz, 2020a)

Dle Taste.cz (2020a) se společnost zabývá tématy tradičního online marketingu, ale i kreativními službami, rozvojem klientských webů, uživatelským výzkumem či prací s daty a data-driven automatizací.

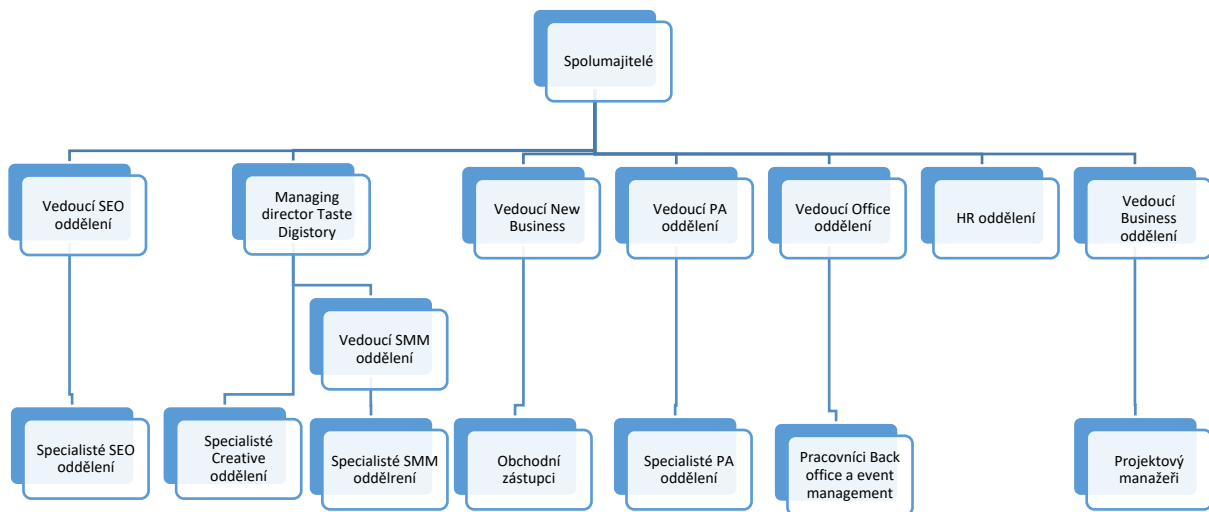
Společnost Taste, a. s. dle Justice.cz (2020a) vznikla a byla zapsána do obchodního rejstříku 9. listopadu 2017, má formu akciové společnosti, kdy její představenstvo, jakožto statutární orgán tvoří tři členové, a poté také tři členové tvoří dozorčí radu.

Jak bylo zmíněno výše, jednou součástí společnosti Taste, a. s. je i společnost Taste Digistory, s. r.o., která se dle Taste.cz (2020b) zabývá digitálními a obsahovými strategiemi, kreativními koncepty, správou sociálních sítí, vizuální identitou, grafickým designem, copywritingem a v neposlední řadě foto a video produkcí.

Taste Digistory, s. r. o. dle Justice.cz (2020b) vznikla a byla zapsána do obchodního rejstříku 14. června 2019, má formu společnosti s ručeným omezením. Její statutární orgán tvoří dva jednatelé a společnost Taste, a. s. je jejím společníkem se 100% obchodním podílem.

Následující obrázek 1 znázorňuje strukturu společnosti Taste, a. s.

Obrázek 1 Struktura společnosti



Zdroj: Taste, a. s., 2020

Jak je patrné z obrázku 1, společnost disponuje jednoduchou a jasnou strukturou. Specialisté zodpovídají svým vedoucím a ti zpravidla přímo majitelům společnosti. Pro tuto práci je podstatná pozice vedoucího SMM oddělení, který zodpovídá za specialisty svého oddělení a jeho přímým nadřízeným je Managing director Taste Digistory.

Nyní se práce zaměří na samotné pracovní místo. Jedná se o pracovní místo vedoucího pracovníka oddělení SMM, neboli také teamleadera SMM oddělení (jak vyplynulo z rozhovoru s Managing director Taste Digistory (Příloha 4), které také pracovní pozice zodpovídá, jak vyplývá ze struktury společnosti výše.

Mezi kompetence vedoucího pracovníka SMM oddělení patří dle rozhovoru s Managing director Taste Digistory (Příloha 4) především vedení čtyřčlenného týmu social media specialistů daného oddělení, jejich profesní rozvoj a udržování či zvyšování jejich pracovní motivace ale také směřování týmu k vizi společnosti. Dále mezi pracovníkovými kompetencemi patří řešení požadavků jeho týmu, pokud nastane jejich nespokojenost či by chtěli něco změnit. Také jim je k dispozici, pokud si s čímkoliv neví rady a je zodpovědný za jimi odvedenou práci. Dále je také zodpovědný za rozdělení financí v rámci oddělení, prezentování výsledků oddělení nejvyššímu vedení. Jednou z dalších částí pracovní náplně je reprezentace oddělení na venek společnosti. Nejčastěji na firemních akcích, školeních pro klienty nebo na přednáškách, které jsou pořádány pro odbornou, ale i širokou veřejnost. V neposlední řadě je jeho kompetencí personální složení týmu, které řeší v kooperaci s Chief Human Relations Officer.

Pro pochopení kontextu jsou zohledněny i kompetence, které měl v rámci své náplně práce předchozí vedoucí oddělení. Z rozhovoru s bývalým vedoucím (Příloha 5) vyplývá, že jeho kompetence byly vedení a rozvoj týmu nejen social media specialistů, ale i copywriterů a grafických designerů, dále spolupráce s vedením společnosti, plnění finančních cílů oddělení, strategický rozvoj oddělení, organizace akcí pořádaných oddělením, pod záštitou společnosti, ale také školení a účast na přednáškách pro veřejnost a klienty.

Z toho je zřejmé, že kompetence jsou téměř stejné, pouze se změnilo personální obsazení oddělení a pořádání firemních akcí bylo z jeho kompetencí odebráno.

Chief Human Relations Officer v rozhovoru (Příloha 3) ve svém rozhovoru také uvádí specifikum tohoto pracovního místa. Uvádí také velice specifický fakt a to, že pozice je dlouho

neobsazená, a tedy dle jejich slov bude náročné pro budoucího pracovníka celé oddělení stabilizovat a získat si autoritu pracovníků oddělení na jedné straně. A na druhé straně také dokázat funkčnost oddělení vedení celé společnosti, tedy jejím spolumajitelům. Protože, jak uvedla Chief Human Relations Officer v rozhovoru, absence vedoucího se projevuje na výsledcích celého oddělení, a to je samozřejmě v očích nejvyššího vedení negativní jev.

3.2 Zhodnocení kompetencí a požadavků pracovní pozice

Tato podkapitola se zabývá zhodnocením kompetencí pracovního místa a požadavků na kandidáta. Jak je uvedeno v kapitole 2.1 definování požadavků je jedním z prvních kroků k získávání a poté výběru pracovníka. A jak specifikuje podkapitola 2.1.1, tyto požadavky na kandidáta jsou zdrojem informací pro sestavení nabídky práce, či pracovního inzerátu.

Managing director Taste Digistory v rozhovoru (Příloha 4) uvádí mezi nezbytné požadavky na vedoucího pracovníka SMM oddělení zkušenosti z oboru sociálních sítí, ideálně, aby předtím působil jako specialista sociálních sítí. Dále je také dle ní u kandidáta vhodné, aby měl zkušenosti s vedením menšího týmu, analytický přístup, rozuměl ekonomice oddělení a zároveň měl vizi o budoucím vývoji oboru a dokázal tým posouvat a vzdělávat.

Chief Human Relations Officer v rozhovoru (Příloha 3) uvádí, že je třeba, aby měl kandidát přirozenou autoritu, aby k němu tým vzhlížel, dále považuje jako nezbytné zkušenosti z oboru, ideálně z agenturního prostředí a měl zkušenosti s vedením týmu většího než 5 lidí.

Chief Human Relations Officer ve svém rozhovoru uvádí požadavky, které by naopak u kandidáta společnost vnímala negativně. Tou je především špatná adaptace do týmu SMM oddělení. Vysvětluje, že právě z tohoto důvodu je nastaveno druhé kolo výběrové řízení způsobem jakým ,je podrobně rozebráno v následující podkapitole 3.3.3. Závěrem zmiňuje, že člověk nesmí mít některé osobnostní vlastnosti, jako je egoismus, namyšlenost a sebestřednost.

Pro podrobnější informace a jejich ověření byl proveden rozhovor s posledním bývalým pracovníkem na pozici vedoucí SMM oddělení (Příloha 5), který sám tuto funkci vykonával rok a půl. Ten za nejpodstatnější požadavky na kandidáta o tuto pozici považuje komunikaci a porozumění potřebám členům týmu i firmy, organizační schopnosti, time management a znalosti z oboru nejen sociálních sítí, ale i marketingu.

Bylo provedeno i dotazníkové šetření mezi pracovníky SMM oddělení (Příloha 6), potencionálními podřízenými kandidáta, a to především z důvodu, že i oni jsou součástí procesu výběru pracovníka (podobněji popsáno v následující podkapitole 3.3.3). Byla jim položena otázka „Jaký by dle tebe měl být vedoucí pracovník oddělení SMM“. Na následujícím obrázku jsou zaznamenány jejich odpovědi.

Obrázek 2 Jaký by dle tebe měl být vedoucí pracovník oddělení SMM

5 Jaký by dle tebe měl být vedoucí pracovník oddělení SMM?

Empatický, spravedlivý, chápat, týmový.	Přirozený leader, přehled novinek, má bohaté zkušenosti v oboru, dokáže poradit a vyřešit problémy..	Měl by práci rozumět, umět ji korigovat, ostatní motivovat a mít přirozenou autoritu.	Přirozená autorita, zkušený, sebevědomý, lidský, empatický, inteligentní,
---	--	---	---

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Z obrázku 2 vyplývá, že by měl vedoucí pracovník SMM oddělení mít zkušenosti z oboru, být pro ně přirozenou autoritou, empatický, týmový hráč, umět řešit problémy a poradit a také je motivovat.

Ze všech získaných poznatků výše je tedy viditelné, že vedoucí pracovník SMM oddělení, musí mít znalosti z oboru, být přirozený vůdce, mít zkušenosti s vedením týmu, ale také být empatický, zapadnout do týmu a umět řešit nepříjemné situace.

Dotazníkové šetření prokázalo, že požadavky na pracovníka ať už ze strany přímého nadřízeného nebo jeho potencionálních podřízených se shodují s kompetencemi pracovní pozice, popsané v předchozí kapitole.

Stejně tak se shodují stanovené kompetence pracovní pozice.

Z rozhovorů (Příloha 3 a 4) vyplynulo, že jsou všechny kompetence a požadavky na pracovníka řečeny, přesto však nejsou hromadně sepsány a dostupné v rámci popisu pracovního místa, který také, jak bylo zmíněno výše, slouží jako podklad pro sestavení pracovního inzerátu. Z rozhovorů také vyplynulo, že popis pracovního místa je dostupný pouze pro pozici senior social media specialista, což je pracovník, který je součástí SMM oddělení, a tedy v hierarchii patří přímo pod vedoucího oddělení. Dle Managing director Taste Digistory inzeráty společnost používá pouze pro tuto pozici, nikoliv přímo pro pozici vedoucího SMM oddělení. V době výběrového řízení na pozici vedoucího, je tedy k dispozici pracovní inzerát na portálu startupjobs.cz na pozici senior social media specialist (jeho plné znění je uvedeno v příloze 7), a až na osobním pohovoru je uchazečům nabízena pozice vedoucího oddělení.

Chief Human Relations Officer ve svém rozhovoru uvedla, že aktuálně ani tento inzerát není nikde vyvěšen, protože se tato strategie nijak neosvědčila.

Pro získání kandidátů na pozici vedoucího pracovníka SMM oddělení dle rozhovorů (Příloha 3 a 4) společnost využívá hlavně sociální síť LinkedIn, kde Managing Director Taste Digistory publikovala článek (jeho celé znění je v uvedeno v Příloze 8) a Chief Human Relations Officer zveřejnila příspěvek, který je k nahlédnutí v Příloze 9.

3.3 Výběrové řízení

Začátek výběrového řízení na vedoucího pracovníka (team leader) SMM oddělení dle rozhovorů s Chief Human Relations Officer (Příloha 3) a Managing director Taste Digistory (Příloha 4), respektive uvědomění si potřeby nového teamleadera nastalo podle Managing director Taste Digistory na přelomu dubna a května 2019, přičemž bývalý vedoucí pracovník odešel v průběhu července 2019. Chief Human Relations Officer do své pozice nastoupil 1. července 2019 a v té době se interně s Managing director Taste Digistory dohodli, že proces na chvíli pozastaví. Důvodem přerušování výběrového řízení byl dle rozhovorů fakt, že Managing director Taste Digistory se chtěla s pracovníky SMM oddělení více seznámit. Opětovně proces získávání a výběru vedoucího pracovníka SMM oddělení začal na přelomu září a října 2019. Do výběrového řízení se dle slov Chief Human Relations Officer přihlásilo 40 kandidátů. Managing director Taste Digistory tento počet upřesňuje na 20, především z důvodu, že nejedná se všemi kandidáty, ale pouze s těmi, které projdou předvýběrem, který má na starosti Chief Human Relations Officer.

Na výběrovém řízení se dle Chief Human Relations Officer aktivně podílí 3 lidé, včetně jí samotné. Dále Managing director Taste Digistory a jeden z partnerů společnosti. Managing director Taste Digistory ještě dodává potencionální kolegy kandidáta kteří se účastní druhého kola výběrového řízení.

3.3.1 Předvýběr vhodných kandidátů

Jak je zmíněno v podkapitole teoretické části 2.3.1, že samotnému výběru pracovníka, musí předcházet posouzení kandidáta, je tomu tak i v Taste, a. s.

Managing director Taste Digistory (Příloha 4) uvádí, že nejprve probíhá hodnocení životopisu HR oddělením, tedy Chief Human Relations Officer, pokud je životopis pozici adekvátní, jde dále na Managing director Taste Digistory. V případě, že i ona souhlasí, HR oddělení následně domluví první výběrový pohovor s kandidátem.

Jak zmiňuje teoretická část podkapitola 2.3.1 součástí předvýběru pracovníka je i vhodné zvolení požadovaných dokumentů od kandidátů a jejich zhodnocení. Z rozhovoru s Chief Human Relations Officer (Příloha 3) vyplynulo, že požadují pouze životopis, pokud však kandidáty oslovuje sama pomocí LinkedIn, tak nevyžaduje ani životopis, protože ten je obsažen v jejich profilu na této sociální síti. V životopisu poté hodnotí především pracovní historii kandidátů, frekvenci změn pracovních míst, ale také konkrétní firmy, ve kterých kandidát pracoval. Tato informace je zcela zásadní, protože pokud se jedná o přímou konkurenci, tak je to dle Chief Human Relations vhodnější. Dále také hodnotí velikost firem, případně pokud má na LinkedIn profilu uvedené nějaké reference, či mají nějaká společná spojení, aby si mohla o kandidátovi zjistit další informace.

Pro předvýběr kandidátů má společnost nastavená kritéria, která posuzuje. Dle Chief Human Relations Officer, který předvýběr provádí je to především o tom, jestli kandidát pracuje ve stejném oboru, jestli již vedl nějaký tým pracovníků nebo jestli již dlouho pracuje na seniorní pozici a je zde potenciál, že by vedoucí pozice pro něj mohl být další krok v kariérním růstu. Dále bere v potaz firmu, ve které pracuje a také délku kandidátova aktuálního či předešlých pracovních poměrů.

3.3.2 Výběrový pohovor

Jak vyplynulo z rozhovorů (Příloha 3 a 4), dalším krokem po předvýběru vhodných kandidátů je osobní výběrový pohovor. Dle rozhovorů se jedná o pohovor před komisí, kterého se účastní vždy jeden kandidát a dva tazatelé, konkrétně Chief Human Relations Officer a Managing director Taste Digistory. Pohovory jsou vedeny jako polo strukturované, kdy obě dotázané uvedly, že otázky nejsou předem sepsané pro každého kandidáta shodně, ale jsou velmi podobné, pouze se liší v odborné části, kde jsou zkoumány uchazečovi znalosti a dosavadní zkušenosti.

Managing director Taste Digistory říká, že výběrový pohovor začíná tím, že se oba tazatelé nejdříve seznámí s kandidátem a proběhne krátký neformální rozhovor pro uvolnění atmosféry. Chief Human Relations Officer si velmi zakládá na tom, aby byl pohovor neformální a vyhýbá se, jak sama říká, typickým HR otázkám, jako, kde se kandidát vidí za 5 let, nebo jaké jsou jeho silné a slabé stránky. První otázkou, kterou Managing director Taste Digistory pokládá je, zda uchazeč společnost zná. Zpravidla je kandidátovou odpovědí, že si něco přečetl, ale není mu vše úplně jasné. Tedy Chief Human Relations Officer začíná tím, že představí celou společnost, čím se společnost zabývá, jaká má oddělení, kolik má pracovníků, jaká je hierarchie, fungování spolunajimatelů a také neopomíjí atmosféru na pracovišti. Poté navazuje Managing director Taste Digistory, která mluví více o Taste Digistory, o týmu, který by měl kandidát vést, o klientech oddělení a procesech společnosti. Po představení společnosti je dán prostor kandidátovi, aby se představil on. První otázkou je proč na pohovor přišel. Dále následují otázky na kandidátovi pracovní zkušenosti, historii, zda jsou pro ně informace zmiňované ze strany společnosti zajímavé, ale i na kandidátovi koníčky. A dále je kandidátovi dán prostor pro jeho dotazy, i když jak zmiňuje Chief Human Relations Officer, kandidát se může ptát kdykoliv během celého pohovoru. Po kandidátových dotazech navazují tazatelé informacemi o benefitech, firemní atmosféře, pracovní době, firemních aktivitách, ale i třeba přímo zmiňují výhody a nevýhody práce ve společnosti.

Dle slov Managing director Taste Digistory je hodnocení pohovoru velice subjektivní. Ale má nastavená určitá kritéria, která během pohovoru hodnotí. Zejména, zda kandidát zná obor sociálních sítí, a to konkrétně tvorbu obsahu na sociální síť. Dále hodnotí, zda kandidát umí pracovat s týmem, umí vystupovat před lidmi, jaké má prezentační dovednosti, jaká je úroveň diskuze mezi tazateli a uchazečem a zda umí reagovat na otázky, na které není předem připraven. Také je součástí hodnocení kandidáta způsob jakým se vyjadřuje o svém bývalém či současném zaměstnavateli. Závěrem dodává, že celé hodnocení není nijak přesně dané a může se tedy u kandidátů lišit. Dovednosti ve vedení týmu Managing director Taste Digistory hodnotí na základě modelových situací, které jsou kandidátovi předkládány a tazatelé zjišťují, jak by se kandidát zachoval a ptají se, zda již nějaké manažerské situace musel řešit a jaký byl jejich výsledek.

Chief Human Relations Officer na pohovoru hodnotí především osobnost uchazeče. Poté také skutečnost, zda má potenciál vést tým a zda si myslí, že by do celého týmu kandidát zapadl. Také dodává, že hodnotí i kandidátovu odpověď na otázku, jak tráví svůj volný čas. Dle ní je to podstatné právě pro hodnocení uchazečovi osobnosti, a jestli je týmový hráč. Za kladné považuje, když uchazeč uvede, že například rád hraje basketbal, což je podle jejího názoru pozitivní známka toho, že dokáže pracovat v týmu lépe, než když uchazeč sdělí, že čas tráví nejraději sám.

Obě se shodují, že testování znalostí si nechávají do druhého kola výběrového řízení (podkapitola 3.3.3).

Dle Chief Human Relations Officer se nevede žádný záznam výběrového pohovoru.

3.3.3 Testovací den

Jak vyplynulo z rozhovorů (Příloha 3 a 4) druhým kolem výběrového řízení je absolvování půl dne až dne přímo na pracovišti. Dle Managing director Taste Digistory je kandidát, který uspěl ve výběrovém pohovoru pozván přímo do kanceláří společnosti, aby tam s ostatními potencionálními kolegy strávil nějaký čas a měl šanci se s nimi poznat. Kandidát má možnost se všemi pracovníky organizace mluvit, projít si veškeré prostory společnosti a podívat se, jak celkově prostředí společnosti vypadá. Chief Human Relations Officer (Příloha 3) dodává, že druhé kolo je také vhodný čas pro kandidáta, ptát se potencionálních kolegů na konkrétní dotazy, které nebyly obsaženy u výběrového pohovoru. Zároveň druhé kolo slouží pracovníkům SMM oddělení k posouzení kandidáta. Kandidát má možnost se detailně podívat na práci SMM oddělení, seznámit se s klienty, na kterých oddělení pracuje a atmosférou v týmu.

Poté se během testovacího dne Managing director Taste Digistory sejde s kandidátem soukromě a řeší s ním otázky jeho konkrétních zkušeností, jeho vizi pro tým či obor sociálních sítí. Také se Managing director Taste Digistory ptá na zpětnou vazbu kandidátovi interakce s pracovníky SMM oddělení a zajímá se především o to, jestli po tak krátké době, je schopen kandidát zhodnotit nějaké příležitosti pro zlepšení v oddělení.

Chief Human Relations Officer (Příloha 3) v rozhovoru uvedla, že během druhého kola se hodnotí především názor pracovníků SMM oddělení na kandidáta a poté samotné sezení s Managing director Taste Digistory, popsané výše.

3.3.4 Závěrečný pohovor

Managing director Taste Digistory i Chief Human Relations Officer se v rozhovorech shodují (Příloha 3 a 4), že pokud je druhé kolo úspěšné a ze strany společnosti i kandidáta trvá zájem o navázání spolupráce, následuje závěrečný pohovor, kde se řeší především finance a pracovní smlouva. Závěrem je předložena nabídka práce kandidátovi, pokud se obě strany shodnou na všech podrobnostech spolupráce.

3.4 Vyhodnocení provedených rozhovorů

Předchozí podkapitola se zabývá kompetencemi obsazované pozice, výběrovým řízením a jeho specifiky. V této podkapitole se práce zaměřuje na doplňující otázky, které zazněly během rozhovorů s Chief Human Relations Officer (Příloha 3) a Managing director Taste Digistory (Příloha 4), na dotazníkové šetření, které proběhlo mezi pracovníky SMM oddělení (Příloha 6). Na základě těchto vyhodnocení, práce v následující podkapitole veškeré získané informace porovnává s poznatky získané v teoretické části práce a navrhuje doporučení pro optimalizaci procesu získávání a výběru vedoucího pracovníka SMM oddělení.

Pro lepší přehlednost bude podkapitola rozdělena dle tematických okruhů, kterých se týkaly kladené otázky. Konkrétně na kroky, které předchází získávání kandidátů, zdroje a metody získávání uchazečů, omezení v průběhu jejich získávání, doplňující metody výběru pracovníka, závěrečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče a dotazníkové šetření mezi současnými pracovníky SMM oddělení.

Co se děje před zahájením procesu získávání a výběru pracovníka

Nejprve se práce zaměřuje na to, co se děje před zahájením celého procesu. Chief Human Relations Officer (Příloha 3) i Managing director Taste Digistory (Příloha 4) se shodují, že celý proces začíná stanovením si požadavků na kandidáta, co musí znát a vědět. Chief Human Relations Officer upřesňuje, že se jedná o ujasnění si, jaká jsou firemní očekávání na kandidáta, jaká je aktuální situace v oddělení, do které bude kandidáta přicházet, co by se mělo v oddělení

s příchodem nového pracovníka změnit a co naopak zachovat. Stanovit priority v hodnoticích kritériích, zda jsou podstatnější kandidátovi znalosti nebo jeho osobnost. Dále se obě shodují, že je třeba rozhodnout, zda je potřeba pozici obsazovat z vnějších zdrojů, nebo by pozice byla možná obsadit ze zdrojů interních.

Omezení při získávání vhodných kandidátů

Dále se práce zaměřuje na omezení, která společnost vnímá při získávání vhodných kandidátů. Tato omezení mohou mít velký vliv na to, proč se již přes půl roku nedaří společnosti najít vhodného kandidáta.

Chief Human Relations Officer (Příloha 3) uvedla, že jako poslední výraznou překážku vnímá situaci, která v celé České republice nastala s pandemií COVID-19 a jejími dopady na celou společnost. Avšak jako závažnější překážku v získávání vhodného kandidáta uvádí dlouhodobou situaci na pracovním trhu, která dle jejich slov nastala na přelomu roku 2014 a 2015, kdy míra nezaměstnanosti velice klesla a v Praze dokonce dosahovala minusových hodnot (tedy dle jejich slov, lidé měli kolikrát více zaměstnání). Dle Chief Human Relations Officer je těžké najít vhodného kandidáta na pracovním trhu, kde je snadné si najít novou práci a dát kandidátům vše, co požadují. Kandidáti své nároky zvýšili a firmy se tomu musí postavit, což je samozřejmě pro nějaké firmy snazší a pro některé náročnější.

Dalším důvodem, který brání v najetí vhodného kandidáta, jsou dle Chief Human Relations Officer specifika pracovní pozice, kdy, jak bylo zmíněno v předcházející kapitole, společnost hledá kandidáta se zkušenostmi z oboru i vedením týmu. Dle ní je těžké přesvědčit kandidáta, který tuto pozici aktuálně vykonává k přesunu do jiné společnosti. Z tohoto důvodu také přiznává, že časem pozměnili požadavky na kandidáta a začali hledat kandidáta, pro kterého by tato pozice byla dalším krokem v kariérním růstu, a tedy možnou motivací pro změnu pracovního místa.

Managing director Taste Digistory (Příloha 4) se s Chief Human Relations Officer shoduje v názoru, že situace na pracovním trhu společnosti k získání vhodných kandidátů nepomáhá a dodává, že je to především z důvodu velké poptávky po pracovnících v tomto oboru. Jako velké omezení vnímá nereálné požadavky uchazečů na plat a benefity v porovnání s jejich zkušenostmi a pracovním výkonem.

Zdroje a metody získávání kandidátů

V této části se práce zkoumá zdroje, ze kterých společnost kandidáty získává. Jak bylo zmíněno výše, společnost hodnotí, zda je možné pozici obsadit i z vnitřních zdrojů. Dle Managing director Taste Digistory (Příloha 4) nejdříve společnost prošla interní zdroje, zda by se mezi stávajícími pracovníky nenašel vhodný kandidát na obsazovanou pozici. V jejich interní databázi takového pracovníka nenašli. Poté přišla úloha Chief Human Relations Officer, která dle rozhovoru (Příloha 3) nejprve kontaktovala kandidáty, se kterými již v minulosti byla společnost v kontaktu, tato metoda byla neúspěšná, a tak pokračovala publikováním informace o volném pracovním místě na Facebook a současně s tím aktivně oslovovala kandidáty na profesní sociální síti LinkedIn. V průběhu rozhovoru uvedla, že je pro ni LinkedIn nejzásadnější zdroj získávání kandidátů. Společnost také využívá kontaktů stávajících zaměstnanců, nejčastěji právě Managing director Taste Digistory anebo spolumajitelů. Jako sekundární zdroj získávání kandidátů považuje inzeráty na pracovních portálech. Nejčastěji společnost využívá portál Startupjobs.cz.

Managing director Taste Digistory i Chief Human Relations Officer se shodují, že uchazeči se nabízejí i sami, ale zpravidla nejsou vhodní pro danou obsazovanou pozici.

Výzkum také zjišťoval, zda společnost využívá doporučení na kandidáta od současného či bývalého zaměstnance. Managing director Taste Digistory i Chief Human Relations Officer potvrdily, že ano, ale doporučení nevedlo k úspěšnému přijetí kandidáta. Managing director Taste Digistory dodává, že nejčastěji z toho důvodu, že kandidáti aktuálně nehledají nové pracovní místo. Tvrzení potvrzuje i rozhovor s bývalým vedoucím pracovníkem SMM oddělení (Příloha 5), který sám kandidáty doporučil, ale dle jeho slov byl důvod neúspěchu neochota kandidáta opustit jeho současné pracovní místo či nedostatečná kvalifikace.

V otázce, která metoda je z pohledu dotázaných nejúspěšnější, se respondentky neshodly. Chief Human Relations Officer za nejúspěšnější metodu získávání kandidátů považuje LinkedIn a zastává názor, že nejlépe na obsazení této pozici funguje, když kandidáta kontaktuje přímo přímý nadřízený či majitel firmy. Managing director Taste Digistory za nejúspěšnější metodu považuje osobní doporučení na kandidáta a poté inzeráty. Z jejich osobních zkušeností se přímé oslovování velmi neosvědčilo.

Pro úplnost informací práce zohledňuje i metodu jakou se současní pracovníci SMM oddělení dozvěděli o své pracovní pozici, což znázorňuje následující graf.

Graf 1 Metoda oslovení současných pracovníků SMM oddělení



Zdroj: vlastní průzkum (Příloha 6)

Z grafu je zřetelné, že většina současných pracovníků se o své pozici dozvěděla z přímého oslovení společností, pouze jeden z pracovníků sám odpověděl na pracovní inzerát.

Stejná informace byla ověřována i od předchozího vedoucího SMM oddělení (Příloha 5), kde z rozhovoru vyplynulo, že on byl na svoji pozici povýšen po odchodu tehdejšího vedoucího pracovníka.

Další metody výběru vedoucího pracovníka

Kapitola 3.3 popsala, jak probíhá samotné výběrové řízení, ale pro úplnost informací byly v rámci sběru dat v průběhu rozhovoru týkajícího se procesu výběru pracovníků položeny i doplňující otázky. Jedna z otázek byla, zda společnost využívá testování uchazečů. Jak vyplynulo z podkapitoly 2.4.3 teoretické části dle Kocianové (2010, s. 112) jsou často na pozice vedoucích týmu realizovány psychologické testy. Managing director Taste Digistory v rozhovoru (Příloha 4) uvedla, že žádné testy na tuto pozici společnost nevyužívá. Chief Human Relations Officer v rozhovoru (Příloha 3) sděluje, že společnost provádí osobnostní test

Talent Dynamics, který je kandidátem absolvován po všech kolech výběrového řízení, těsně před finálním podepsáním pracovní smlouvy.

V podkapitole 3.3.3 o druhém kole výběrového řízení vyplynulo, že kandidáta hodnotí i jeho potencionální podřízení. Pro proces evaluace, jak již bylo zmíněno, je determinující, zda má nastavená jasné kritéria či nikoliv. Managing director Taste Digistory uvádí, že žádná kritéria stanovená nejsou, že hodnocení je zcela subjektivní. Chief Human Relations Officer informaci doplňuje tím, že pracovníci SMM oddělení jsou dotazováni na to, zda si umí kandidáta představit jako svého vedoucího a zda by dle jejich názoru měl kandidát pro tým přidanou hodnotu.

Další doplňující otázkou bylo, zda společnost ověřuje reference na kandidáta. Managing director Taste Digistory uvádí, že ano, na každého kandidáta po druhém kole výběrového řízení. Chief Human Relations Officer doplňuje, že reference většinou společnost ověřuje telefonicky a vždy se kandidáta ptají na kontakt pro potvrzení referencí.

Závěrečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí kandidáta

Teoretická část, podkapitola 2.3.2 uvádí, že rozhodnutí o přijetí či nepřijetí kandidáta je předposlední krok v procesu výběru pracovníka, poté již následuje jen vyrozumění uchazečů o výsledcích výběrového řízení. V této souvislosti je důležité zmínit, jak rozhodnutí probíhá, jaká kritéria jsou při rozhodnutí brána v potaz a komu náleží kompetence finálního rozhodnutí.

Managing director Taste Digistory v rozhovoru (Příloha 4) uvádí, že záleží v jaké fázi výběrového řízení, je rozhodnutí nutno učinit. Pokud se již v prvním kole výběrového řízení, u výběrového rozhovoru rozhodne, že o kandidáta nemá zájem, rovnou mu tuto informaci sdělí a dá mu zpětnou vazbu s vysvětlením, proč neuspěl. Pokud si není jistá, vezme si nějaký čas na rozmyšlenou a kandidáta kontaktuje posléze. Pokud je však kandidát v prvním kole úspěšný, tak jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, rovnou se domluví na druhém kole. Chief Human Relations Officer poté doplňuje informace přímo o konečném rozhodnutí, po všech kolech výběrového řízení. Dle ní se s uchazečem ještě řeší jeho názor na výběrové řízení a vyslechne si názor týmu na kandidáta.

Managing director Taste Digistory zmiňuje, že se v závěrečném rozhodnutí berou v potaz hlavně kandidátovi zkušenosti, platové podmínky, zpětná vazba týmu, kandidátovo vystupování a subjektivní pocit z kandidáta. Potvrzuje, že finální rozhodnutí činí ona sama. Chief Human Relations Officer poté tuto informaci rozvádí, že Managing director Taste Digistory je přímý nadřízený vedoucího SMM oddělení, tedy její hlas má největší váhu, ale jak již bylo zmíněno významný podíl na rozhodovacím procesu má i celý tým.

Poslední částí procesu výběru pracovníka je vyrozumění o výsledcích výběrového řízení. Pokud se kandidáta nedozví výsledek ihned, jak bylo zmíněno výše dle Chief Human Relations Officer je kandidát o výsledku vyrozuměn do týdne. S tím, že Managing director Taste Digistory i Chief Human Relations Officer se shodují, že informují i kandidáty, kteří neuspěli.

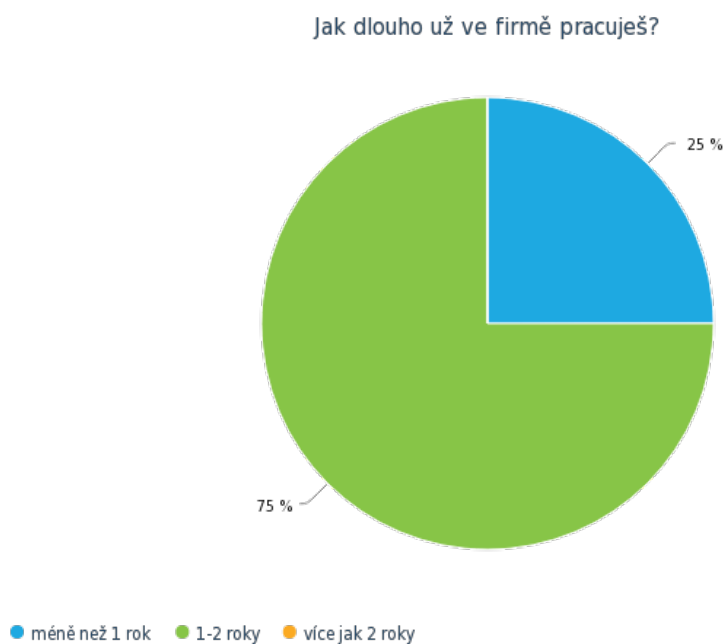
Posledním dotazem v rozhovorech byla otázka, zda dochází k odmítnutí pracovní nabídky i ze strany uchazečů. Obě dotázané (Příloha 3 a 4) se shodují, že k takovému případu došlo. I přesto, že byla provedena všechna kola výběrového řízení a předložena finální pracovní nabídka, kandidát nabídku nakonec odmítl. Nejčastějším důvodem bylo, že kandidát aktuálně nechce měnit zaměstnání, což potvrzuje i tvrzení o vnímaných omezeních při získávání a výběru kandidátu, kdy obě zastávají názor, že situace na trhu práce je v současnosti složitá a je těžké přesvědčit pracovníka ke změně zaměstnání.

Dotazníkové šetření mezi pracovníky SMM oddělení

Kromě rozhovorů s Chief Human Relations Officer, Managing director Taste Digistory a bývalým vedoucím SMM oddělení bylo provedeno i dotazníkové šetření mezi současnými pracovníky SMM oddělení, především z důvodu kompletace informací a možných doporučení pro zlepšení procesu získávání a výběru pracovníka, především z důvodu, že výběrovým řízením sami úspěšně prošli a jak vyplynulo z rozhovorů i dotazníku, výběrové řízení na pracovníka i vedoucího pracovníka SMM oddělení je velice podobné. Následující část práce shrnuje zbylé otázky dotazníkového šetření, které nejsou zahrnuty do předchozích kapitol práce.

Nejprve bylo zjištěno, jak dlouho pracovníci ve společnosti pracují, což znázorňuje následující graf.

Graf 2 Délka pracovního poměru pracovníků SMM oddělení



Zdroj: vlastní průzkum (Příloha 6)

Z grafu je vidět, že celé oddělení je poměrně mladé, tedy žádný pracovník v něm nepracuje déle než dva roky. Pouze 25 % je ve firmě méně než rok a zbylých 75 % pracovníků ve firmě pracuje 1-2 roky. Toto zjištění ukazuje aktuálnost informací zjištěných o výběrovém procesu ve společnosti.

Další otázkou pro pracovníky SMM oddělení bylo: „Jak probíhalo tvoje výběrové řízení.“ Odpovědi jsou ukázány a následujícím obrázkem.

Obrázek 3 Průběh výběrového řízení

3 Jak probíhalo tvoje výběrové řízení?

Tři kola, velmi přátelský přístup, první kolo formou nezávazného rozhovoru, druhé kolo otestování vlastního dovedností	3 kola, praktické cvičení, seznámení s týmem, finální kolo	Výběrové řízení mělo dvě kola. První s potencionálním teamleaderem, kde jsme probrali náplň práce. Druhé kolo bylo představení teamu a vypracování zadání. Ten samý den mi byla pozice nabídnuta.	2 kola, trvalo to 2 týdny, překvapil mě lidský přístup
--	--	---	--

Zdroj: vlastní průzkum (Příloha 6)

Jak je z obrázku 3 vidět, všichni pracovníci prošli shodným výběrovým řízením. Z odpovědí vyplývá, že výběrové řízení mělo tři kola, kdy v prvním byli přizváni k výběrovému pohovoru, dále následovalo druhé kolo s nutností vypracovat praktický úkol, který testuje jejich znalosti a také během druhého kola proběhlo seznámení s celým týmem. A ve třetím kole jim byla dána nabídka práce.

V podstatě se celý proces shoduje s výběrovým řízením na vedoucího pracovníka. Proto byla pracovním položena otázka na to, zda si myslí, že je výběrový proces dobře nastaven. A také autorku práce zajímalo, zda je něco, co by změnili. Výsledky poté ukazuje následující obrázek.

Obrázek 4 Nastavení výběrového procesu

4 Myslíš si, že je výběrový proces dobře nastaven? Pokud ne, co bys změnil/a?

Ano	Je to ok, oceňuji seznámení s týmem. Chybělo mi představení konkrétních klientů. Task jsem mohla zpracovat doma - musela jsem si kvůli tomu totiž vzít volno z práce.. Ale zbytek úkolu mi dovolili zpracovat doma, takže pozitivní. Zabere to dosti času...pro obě strany.	Ne, myslím, že v době kdy jsem nastupovala to bylo trochu tlačení na pilu. :)	Větší testování praktických dovedností
-----	---	---	--

Zdroj: vlastní průzkum (Příloha 6)

Z odpovědí pracovníků, které jsou zachyceny na obrázku, plyne, že dva si myslí, že proces je dobře nastaven, jeden s procesem zcela nesouhlasí a poslední se k otázce nastavení procesu nevyjádřil. Dále také z jedné odpovědi vyplynulo, že by pracovník zvážil větší testování praktických dovedností. Druhý pracovník zmiňuje, že je výběrový proces zdlouhavý a zabere hodně času oběma stranám.

V souvislosti s informacemi z rozhovorů (Příloha 3 a 4), ze kterých vyplynulo, že pracovníci SMM oddělení jsou do procesu výběru vedoucího pracovníka zapojeni, byla pro ověření informací položena tato otázka i jim. Výsledky uvádí obrázek.

Obrázek 5 Podíl pracovníků SMM oddělení na výběru vedoucího pracovníka

6 Podílíš se na výběru vedoucí/ho pracovníka SMM oddělení? Pokud ano, popiš jak.

Ano, každý specialista přijde do kontaktu s potenciálním vedoucím pracovníkem a má možnost otevřeně říct svůj názor. Pokud specialisti nechtějí, aby daný uchazeč byl jejich teamleader, tak není přijat.	Ano, jako člen týmu. S kandidátem hovoříme o mé práci atd, kandidát představuje svoje vize o vedení oddělení. (za mě představování mých klientů někdy až moc detailní pro pouze potenciálního kandidáta, náplň rozhovorů by mohla být jiná, méně formální, jde o to se na člověka naladit a zjistit, jestli padne do týmu...šlo by i skupinově atd..)	Pouze z druhé ruky, kdy je vedoucí pozván k seznámení a my jako členové týmu můžeme vyjádřit svůj názor.	Vyjádřuji svůj názor na kandidáta
---	---	--	-----------------------------------

Zdroj: vlastní průzkum (Příloha 6)

Z odpovědí uvedených na obrázku 5 vyplývá, že pracovníci SMM oddělení jsou si svého zapojení do procesu výběru vedoucího pracovníka vědomi. Z jejich pohledu je to především tím, že každý z nich přijde do kontaktu s uchazečem a má prostor se s ním seznámit. Poté pracovníci sdělují svůj názor na kandidáta.

3.5 Shrnutí a doporučení

Tato kapitola obsahuje shrnutí všech získaných poznatků v praktické části a jejich porovnání s daty získanými v teoretické části. Z toho vychází doporučení pro společnost, jak zlepšit proces získávání a výběru vedoucího pracovníka SMM oddělení. Pro větší přehlednost je kapitola rozdělena na proces získávání pracovníka a na proces jeho výběru.

Získávání vedoucího pracovníka SMM oddělení

Jak bylo zjištěno, v kapitole 3.4 praktické části, ve společnosti začíná proces získávání vedoucího pracovníka stanovením požadavků na kandidáta a hodnotících kritérií, především, zda jsou pro firmu podstatnější znalosti nebo osobnost kandidáta, a poté následuje rozhodnutí, zda je pozici možné obsadit z vnitřních zdrojů, nebo je třeba kandidáta získat ze zdrojů vnějších. Tento postup se shoduje i s definovaným postupem v kapitole 2.1 teoretické části.

V podkapitole 3.2 došlo ke zjištění, že reálně neexistuje popis a specifikace pracovního místa v písemné podobě, i přesto, že společnost má požadavky a kompetence pracovníka dané, tuto informaci nesou pouze osoby, které se podílí na výběrovém řízení. Jak je uvedeno v podkapitole 2.1.2, je tento popis nezbytný pro efektivní získání a vybrání vhodného kandidáta. Práce jako první krok ke zlepšení procesu získávání vedoucího pracovníka doporučuje **sepsání popisu pracovního místa** na základě informací, které vyplynuly z rozhovorů s Managing Director Taste Digistory a Chief Human Relations Officer. Ale také, stejně jako Koubek (2011, s. 48) v podkapitole 2.1.2, doporučuje v procesu tvorby popisu pracovního místa zvážit i zahrnutí informací získaných z rozhovoru s bývalým vedoucím pracovníkem a odpovědi, které poskytl aktuální pracovníci SMM oddělení, zachycené v podkapitole 3.2. Protože i aktuální pracovníci jsou součástí výběrového řízení na vedoucího pracovníka, což potvrzují provedené rozhovory uvnitř firmy i dotazníkového šetření mezi nimi.

Popis pracovního místa slouží nejen k efektivnímu získání a výběru pracovníka, ale také jako podklad pro tvorbu pracovního inzerátu a také může sloužit jako podklad pro ostatní pracovníky, pokud by chtěli doporučit vhodného kandidáta.

Autorka také doporučuje společnosti **rozdělit si požadavky na pracovníka na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové** (stejně jako je definované v podkapitole 2.1.1), což usnadní společnosti hodnocení kandidáta a poté jeho následný výběr.

Po sestavení popisu místa a stanovení požadavků na pracovníka přichází na řadu volba zdrojů získávání vedoucího pracovníka. Jak je uvedeno v podkapitole 2.1.4 společnost má k dispozici vnitřní a vnější zdroje. Kdy, jak bylo zjištěno, získání pracovníka z vnitřních zdrojů má značné výhody a to především ty, že dochází k motivaci ostatních pracovníků a snížení fluktuace. Také proces adaptace je méně náročný. I Taste, a. s. nejprve přistoupil k hledání pracovníka ve vlastních řadách, společnost však vhodného kandidáta nenašla a tedy přistoupila k získávání pracovníka z vnějších zdrojů.

V teoretické části v podkapitole 2.2 byly definovány nejčastěji využívané metody získávání pracovníka. Z průzkumu ve společnosti vyplynulo, že nejčastěji používá metodu doporučení stávajícího zaměstnance, přímého oslovování, online recruitmentu především na sociálních sítích, a nakonec inzerování na pracovních portálech. Metody mezi sebou společnost kombinuje na základě aktuálních potřeb, stejně jako doporučuje Armstrong (2015, s. 276) v podkapitole 2.2.

Dochází tedy k oslovování současných zaměstnanců k doporučení kandidáta, kdy společnost nejčastěji využívá kontaktů přímé nadřazené obsazované pozice. Autorka doporučuje do procesu získávání vhodných kandidátů zapojit celé oddělení, potažmo celou společnost. To společnosti rozšíří portfolio možných kandidátů. Také autorka doporučuje **motivovat současné zaměstnance k doporučení kandidáta**, ať už materiální (například finanční) nebo nemateriální (například den volna navíc) odměnou.

Současně s doporučeními od současných zaměstnanců dochází k přímému oslovování vytipovaných kandidátů ze strany Chief Human Relations Officer prostřednictvím sociální sítě LinkedIn. Sama tento zdroj považuje za nejpodstatnější. Význam a funkčnost této metody potvrzuje i výsledek dotazníkové šetření mezi současnými pracovníky SMM oddělení, kdy 75 % jich se o pracovní pozici dozvěděla tak, že je společnost napřímo oslovila.

Jako sekundární zdroj společnost využívá inzerce na pracovních portálech, jak bylo zjištěno v praktické části 3.2 je však vedeno jako výběrové řízení na pozici senior social media manager a poté na osobním pohovoru je uchazečům nabízeno pracovní místo vedoucího pracovníka. I přesto, že Managing Director Taste Director v rozhovoru (Příloha 4) uvedla tvrzení, že v nabídce uvádí vše podstatné až na mzdu, tak autorka práce s tímto závěrem nesouhlasí. Tento nesouhlas vychází z poznatků z teoretické části podkapitoly 2.1.3 věnované nabídce práce. Znění nabídky práce společnosti je uvedeno v Příloze 7. Z teoretických poznatků vyplývá, že nabídka práce by měla začínat výstižným titulkem, pokračovat informacemi o organizaci, pracovním místě, požadavcích na uchazeče, mzdě a zaměstnaneckých výhodách, místě výkonu práce a pokynech pro uchazeče. Tyto části pracovní nabídka uvedená v Příloze 7 splňuje, ale jedná se o naprosto odlišnou pozici. Tedy kandidát, který přijde na pohovor na základě této pracovní nabídky bude mít jiná očekávání, než která mu společnost poté představí. Tím se společnost dostává k nerelevantním kandidátům a dochází k neefektivnímu procesu ze strany společnosti i kandidátů.

Autorka práce proto doporučuje na základě popisu pracovního místa **sestavit nový inzerát s nabídkou práce přímo pro pozici vedoucího pracovníka SMM oddělení**. Avšak je podstatné nevzít jen čistě popis pracovního místa a použít jej jako inzerát, ale k sepsání nabídky

práce se postavit jako k reklamě, jak bylo zjištěno v podkapitole 2.1.3, kde také Matolín (2017) uvádí, že dobře napsaná nabídka práce přivede mnohonásobně více relevantních kandidátů.

I přesto, že společnost neuvádí v nabídce práce mzdu, autorka doporučuje její uvedení, protože dle Armstronga (2015, s. 279) kandidáti hůře reagují na nabídky bez mzdy nebo opisné formulace výše mzdy, jako například „mzda odpovídá zkušenostem“ nebo „mzda dohodou“.

Vzhledem k délce trvání výběrového řízení, které bylo zahájeno na podzim 2019, autorka práce doporučuje zvážení dalších metod získávání vedoucího pracovníka, a to především poradenské společnosti se zaměřením na přímé vyhledávání. Jak je uvedeno v podkapitole 2.2.2, tyto společnosti se zaměřují na přímé oslovování manažerů nebo klíčových specialistů.

Výběr vedoucího pracovníka SMM oddělení

Poté, co společnost získá dostatečné množství vhodných kandidátů, je na čase výběr toho nejvhodnějšího. Autorka se shoduje se zjištěním v teoretické části 2.3, ve kterém Šikýř (2016, s. 104) doporučuje zaměřit se na požadavky, které kandidát splňuje a jsou důvodem pro jeho přijetí, než se zabývat požadavky, které vedou k odmítnutí kandidáta, pokud tedy tyto požadavky nepřevažují ty pozitivní a nejsou zásadní pro výkon pracovní pozice, jako například znalost oboru marketingu na sociálních sítích.

Než dojde k samotnému výběru, mělo by předcházet posouzení kandidátů na základě dokumentů zaslaných kandidátem. V podkapitole 3.3.1 bylo zjištěno, že ve společnosti nejprve dochází k hodnocení životopisu uchazeče, což je jediný požadovaný dokument, případně LinkedIn profilu, kde je životopis obsažen přímo na profilu. Životopis nejdříve hodnotí Chief Human Relations Officer. Stejně jako je doporučeno v podkapitole 2.3.1 i společnost má nastavená kritéria, která v životopisu hodnotí. Jsou jimi především pracovní historie, konkrétní firmy, ve kterých uchazeč pracoval i jejich velikost a posuzuje se zejména to, zda kandidát působí ve stejném oboru, tedy oboru sociálních sítí, a zda má zkušenost na vedoucí pozici. Autorka s tímto nastavením souhlasí a opírá se o informace z podkapitoly 2.3.1, pouze by zařadila ještě **hodnocení pracovních kompetencí uchazeče**: zda se v průběhu jeho kariéry rozšiřovaly a má tedy potenciál k dalšímu růstu, nebo naopak zužovaly, což může být znakem toho, že uchazeč není dostatečně zkušený, cílevědomí nebo motivovaný. Po zhodnocení dokumentů následuje pozvání k osobnímu pohovoru.

Dalším možným zdrojem podrobnějších informací by pro firmu mohl být osobní dotazník. Jak vyplynulo z rozhovorů, pro společnost je velice podstatná osobnost uchazeče a jeho schopnost či motivace k vedení lidí. Autorka práce tedy navrhuje před osobním pohovorem **zaslat uchazeči osobní dotazník, který se bude zaměřovat na jeho osobnost, pracovní motivaci, způsob vedení lidí**, ale i třeba jeho důvody ke změně práce, protože z praktické části také vyplynulo, že mnoho uchazečů si nakonec změnu práce rozmyslí, z toho důvodu, že nechce měnit zaměstnání. Dotazník by tedy mohl eliminovat uchazeče, kteří nakonec nabídku práce odmítnou, ale absolvují celé výběrové řízení, což způsobuje jak finanční, tak časové ztráty pro společnost. Výběrové řízení je totiž dalším nákladem pro společnost. Součástí dotazníku může být i **praktický úkol na zjištění kandidátových znalostí a dovedností**, například vytvoření příspěvku na sociální síť na zadané téma.

Prvním osobním kontaktem uchazeče a společnosti je výběrový pohovor, kterého se účastní kandidát a Managing director Taste Digistory a Chief Human Relations Officer. Pohovor je dle odpovědí v rozhovorech veden formou polostrukturovaného rozhovoru, což je dle obsahu podkapitoly 2.3.3 nejvhodnější metoda pro vedení pohovoru, která maximalizuje výhody a zároveň eliminuje nevýhody čistě strukturovaného nebo úplně nestrukturovaného pohovoru. I když obě tazatelky uvedly, že otázky pro pohovor nejsou předem sepsány a pro každého kandidáta stejné, ale podobné, což je předpoklad polostrukturovaného pohovoru. Z toho

důvodu autorka práce doporučuje **předem sepsat základní blok otázek**, ten položit každému kandidátovi a tyto otázky doplňovat na základě plynoucího rozhovoru. Sestavení základních otázek pomůže spravedlivějšímu přístupu ke kandidátům i objektivnějšímu hodnocení a nemůže se tak stát, že tazatelky na konci pohovoru zjistí, že například jednu z podstatnou informaci o uchazeči vynechaly. Autorky návrh potvrzuje i Bělohlávek (2017, s. 30-31), který říká, že polostrukturované pohovory zachovávají objektivnost hodnocení, ale zároveň umožňují tazateli reagovat na podněty od uchazeče (podkapitola 2.3.3 této práce). Základní blok otázek by se měl sestávat z otázek zaměřených na způsobilost uchazeče vykonávat požadovanou práci, znalost práce, zaměstnavatele, osobnost, motivaci uchazeče a na kandidátovu představu o podmínkách práce. Při sestavování jednotné základní sady otázek může společnost čerpat z Příloh 1 a 2 této bakalářské práce.

Co se týká samotného vedení výběrového pohovoru, v teoretické části 2.3.3 byl Bělohlávkem (2017, s. 34) definován ideální postup jako úvodní neformální dotaz, představení společnosti, dotazy na dosavadní zkušenosti kandidáta, citlivější otázky na jeho názory, postoje a pocity, přístup k práci nebo vedení lidí. Poté by měl být dán prostor kandidátovi pro jeho dotazy a závěrem by mělo proběhnout rozloučení a informování uchazeče, kdy mu bude sdělen výsledek výběrového řízení. Tento postup doporučuje Bělohlávek především z toho důvodu, že kandidát se během pohovoru více uvolní a citlivější dotazy jsou vhodnější zařadit v průběhu pohovoru. Taste, a. s. dbá na to, aby pohovory byly vedeny neformálně. Managing director Taste Digistory popsala průběh pohovoru (podkapitola 3.3.2) velice podobně. Kdy pohovor začíná neformální otázkou pro uvolnění atmosféry, následuje představení společnosti. Následovaný prostorem kandidáta k představení se a doplněný otázkami ze strany společnosti nejen na jeho pracovní zkušenosti, ale i koníčky. Ke konci pohovoru je dán prostor pro kandidátovi dotazy. Nakonec tazatelky sdělují informace o benefitech, firemní atmosféře a pracovních podmínkách. Autorka práce doporučuje postup zanechat, pouze doporučuje **rozšířit okruh otázek na kandidáta**, především, co se týká jeho pracovní motivace a jeho postoj k vedení lidí, jelikož je to jedna ze stěžejních kompetencí pracovní pozice. Autorka především doporučuje společnosti se zaměřit na otázky v Příloze 2, kde jsou otázky zaměřené přímo na osobnost uchazeče a jeho schopnost vedení lidí.

Součástí výběrového pohovoru je také hodnocení uchazečů. Jak vyplívá z praktické části 3.3.2, hodnocení uchazečů je velice subjektivní, ale přesto má Managing director Taste Digistory dané oblasti, které hodnotí, a to především znalost oboru (důkladnější zkoumání znalostí je prováděno v druhém kole výběrového řízení), schopnost vedení týmu a vystupovat před publikem. Společnost nepoužívá žádné konkrétní či standardizované testování uchazečů, pouze občas využívá modelové situace, na kterých zkouší kandidátovu schopnost vést tým, na základě jeho odpovědi, jak by se v dané situaci zachoval. Chief Human Relations Officer naopak hodnotí především osobnost uchazeče, opět na základě subjektivního pocitu. Z praktické části je zřejmé, že společnost si nevede žádný záznam pohovoru.

Autorka práce doporučuje **zavedení záznamu pohovoru** v podobě sestavení **hodnotícího formuláře**, tak aby společnost mohla pohovor zhodnotit i s odstupem času. Hodnotící formulář by měl obsahovat základní hodnotící kritéria, kterými, jak vyplynulo z výzkumu, jsou pro společnost praxe v oboru a její délka, zkušenosti s vedením týmu, prezentační dovednosti, vybrané osobnostní charakteristiky, ale třeba i neverbální komunikace. Hodnocení může být vedeno pomocí známkování (1-nejlepší, 5-nejhorší) nebo například na škále od 1 do 5. Na základě tohoto formuláře společnost může kandidáty zpětně objektivně opakovaně posuzovat a vybírat z nich kandidáty vhodné do dalšího kola výběrového řízení.

Jelikož je pro společnost velice podstatná osobnost uchazeče, což potvrzují rozhovory s osobami podílejícími se na výběrovém řízení, ale i dotazníkové šetření mezi současnými

pracovníky, autorka práce doporučuje vyzkoušet **osobností testy uchazeče**. Například test **MBTI**, který dle Managementmania.cz (2015), je běžně využíván při obsazování pracovních pozic. Jeho cílem je posouzení osobnosti ze 4 úhlů a to vnímání okolního prostředí, získávání informací, zpracování informací a životní styl. Výsledkem testu je jeden z 16 osobnostních typů, na jehož základě se dá předpovídat pracovní výkon, ale i vhodnost uchazeče na obsazovanou pozici. Další klíčovou dovedností je pro společnost schopnost vedení lidí, k jejíž ověření může společnost využít například test „**Ved' sám sebe**“, který Bělohlávek (2017, s. 81) doporučuje pro obsazování vedoucích pozic. Test odhaluje typický styl vedení lidí podle Herseyho a Blancharda (přikazování, obchodování, participování, delegování). Na základě tohoto testu společnost může odhalit, zda je kandidát svým stylem vedení pro tým vhodný a zda je schopen se adaptovat do společnosti. Výhodou obou doporučených testů je, že jsou k dispozici zdarma.

Ze zjištění v teoretické části 2.3.3 vyplývá, že testy by měli provádět lidé, kteří jsou k tomu vyškoleni a jejich výsledky by měly být porovnávány se zjištěními z osobního pohovoru. Pro zavedení testování uchazečů autorka práce doporučuje zaškolení vybraného pracovníka v provádění osobnostních testů s důrazem na správnou interpretaci výsledků testů.

Další částí výběrového řízení je dle provedeného výzkumu testovací den (podkapitola 3.3.3). Jedná se o půl den, který kandidát stráví přímo ve společnosti, má možnost se seznámit s budoucími kolegy, ale i s prostředím firmy. Také potenciaální podřízení mají možnost poznat kandidáta. Součástí tohoto dne je také rozhovor s Managing director Taste Digistory, kde jsou blíže testovány kandidátovi znalosti a kandidát má za úkol na základě stráveného času s týmem navrhnout doporučení ke zlepšení a představit svoji vizi pro celé oddělení.

Podstatnou součástí tohoto druhého kola je zapojení pracovníků SMM oddělení, protože i oni se zapojují do hodnocení kandidáta. Sami pracovníci o tomto zapojení ví a vědomě kandidáta hodnotí. Avšak nejsou pro ně nastavena konkrétní hodnotící kritéria, a tedy hodnotí každého kandidáta jinak a velice subjektivně. Z tohoto důvodu autorka práce doporučuje **stanovit pro pracovníky přesná hodnotící kritéria**. Která zajistí, že žádný kandidát nebude zvýhodněn či znevýhodněn. Autorka doporučuje jako hodnotící kritéria stanovené požadavky na kandidáta, a to především, zda na pracovníky kandidát působí jako přirozená autorita. Také je doporučeno pro kandidáta nachystat praktický úkol ze strany pracovníků. Například aktuálně řešenou situaci, aby pracovníci věděli, zda je kandidát dostatečně kvalifikovaný a dokáže jim pomoci, a oni měli jistotu, že se na něj můžou obrátit s profesní radou, což je jednou z kompetencí pracovní pozice.

Pokud je druhé kolo úspěšné a společnost vyhodnotí kandidáta jako vhodného, následuje získávání referencí, které probíhá vždy na základě souhlasu kandidáta. Tato forma je dle poznatků z teoretické části vhodná především pro závěrečné ověření všech získaných informací.

Předposledním krokem výběrového řízení je rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče. V této fázi jsou hodnoceny výsledky předchozích kol výběrového řízení, ale také požadované platové podmínky. Finální rozhodnutí zpravidla činí Managing director Taste Digistory, kdy významnou roli hraje hodnocení kandidáta celým týmem. Pro tuto fázi je doporučeno **ukotvení jednotných hodnotících kritérií**, které byly zmiňovány v celé této kapitole. Postavit rozhodnutí především na objektivních informacích, a pokud si jsou kandidáti rovni, zapojit subjektivní pohled na kandidáta.

Závěrečnou fází výběrového řízení je vyrozumění kandidátů o výsledcích výběrového řízení. Zde z praktické části vyplývá, že společnost informuje všechny kandidáty nejpozději do týdne od konání pohovoru včetně zpětné vazby. Z výzkumu ve společnosti vyplynulo, že informace o výsledku mohou být podávány i průběžně, například pokud z pohledu společnosti kandidát

neuspěl již na pohovoru a tazatelky jsou si tím jisté hned, kandidátovi sdělí informaci ihned. Což autorka práce hodnotí velice kladně. V opačném případě, že je již vhodný kandidát vybrán, v této fázi je mu předložena nabídka práce.

Závěrem k výběrovému řízení autorka doporučuje nad rámec výše zmíněných kritérií kandidáty **posuzovat i na základě třech otázek**, které jsou Koubkem (2015, s. 168) definovány v podkapitole 2.3.1 a to, zda kandidát **může vykonávat** danou pozici, zda ji **chce vykonávat** a zda kandidát **zapadne do týmu**. Odpověď na všechny tyto otázky by společnost měla získat během procesu výběru pracovníka.

Zajímavou zjištěnou informací z výzkumu je, že dochází k odmítnutí nabídky práce uchazečem i v samotném závěru, především z důvodu, že nechce měnit zaměstnání. Tomuto by se společnost **mohla vyvarovat právě zjišťováním motivace kandidáta** ke změně pracovního místa, jak bylo popsáno výše.

Ze všech zjištěných informací je dle názoru autorky práce výběrové řízení vhodně nastaveno, ale doporučuje jej doplnit o body zmíněné výše a to především o **důkladnější testování uchazečů**, nastavení **přesných a stejných kritérií hodnocení a zobjektivnění celého hodnocení kandidátů**.

4 Závěr

Se získáváním a výběrem pracovníků se během svého fungování setkává každá společnost. Tento proces je důležitou součástí personálních činností firmy, protože zajišťuje společnosti dostatečné množství kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou nezbytní pro dlouhodobé fungování společnosti. Práce se zaměřuje konkrétně na získávání a výběr vedoucího pracovníka ve vybrané společnosti.

V době psaní bakalářské práce je téma získání a výběru vedoucího pracovníka SMM oddělení pro společnost Taste, a. s. velice aktuálním tématem, jelikož výběrové řízení na danou pozici je otevřeno již od podzimu roku 2019. Z toho, že proces trvá takto dlouho, je možné usoudit, že zde působí nějaké negativní faktory, které je zapotřebí identifikovat a omezit, či ideálně zcela odstranit, anebo jsou v tomto procesu chyby nebo mezery, které je zapotřebí eliminovat. Tato práce si dala za cíl najít tyto chyby a navrhnout společnosti doporučení pro optimalizaci celého procesu.

Pro naplnění cíle bylo nejprve zapotřebí získat teoretické znalosti za pomoci literární rešerše. Tyto poznatky tvoří teoreticko-metodologickou část práce.

Na základě těchto poznatků byly následně zvoleny vhodné metodologické postupy pro zpracování části praktické. Jako metody vlastního výzkumu ve společnosti autorka práce zvolila polostrukturované rozhovory s představiteli společnosti, také s bývalým pracovníkem na obsazované pozici a následně dotazníkové šetření mezi pracovníky daného oddělení.

Polostrukturované rozhovory byly vedeny s přímou nadřízenou obsazované pracovní pozice Managing Director Taste Digistory a se zástupkyní personálního oddělení Chief Human Relations Officer, tyto dva rozhovory sloužily jako hlavní podklad pro praktickou část. Otázky byly směřované na pracovní pozici, zdroje a metody získávání pracovníků, možná omezení při získávání a metody výběru pracovníka. Pro doplnění informací poté autorka provedla i rozhovor s bývalým vedoucím pracovníkem, kdy tento rozhovor mohl odhalit nesrovnalosti a možné mezery v procesu, které lze zlepšit.

Na základě dvou hlavních rozhovorů bylo zjištěno, že jsou do celého procesu zapojeni i pracovníci daného oddělení a mají také svůj podíl při hodnocení a výběru kandidáta. Z toho důvodu bylo provedeno dotazníkové šetření právě mezi danými pracovníky, které se soustředilo na jejich pohled na výběrové řízení a požadavky na vedoucího pracovníka.

Následně byly všechny získané informace podrobně rozebrány a porovnány s poznatky z teoretické části v podkapitolách 3.1–3.4 praktické části. Na základě tohoto rozboru poté byly sepsány doporučení pro společnost, jak zlepšit celý proces získávání a výběru vedoucího pracovníka, v kapitole 3.5.

Mezi nejdůležitější doporučení této práce patří stanovit a sepsat popis pracovního místa, který poté bude sloužit jako podklad pro pracovní inzerát. Dále se také zamyslet nad tím, zda více nemotivovat současné pracovníky k doporučení vhodného kandidáta, protože výzkum prokázal, že je to velice osvědčená metoda, anebo se zamyslet nad využitím dalších zdrojů získávání vedoucího pracovníka, jako například poradenské společnosti se zaměřením na přímé vyhledávání.

Co se týká samotného výběru nejvhodnějšího kandidáta, autorka shledává největší mezeru v neobjektivním hodnocení kandidátů a jejich nedostatečného testování. Z výzkumu vzešlo, že hodnocení kandidátů, i přesto, že jsou stanovená obecná kritéria hodnocení, probíhá velice subjektivně a hodnocení se tedy u každého kandidáta liší. Proto autorka práce navrhla pro všechny fáze výběrového řízení zavést standardizované hodnocení, které zajistí objektivnost

hodnocení, které žádného z kandidátů neupřednostňuje pouze na základě subjektivního pocitu hodnotitelů.

Dalším podstatným bodem bylo, že z výzkumu bylo zjištěno, že pro společnost je velice podstatná osobnost kandidáta a jeho schopnost vedení lidí. Ale stejně jako ostatní kvality i tyto požadavky jsou hodnoceny na základě subjektivního pocitu. Z tohoto důvodu autorka doporučuje využití osobnostních testů, například MBTI, který odkryje uchazečovu osobnost a hodnotitelé na jeho základě dokážou lépe určit vhodnost kandidáta na danou pozici. Nebo také test vedení lidí „Ved' sám sebe“, který testuje styly řízení kandidáta, a na tomto základě je pro společnost snadnější zhodnotit, zda bude kandidát pro vedení daného týmu vhodný a bude jej tým přirozeně respektovat, což se také ukázalo jako jeden z požadavků na uchazeče.

Literatura

Literární zdroje

ARMSTRONG, M. et al. *Řízení lidských zdrojů : Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky : Výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-0433-8.

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

BRŮHA, D. et al. *Abeceda personalisty*. 8. vydání. Olomouc : ANAG, 2018. 576 s. ISBN 978-80-7554-120-8.

COVERDILL, J. E. et al. *High Tech and High Touch : Headhunting, Technology, and Economic Transformation*. 1. vydání. New York : Cornell University Press, 2017. 204 s. ISBN 978-15-0170-280-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Besk, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

LOCHMANOVÁ, A. *Personalistika : Základy personalistiky*. 1. vydání. Prostějov : Computer Media s.r.o., 2016. 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

PACHER, P. *Lovci lebek : Jak najít ty nejschopnější a přijmout ty nejlepší*. 2. vydání. Praha : University of Applied Management Inc., 2016. 162 s. ISBN 978-80-88186-03-8.

PECHOVÁ, J. et al. *Assesment centrum : Moderní nástroje výběr zaměstnanců*. 1. vydání. Praha : Management press., 2016. 180 s. ISBN 978-80-7261-452-3.

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 368 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika po manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

Internetové zdroje

ADAPTIC.CZ. *Landing page*. [online]. 2020 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/landing-page>.

JUSTICE.CZ. *Justice.cz* [online]. 2020a [cit. 2020-20-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=993989&typ=UPLNY>.

JUSTICE.CZ. *Justice.cz* [online]. 2020b [cit. 2020-20-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1053989&typ=UPLNY>

KRANER, I. *Jak hledat zaměstnance na sociálních sítích*. [online]. 2018 [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: <https://www.rmol.cz/novinky/jak-hledat-zamestnance-na-socialnich-sitich>.

LANGEROVÁ, J. *Při náboru zaměstnanců nepodceňujte web ani sociální síť*. [online]. 2018 [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/pri-naboru-zamestnancu-nepodcenujte-web-ani-socialni-site>.

LINKEDIN.CZ. *Leader pro „socky“ z Taste Digistory*. [online]. 2019a [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/leader-pro-socky-z-taste-digistory-anna-mejsnarov%25C3%25A1/?trackingId=Xch8xUnJR9Kv0epo2s2zBw%3D%3D>.

LINKEDIN.CZ. [online]. 2019b [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: https://www.linkedin.com/posts/mariana-wohlabova-527a54a5_jobalert-activity-6605369254785097728-4ZSe/.

MANAGEMENTMANIDA.COM [online]. 2015 [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mbti-myers-briggs-type-indicator>.

MATOLÍN, M. *Jak napsat dobrý pracovní inzerát*. [online]. 2017 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/pracovni-inzerat>.

MAUER, R. *How to get started with recruiting on facebook*. [online]. 2018 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/how-to-get-started-recruiting-on-facebook.aspx>.

PAPeŠ, V. *10 rad, jak napsat pracovní inzerát, který oddělí zrno od plev*. [online]. 2018 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/10-rad-jak-napsat-pracovni-inzerat-ktery-oddeli-zrno-od-plev>.

ROUSE, M. *Facebook*. [online]. 2014 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://whatis.techtarget.com/definition/Facebook>.

ROUSE, M. *LinkedIn*. [online]. 2016 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://whatis.techtarget.com/definition/LinkedIn>.

TASTE.CZ. *O nás*. [online]. 2020a [cit. 2020-20-06]. Dostupné z: <https://taste.cz/taste>.

TASTE.CZ. *Služby*. [online]. 2020b [cit. 2020-20-06]. Dostupné z: <https://taste.cz/sluzby>.

TUCKER, K. *Definition of Job Portals*. [online]. 2018 [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://careertrend.com/facts-6883857-definition-job-portals.html>.

Další zdroje

TASTE, A. S. *Struktura společnosti*. 2020. Dostupné interně.

Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1 Otázky výběrového pohovoru podle Šikýře.....	I
Příloha 2 Tradiční otázky výběrového pohovoru dle Kocianové.....	II
Příloha 3 Polostrukturovaný rozhovor s Chief Human Relations Officer.....	IV
Příloha 4 Polostrukturovaný rozhovor s Managing director Taste Digistory.....	X
Příloha 5 Polostrukturovaný rozhovor s bývalým vedoucím pracovníkem.....	XIV
Příloha 6 Dotazníkové šetření mezi pracovníky SMM oddělení.....	XV
Příloha 7 Inzerát s nabídkou pracovního místa.....	XVI
Příloha 8 LinkedIn článek o vedoucím SMM oddělení.....	XVIII
Příloha 9 LinkedIn příspěvek.....	XIX

Příloha 1 Otázky výběrového pohovoru podle Šikýře

Šikýř (2012, s. 107-108) dělí otázky do třech kategorií:

- 1) otázky zaměřené na způsobilost uchazeče vykonávat požadovanou práci;
- 2) otázky zaměřené na znalost práce a zaměstnavatele, osobnost a motivaci uchazeče;
- 3) otázky zaměřené na představu uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání.

Otázky zaměřené na způsobilost uchazeče vykonávat požadovanou práci:

- Co vás přivedlo ke studiu na vysoké škole?
- Co vám dala absolvovaná praxe během studia?
- Jak hodnotíte své odborné znalosti a dovednosti?
- Jakou práci jste vykonával/a v předchozím zaměstnání?
- Jaký byl váš běžný pracovní den v předchozím zaměstnání?
- Jaké máte zkušenosti s řízením a vedením lidí?
- Jaké počítačové programy ovládáte?
- Jaké jsou vaše jazykové znalosti?
- Jakých úspěchů v práci jste dosáhl/a?
- Co se vám v práci nepodařilo?

Otázky zaměřené na znalost práce a zaměstnavatele, osobnost a motivaci uchazeče:

- Co víte o naší organizaci/našich produktech?
- Jakou máte představu o práci u nás?
- Jaká myslíte, že bude vaše náplň práce?
- Jaký druh práce vás nejvíce uspokojuje?
- S jakými lidmi se vám nejlépe spolupracuje?
- Jak si představujete ideálního nadřízeného?
- Jak bychom mohli využít vaše zkušenosti?
- Proč bychom měli zaměstnat právě vás?
- Jak dlouho u nás chcete pracovat?
- Co vás motivuje k práci?

Otázky zaměřené na představu uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání:

- Co pro vás znamená kariéra?
- Co očekáváte od zaměstnání u nás?
- Jak důležitý je pro vás odborný rozvoj?
- Jaká pracovní doba vám vyhovuje?
- Jakou máte představu o mzdě?

Zdroj: Šikýř (2012, s. 107-108)

Příloha 2 Tradiční otázky výběrového pohovoru dle Kocianové

Kocianová (2010, s. 106-107) uvádí příklady tradičních otázek k výběrovému rozhovoru. Otázky rozdělujeme hned do několika kategorií:

1) Zájem uchazeče o místo, odborná praxe a předcházející zaměstnání uchazeče:

- Proč se ucházíte o toto místo?
- Co očekáváte od zaměstnání u nás?
- Co vás podle vašeho názoru kvalifikuje pro toto místo?
- Proč bychom měli zaměstnat právě vás?
- Jaké zkušenosti jste získal v předchozích zaměstnáních?
- Domníváte se, že odpovídá vaše dosavadní pracovní kariéra vašim schopnostem?
- Mohl byste říci něco o svém nynějším (posledním) místě?
- V čem spočívala vaše hlavní odpovědnost?
- Jaké byly vaše nejčastější kontakty uvnitř a vně společnosti?
- Co jste v rámci výkonu své funkce dělal nejraději a naopak?

2) Vedení lidí:

- Jaké máte zkušenosti s vedením lidí?
- Koordinujete rád práci ostatních lidí?
- Co je pro vás podstatné při vedení lidí?
- Jaký styl a metody vedení lidí považujete za správné a efektivní?
- Jaký by měl být vztah mezi vedoucím a podřízeným?
- Jaké jsou podle vašeho názoru nejlepší způsoby motivace lidí?

3) Poznání osobnostních kvalit a postojů uchazeče:

- Čeho si na lidech nejvíce ceníte?
- Jak byste charakterizoval svého nadřízeného (současného, předcházejícího)?
- Jaké silné stránky má (měl) dle vašeho názoru váš současný (předcházející) nadřízený?
- Jak podporuje váš nadřízený vaši činnost?
- Za co jste oceňován – chválen? Za co kritizován?
- Jak byste charakterizoval své kolegy?
- S jakým typem lidí rád spolupracujete, jaké typy lidí považujete za obtížnější?
- Jak zvládáte práci pod tlakem?

4) Sebehodnocení:

- Jste kreativní?
- Jste považován za ambiciózního člověka?
- Jak reagujete při vzniku konfliktu?

- Kterým svým vlastnostem připisujete své pracovní úspěchy/nezdary?
- Jak sám hodnotíte svoji práci?
- Co je nejpodstatnější pro váš pocit uspokojení z práce?
- Které vlastnosti byste měl podle svého názoru ještě dále rozvíjet?

5) Obsazovaná pracovní pozice:

- Seznámil jste se s popisem pracovní pozice. Jaké problémy budete muset podle vašeho názoru řešit?
- Co si od tohoto místa slibujete?
- Jaké jsou vaše představy o pracovním režimu na daném místě?

Zdroj: Kocianová (2010, s. 106-107)

Příloha 3 Polostrukturovaný rozhovor s Chief Human Relations Officer

1) Kdy začal proces získávání a výběru vedoucího pracovníka SMM oddělení?

Kdy začal? No, já jsem sem nastoupila na tu moji pozici 1. července 2019 a v té době tady byl ještě předchozí team leader, ale ten odcházel právě v průběhu července, pak jsme se dohodli, že tomu dáme chvíli čas, třeba měsíc, myslím si, že v tom srpnu se sedalo a Anička se s těma lidmi chtěla trochu víc sblížovat. Takže já bych řekla tak od září, od října. Začátek podzimu loňského.

2) Kolik uchazečů se přihlásilo?

Samo? (Ano) Irelevantních i relevantních? (Ano). Od toho podzimu do teď řekla bych třeba 40. Se vším všudy i ti, co vůbec nedávali smysl.

3) Kdo se podílí na získávání a výběru vedoucího pracovníka SMM oddělení? Jaké jsou jejich funkce?

Jsem to já, hodně je to Anička, což znamená Managing director celé Digistory, pak je to Petr Vápeník, což je jeden z partnerů. To je všechno, ne že by to tak mělo být, měla by to být celofiremní akce, si myslím, ale tyhle 3 lidi aktivně,

4) Jaké kroky se uskutečňují před zahájením získávání a výběru vedoucího pracovníka?

Tak nejdřív si vždycky musíme říct, jestli toho člověka vlastně potřebujeme opravdu externího, jestli to není pozice, která by se dala obsadit interně, což jsme právě řešili na konci léta loňského roku. A usoudili jsme, že ne. No a potom si musíme stanovit ty kritéria, který od toho člověka očekáváme, co on musí znát, musí vědět. Jaký jsou naše očekávání, jaká je aktuální situace v tom oddělení, co chceme, aby se změnilo nebo i zůstalo a jestli jsou pro nás větší priority, to, jaká je osobnost nebo to jakou má knowledge (znalosti). No takže, takový srovnání toho našeho očekávání od toho člověka a nějakých výsledků do budoucna.

5) Je stanovený a dostupný popis a specifika pracovního místa?

Jestli je stanovený a dostupný? (Ano) Stanovený je a dostupný veřejně nebo v i v rámci firmy interně? (V rámci firmy interně.) Jo, je. Ale teď třeba není aktuálně žádný inzerát.

6) Kdo má popis a specifika pracovního místa v kompetenci?

Anička, to znamená přímý nadřízený toho potencionálního team leadera.

7) Jaké jsou stanovené požadavky na vedoucího pracovníka SMM oddělení (kladné i záporné) a existují nějaká specifika pracovního místa?

Těch je hodně no. Jako úplně ideální případ by byl člověk, který bude mít vůči těm lidem nějakou přirozenou autoritu, lidsky, jakože ty lidi k němu budou vzhlížet. Prostě, aby to byl člověk, ke kterému oni přirozeně půjdou třeba i pro profesní radu a nejenom profesní, ale i lidskou. Takže co jsme si řekli, že potřebujeme osobnost, takže to je primární věc, potom samozřejmě ideálně nějaké zkušenosti ze socialu a nejenom in house, ale ideálně i z agentury, protože přece jenom agenturní prostředí a in house prostředí je dost odlišný, tak aby ten člověk nebyl úplně v šoku z toho, že má najednou 20 klientů, teda ne on, ale že v jeho týmu je 20 klientů nebo víc. No, takže zkušenosti, ideálně zkušenosti s vedením týmu většího, než je 5 lidí a nějaký takový ty spíš soft skillové věci. Otázka, jestli je to soft skill nebo hard skill, ale takový ty jako selský uvažování, klasicky jako umět vzít rozum do hrsti, přemýšlet out of the box a co bylo důležitého hlavně pro Aničku, tak je taková ta jako vize do budoucna, že bude chtít to oddělení někam pushovat, že nebude chtít stagnovat a že bude vždycky o krok napřed před ostatními. Že bude řešit věci jako TikTok dřív, než je řeší celý svět.

8) Jsou i nějaký záporný požadavky, který byste u toho kandidáta nechtěli?

Co jsme opravdu nechtěli, tak aby nezapadl k tomu týmu. Když by ten tým řekl, že ho nechtěj, protože je vždycky seznamujeme, tak bychom ho prostě nevzali i když bychom ho stokrát chtěli, protože chceme, aby ho ten tým fakt bral, co by fakt nešlo a asi tam šlo o takový ty lidský věci, muselo o lidsky sednout. Nesmí to být namyšlený, egoistický člověk, který je primárně sám pro sebe nejdůležitější.

9) Jsou nějaký konkrétní specifika toho pracovního místa?

Konkrétně v tomto je specifické, že tam dlouho žádný team leader nebyl, takže v tomto je tam fakt pro toho člověka, který tam naskočí, tak je a bude hrozně těžký to tam nějak ustálit, získat ty lidi, co v tom týmu jsou, si myslím, že bude hodně těžký a zároveň i dokázat vedení, že to oddělení není úplně „ztracený“, protože za tu dobu, co tam team leader nebyl, se to samozřejmě projevuje i na výsledcích a nejvyšší vedení firmy na to má samozřejmě nějaký názor. Protože pro nejvyšší vedení firmy jsou nejdůležitější čísla, úplně ne vztahy teďka, a proto si myslím, že toto bude hodně těžký dokazovat spoustu věcí.

10) Vnímáš nějaká omezení/faktory, které ovlivňují získání vhodných kandidátů (vnitřní i vnější, kladné i záporné)?

No, ano. To je právě taková zajímavá situace, co nastala s Covidem, protože před Covidem to bylo strašně a je, to byla situace, která nastala třeba 2014/15, kdy ta nezaměstnanost šla strašně dolů a v Praze obzvlášť byla třeba i minusová, kolikrát mají ty lidi víc prací, takže nechci říct, že ty lidi nejsou, oni jsou, ale je hrozně těžký sehnat perfektní match na pracovním trhu, kde je lehký si najít práci a dát těm lidem všechno, co chtěj. Upřímně si myslím, že lidi za posledních 5 let jsou rozmazlenější a firmy se k tomu musí stavět. Některý firmy k tomu mají lepší podmínky, některý horší. Odpovídám ti na otázku? Já jsem zapoměla, jaká byla (ano, takže tu situaci na pracovním trhu vnímáš jako omezení?) Ano, výše nezaměstnanosti to byl strašný problém a taky to, že ta pozice je taková, že my jsme hledali někoho, kdo už tohle dělá a je strašně těžký přesvědčit ty lidi, protože já je samozřejmě musím aktivně oslovovat, tak přesvědčit je, že to mají jít dělat k nám, ačkoliv už to třeba dělají. Takže jsme samozřejmě potom zvolili variantu někoho, kdo je ten step pod tím a tohle by byl pro něj karierní růst, ale i to se ukázalo, že není úplně jednoduchý.

11) Jaké zdroje pro získávání vedoucích pracovníků využíváte a proč? (Odkud získáváte pracovníky?)

Nejvíce LinkedIn, to je úplně nejzásadnější a mám takovou tu rozšířenou verzi recruiter live, takže se tam dostanu k více lidem. (Takže ty aktivně oslovuješ kandidáty?) Ano, já aktivně oslovuju přímo. Takže to a potom hodně networking tady lidí právě hodně Petra (spolumajitel) a Aničky (Managing director), takže známí oslovování, a tak a až někdy jako sekundárně inzeráty, jako startupjobs, třeba jobs.cz vůbec, protože jsou strašně drahý a vůbec se tam nesetkávají s tím, co bych očekávala, to ne. No a sociální sítě obecně Facebook hodně.

12) Nabízejí se uchazeči sami i bez zveřejnění volného pracovního místa?

Ozývají, ale je otázka relevantnosti těch kandidátů potom.

13) Využili jste doporučení na kandidáta od současných či bývalých zaměstnanců?

Ano a nedopadlo to.

14) Využíváte sociální sítě pro získávání pracovníka? Pokud ano, jaké a jak?

LinkedIn a Facebook. Nemyslím si, že jsme využili Instagram i když já bych ráda. A nic jiného. (A ten Facebook v jaké formě?) Nejvíce placeno sponzorovanou reklamou, a potom různý takový ty pracovní marketingový skupiny #Holkyzmarketingu, Práce v reklamě.

15) Jaká metoda/y je dle vás nejúspěšnější?

Přímý oslovování na LinkedInu a upřímně si myslím, že působí líp, než když oslovuju já, když je osloví jejich přímý nadřízený nebo majitel firmy, že to na tuto konkrétní pozici působí líp.

16) Myslíš si, že v nabídce práce uvádíte všechny důležité informace?

Ne, myslím si, že tedy jestli nějaký základ ano, ale všechno, co je důležitý potom probíráme spíše osobně, právě třeba tu aktuální situaci v tom týmu, to bych do toho inzerátu třeba nenapsala.

17) Stalo se někdy, že přišel kandidát na pohovor a měl o pozici úplně jiné představy?

Ne.

18) Jak vypadá proces výběru vedoucího pracovníka? (Kolik má kol, jaká jsou kritéria hodnocení,)

Od začátku do konce? (Ano) No tak začíná to teda tím, že si určíme, co od člověka chceme, co to je. Potom je to na mě, no jasně, to jsem vlastně vynechala, že prvně se podíváme do naší interní databáze lidí, se kterými jsme byli třeba v kontaktu. A některý jsme zkusili kontaktovat znovu, což se právě nesešlo. Takže potom následovalo vykopnutí nějaké informace právě na Facebook, paralelně s tím jsem oslovovala na LinkedIn spoustu lidí, spousta z nich samozřejmě vůbec nereagovala. Pokud někdo jo, tak většinou to probíhalo, tak, že jsem ani nedělala to předkolo já, ale rovnou jsme se s nimi potkaly s Aničkou, takže, když jsme se s nimi setkaly, tak automaticky obě dvě, abychom ty informace z procesovaly spolu a nijak to neprotahovaly. I když klidně bych se s těma lidmi mohla prvně potkat jenom já, jako předvýběr. No, a pokud tohle klaplo, tak ty lidi sem přišli osobně, zkusili si tady třeba půl den být, seznámit se s tím týmem nebo ne seznámit, ale zkusit, jestli by si s tím týmem sedli. A až po tomhle následuje sezení nad penězi nebo ne seznámit ale zkusit, jestli by si s tím týmem sedli. A až po tomhle následuje sezení nad penězi, work flow, jestli je to fulltime, parttime nebo co. A potom už následuje nabídka, což se párkrát stalo. A potom tedy přijetí, nebo odmítnutí nabídky a případný nástup.

(Takže chápu to správně, že prvně je tam nějaký předvýběr, který provádíš ty nebo v kooperaci Aničkou, potom teda následuje pohovor nebo rovnou ten půl den?) Pohovor, vždycky nejdřív třeba na hod'ku.

19) Jaká kritéria během pohovoru hodnotíte?

Hlavně osobnost, ten osobní pocit, jaký jsme Aničkou z toho člověka měly, protože ty profesní věci se spíš získají právě průběhu toho půl dne, tam má pro ně Anička připravený nějaký úkol, kde by měl právě trochu přemýšlet nad nějakou vizí toho týmu. Takže během toho pohovoru, spíš naprosto subjektivní pocit z toho člověka, jestli zapadne, jestli tam má ten potenciál vést tým, jestli si myslíme, že by ho ten tým snesl. Samozřejmě jsme řešily je to jaké má zkušenosti, profesní historii, co ho vede k tomu, že vůbec se s námi ten pohovor dal.

20) Jak vypadá druhé kolo pohovoru? Co je jeho úkolem? Jaká kritéria hodnotíte?

Vypadá tak, že ten člověk přijde buď dopoledne, nebo odpoledne a stráví s námi tady ten půl den, což znamená nějaký třeba 4 hod. Primárně teda v tom týmu, ale projde si celý barák, tak aby viděl, jak tady fungujeme i v rámci firmy interně, ale hlavně tráví čas v tom týmu. A je to právě z toho důvodu, aby on měl možnost se těch lidí ptát na věci, který my jsme třeba na tom pohovoru neobsáhly s Aničkou, ale hlavně aby ti lidi měli možnost ptát se jeho, Aby tam vycítili, jestli spolu můžou kooperovat dál. A taky aby on se tomu týmu trochu díval pod ruce, aby viděl, na jakých klientech se pracuje, jaká je tady atmosféra, jak spolu spolupracují, abychom mi ukázali karty. Aby se nestalo, že ten člověk neví, do čeho naskočí. (A máte

stanovený nějaký kritéria, která během toho druhého kola hodnotíte?) Ten pocit těch lidí, pocit toho člověka z těch lidí, plus, jak jsem říkala Anička tam má takový úkol pro toho člověka, že vždycky jim dopředu zadávala, že na základě toho, jak ty lidi budou vnímat ti kandidáti, tak, Aby vymysleli, jak by s nimi pracovali dál, jakým způsobem by třeba něco změnili, potom coby naskočily, jak by s týmem komunikovali, kam by ten tým posouvali dál, jak by přemýšleli nad inovacemi a tak dále. Takže tam šlo spíš o to zjistit, jak ten člověk uvažuje. V jakém kontextu.

21) Získáváte a ověřujete reference na kandidáta?

Ano, vždycky. Většinou telefonicky, většinou máme nějaký kontakt, ale většinou to s tím člověkem řeším, jestli on je s tím v pohodě, případně si můžu vzít od něj ten kontakt. Úplně to nedělám za zády těch lidí, že bych jim neřekla, že si na ně budu zjišťovat backup to ne.

22) Využíváte testování uchazečů? (znalostní, osobnostní, inteligenční testy, ...)

Znalostní ne, osobnostní jo. Děláme Atairu. Takže Talent Dynamics osobnostní test, nic jiného ne. (Do jaký části procesu výběru to zapadá?) Je to v meziprostoru s tím absolutním plácnutím si a podepsáním smlouvy a tím půl dnem tady, že už víme, že do toho člověka chceme zainvestovat nějakou tu částku, co ten test stojí a máme o něj fakt zájem, ale ještě z toho můžeme couvnout, když by se objevil nějaký velký průšvih, ale nepředpokládáme, že se stane. Ještě se to nestalo. Takže na závěr, ale ještě před podepsáním smlouvy.

23) Jaké dokumenty od kandidátů požadujete a jaké informace z nich zjišťujete nebo hodnotíte?

Od kandidátů v průběhu? Žádný. (Životopis?) Cvčko jasný, pokud se ty lidi ozývají sami, ale pokud je oslovuji na LinkedInu, tak ty informace většinou mám. Takže asi žádný v tomhle směru.

24) Hodnotíte zaslané životopisy? Pokud ano, jaké informace zjišťujete?

Především pracovní historii. Třeba i frekvenci měnění práce, což souvisí s tou pracovní historií, dost řeším i firmy, ve kterých ten člověk pracoval. Pro mě jsou zásadní. Jestli je to přímá konkurence, tak je to samozřejmě lepší. Taky velikosti firem jsou pro mě důležité, a pokud samozřejmě vidím, že někdo koho znám mu na LinkedIn dával reference, nebo je s ním ve spojení, tak se na něj můžu poptat.

25) Jaká kritéria posuzujete v předvýběru kandidátů (než je pozvete k osobnímu pohovoru)?

To, jestli je relevantní. Jestli je aspoň ve stejném oboru, třeba i to, jestli ten tým vedl, nebo třeba jestli už dlouho pracuje na pozici seniorního specialisty a mám pocit, že pokud to dělá třeba 5 let, tak ten team leader by pro něj mohl být next step. Takže to je pro mě relevantní, protože vím, že bych ho na to mohla nalákat. To většinou bývá lákavý pro ty lidi. Ty firmy, ve kterých pracuje, protože v Praze je firem, kterých si vážím pár. Takže pokud je to některá z těch, ve kterých bych lovit chtěla, tak jsem za to ráda. A samozřejmě délka, jak dlouho tam je.

26) Jak přesně vypadá proces pohovoru, jak je veden a je daný přesný postup pohovoru?

No já si dost zakládám na tom, že ty pohovory tady jsou takový neformální. Takže já nemám ráda úplně nějaký nesmyslný přehnaný vykačky a formality, zakazuju tady všem takové ty obligátní HR otázky, jako kde se vidíš za 5, 10, 15 let, jaký jsou tvoje silný a slabý stránky. To tady prostě neexistuje. Ale funguje to tak, že začínám vždycky já tím, že popíšu Taste jako firmu, co tady děláme, jak fungujeme celofiremně, jaký tady jsou oddělení, kolik nás tady je a možná trošku historii, jaká je tady hierarchie, jak tady fungují třeba spoludávatelé a jaká je tady atmosféra. Potom si většinou bere slovo právě Anička, která u toho bývá a ta mluví trochu víc o Digistory, o social media týmu, jako takovým, o lidech tam, o klientech už právě,

o procesech. Ten člověk do toho samozřejmě může skákat, jak chce, může se doptávat. Tam ten člověk říká ty důvody proč u nás je, na to se vždycky ptáme. Mluví o svojí historii, co umí a doptává se. Tam už je to hodně o diskuzi ne o monologu. A úplně na závěr, tam já už jenom zmiňuju věci nad rámec mzdy, jaký jsou benefity, jako je tady atmosféra, co jsou plusy a minusy třeba naše. To je taky fajn přiznat hned. No a na závěr řešíme právě to druhé kolo. To si říkáme rovnou, jestli v tom vidíme smysl, jestli by ten člověk rád přišel, nebo jestli je to úplně zcestný.

27) Takže má ten pohovor daný jakoby přesnou strukturu, což znamená přesně daný otázky, čas na otázky?

Jako úplně nejsou přesně daný otázky, ale je trošku obecný template, ale nedržíme se toho úplně. Dá se s tím hýbat.

28) Ten pohovor tedy vždy vedeš ty a Anička (Managing director Taste Digistory). Takže jste dvě a kandidát?

Ano. Teda v tom úplně, jak jsem mluvila o tom úplně závěrečným, jak se řeší mzdy, nějaký fixní plat a motivační složka tyhle věci, tak tam už většinou bývá i spolumajitel.

29) Vedete si nějaký záznam pohovoru?

Ne.

30) Co se týká otázek, ten základ je pro každého kandidáta stejný?

Ano, to bývá stejný. Jako občas se to řeč samozřejmě smete někam jinam, ale to už je individuální. Ale většinou ten obecný základ je stejný.

31) Využíváte i otázek na soukromé informaci o uchazeči? (zájmy, manželství, plánované děti, ...)

Jo. Nic protizákonný ho, ne, že bych se ptala, jestli plánuju děti ti paní. Ale vždycky se ptám, co děláš ve svém volném čase, protože to je pro mě relevantní hodně. Právě na základě hodnocení osobnosti, protože pokud ten člověk řekne třeba, že rád hraje basketbal, tak je to pro mě víc týmový hráč, než když mi řekne, že rád čas tráví sám a nesnáší lidi třeba. To je u teamleadera důležitý. Na koníčky se ptám, občas, když někdo řekne, že se rád vzdělává, posouvá, tak se ptám, kde, jak, na co kouká, co čte nebo kam chodí, ale nic úplně soukromého ne.

32) Jak probíhá závěrečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče?

Úplně potom všem? (Ano) vždycky zeptám na jeho názor, jak to na mě působilo ten půlden u nás. Ptáme se toho týmu, co oni na to a řešíme samozřejmě náš pocit. Takže pokud my jsme pro toho člověka a ten tým je taky pro, nemá nebo nemá vyloženě nějaké závažné proti a toho člověka to taky zajímá, tak to samozřejmě řešíme, pokud na něj máme, pokud si neřekne o 200 000 Kč za měsíc nebo něco takového. Takže to všechno hraje roli, ale jde nám hlavně o ten soulad náš a týmu a toho člověka.

33) Jsou daná nějaká kritéria pro ten tým, jak toho kandidáta ohodnotit? Na co se jich ptáte?

Nemyslím si, že bychom měli něco daného, že bychom jim naservírovali, co mají hodnotit, to ne. Ale spíš se jich ptáme, jestli si ho umím představit jako tým lídra, jestli by ho následovali, jestli mají pocit, že bude mít nějakou přidanou hodnotu, že bych za ním šli pro radu. Bych subjektivní názor, jestli je to pro ně dostatečný teamleader.

34) Kdo má hlavní slovo v závěrečném rozhodnutí?

Řekla bych, že Anička. Ale není to tak, že pokud by Anička trvala na tom někoho přijmout, že bychom ho přijali. Jako není to tak, že by to jeden člověk mohl rozhodnout a ostatní by neměli váhu, ale samozřejmě je to člověk pod Aničkou, takže ona si toho člověka musí vhodně vybrat, ale hodně dáme na ten tým, protože s ním bude pracovat nejvíc. Takže taková kombinace Aničky a toho týmu.

35) Za jak dlouho posíláte vyjádření o výsledku výběrového pohovoru?

Potom prvním kole se většinou dohodneme rovnou, ale mě to už s Aničkou třeba vycítíme rovnou, že pokud to tomu člověku nesedne, tak mu ani nenabízíme to druhé kolo, protože by to byla ztráta času za nás, případně i za něj. Párkrát se stalo, že Anička tu zpětnou vazbu dala hned, což já si docela cením a myslím si, že i ty lidi. Práce ale stalo, že jsme si nebyli úplně jistý ani tím druhým kolem, ani tím že toho člověka úplně odmítneme, takže jsme ho potom odmítali zpětně. A to třeba do týdne. To nemůže být delší.

36) Informujete i všechny kandidáty, kteří neuspěli?

Ano.

37) Dochází k odmítnutí ze strany uchazeče? Pokud ano, proč?

Došlo, stalo se i to, že my jsme nabídku dali, i tu úplně finální, že proběhly všechny kola, včetně mzdy a formalit a oni odmítly. (A z jakého důvodu?) Většinou nám říkali, že se rozhodli prostě zůstat v té firmě, ve které byli, že to nechtějí měnit a nic konkrétního k tomu.

Zdroj: Rozhovor Chief Human Relations Officer, vlastní zpracování

Příloha 4 Polostrukturovaný rozhovor s Managing director Taste Digistory

1) Kdy začal proces získávání a výběru vedoucího pracovníka SMM oddělení?

Myslím si, že to bylo cca duben/květen 2019.

2) Kolik uchazečů se přihlásilo?

Na inzeráty nám odpovědělo tak do 10 lidí a zbytek byli lidi, které jsme aktivně oslovovali. Tak 20 maximálně.

3) Kdo se podílí na získávání a výběru vedoucího pracovníka SMM oddělení?

Vlastně úplně ten první kontakt je s HR oddělením, kde je naše HR ředitelka Mariana, takže to je vlastně první kontakt. Druhý kontakt je potom se mnou. Často se potom ještě uchazeči setkávají s minimálně jedním člověkem z vedení, což jsou 4 majitelé. Aspoň jeden z nich by toho člověka měl vidět, a potom máme i jedno kolo, kde se ten člověk seznamuje se svými potencionálními kolegy, ale neznamená to, že bychom úplně výběr nechali na nich, ale přikláníme se k tomu názoru, který nám vlastně řeknou po nějakém testovacím dni. Takže pokud toho kandidáta, jako absolutně odsoudí, tak toho kandidáta nepřijmeme, aby nám v tom týmu zůstala pořád dobrá atmosféra.

4) Jaké kroky se uskutečňují před zahájením získávání a výběru vedoucího pracovníka?

V podstatě jsme si prvně specifikovali požadavky na toho člověka. Potom jsme tvořili inzerát, dívali jsme se i uvnitř firmy, pokud nám někdo aspoň částečně ty kritéria nesplní a nebude mít ambice o tu pozici usilovat. Takže tvorba inzerátů, vyvěšení pozice na nějakých našich webech atd.

5) Je stanovený a dostupný popis a specifika pracovního místa?

My jsme to spustili asi až trochu později, ale máme to vyvěšené. Nebo měli jsme to po určitou dobu na některém z karierních portálů. Ale pouze na pozici senior social media specialist, přes kterou jsme potom na pohovoru nabízeli vedoucí pozici, když byl uchazeč dostatečně zkušený.

6) Kdo má popis a specifika pracovního místa v kompetenci?

Za odborné znalosti a dovednosti já, a potom samozřejmě se ještě doplňuje, upravuje se copywritersky, graficky. A nějaké příspěvky, které se na to vážou, už tvoří HR.

7) Jaké jsou stanovené požadavky na vedoucího pracovníka SMM oddělení (kladné i záporné) a existují nějaká specifika pracovního místa?

Vedoucí SMM oddělení by měl mít samozřejmě zkušenosti se sociálními sítěmi, nejlépe aby si prošel nějakou dobu jako specialista těch sociálních sítí. Také oceňujeme, když má zkušenosti s vedením lidí, klidně z nějakého menšího týmu. A rozhodně se díváme i na jeho ostatní kvality, analytický přístup, aby rozuměl trochu číslům, ekonomice toho oddělení a zároveň, aby měl vizi, vidět nějaké směřování toho oboru, umět ten tým na to připravit, tak aby je posouval ať už v produktu nebo nějakém vzdělávání.

8) Je nějaký záporný požadavek/kritérium, díky kterému byste toho kandidáta nepřijali?

Popravdě jsme uvažovali, jestli nevzít člověka, co nedělal sociální síť, ale byl jako manažer. Ale spíš, to kritérium práce s obsahem, reklamou, promováním na sociálních sítí je vůbec základem. Bez toho bychom ho ve finále nepřijali.

9) Jaké jsou kompetence vedoucího pracovníka SMM oddělení?

Mezi kompetence vedoucího SMM oddělení patří především vedení týmu o 4 social media specialistech a jejich profesní rozvoj. Také kontrola jejich práce a případná pomoc, pokud si neví rady. Důležitou kompetencí je také udržovat jejich motivaci k práci a odvádění, což nejlepšími výsledky. Je to také řešení jejich pracovních problémů, pokud jim něco nevyhovuje nebo by rádi něco změnili. Také tam spadá budování vize v kooperaci s vedením a směřování týmu tímto směrem. Na druhé straně je to potom zodpovědnost za finance oddělení, prezentování výsledků vedení a uspokojující hospodaření oddělení. Také vystupuje za oddělení na venek, na akcích pořádaných firmou, nebo se třeba taky aktivně účastní školení pro naše klienty, nebo přednášek pro odbornou nebo širokou veřejnost. A v neposlední řadě je zodpovědný za personální obsazení týmu, tedy v kooperaci s HR oddělením.

10) Vnímáš nějaká omezení/faktory, které ovlivňují získání vhodných kandidátů?

Jelikož ta doba nám úplně nepřála, tak já si myslím, že velkým problémem je vlastně celé nastavení toho trhu, že je velká poptávka po těchto lidech, ať už po specialistech, tak potom po teamleader. Tudíž ty podmínky jsou nastavené hodně vysoko. A i když se člověk snaží sáhnout třeba do řad právě jako šikovných specialistů, kteří by se učili vést ten tým, tak jsou tam v celku nerealistické očekávání, co se týče podmínek, benefitů, platu versus pracovní morálka a zkušenosti, které ty lidi mají.

11) Jaké zdroje pro získávání vedoucích pracovníků využíváte a proč? (Odkud získáváte pracovníky?)

Kariérní portál, většinou všechny inzeráty publikujeme na startupjobs, našem webu, na sociálních sítích do skupin, které jsou oborově zaměřené, na LinkedIn, kam jsem sepsala i článek, a potom aktivní oslovování kontaktů našich zaměstnanců, HR, a potom cold calling na lidi z LinkedIn.

12) Jaké sociální sítě využíváte?

Především Facebook s reklamou na Instagramu a LinkedIn.

13) Nabízíte se uchazeči sami i bez zveřejnění volného pracovního místa?

Ano, stává se nám, že nám chodí životopisy. Neříkám, že na denní bázi, ale třeba jednou za měsíc nám někdo životopis pošle.

14) A jsou relevantní ty uchazeči?

Částečně, ale spíš na specialistické pozice než na vedoucího.

15) Využili jste doporučení na kandidáta od současných či bývalých zaměstnanců?

Tady u té konkrétní pozice, ano. (A nedopadlo to?) Nedopadlo, nicméně jsme si prošli nějakými těmi koly výběrového řízení, minimálně jsme se s těmi lidmi potkali. Ale často to byli lidi, kteří nebyli ve fázi hledání nového zaměstnání.

16) Jaká metoda/y je dle vás nejúspěšnější?

No úplně ta nejlepší a nejúspěšnější je to doporučení lidí a posléze inzeráty. Přímé oslovování se nám tolik neosvědčilo.

17) Myslíš si, že v nabídce práce uvádíte všechny důležité informace?

Neuvádíme tam plat, což může být možná nevýhoda nebo výhoda. Je to kvůli tomu, že ten plat vždy nastavujeme individuálnímu kandidátovi na míru.

18) Stalo se někdy, že přišel kandidát na pohovor a měl o pozici úplně jiné představy?

Jo to je možný. Ono je strašně těžký, že v našem oboru, ten název pozice není často vypovídající o tom, co ten člověk dělá. Což je napříč celým tím oborem, takže jo je potřeba potom a pohovoru dospecifikovat o čem je ta pracovní pozice.

19) Jak vypadá proces výběru vedoucího pracovníka? (Kolik má kol, jaká jsou kritéria hodnocení,)

Vežmu to od té chvíle, co přijde životopis nebo, kdy přijde nějaký kontakt. Vlastně první kontakt je s HR, která vyhodnotí životopis, pokud se jí zdá zajímavý tak ho posílá na mě. Pokud se shodneme, že ano, tak HR domlouvá pohovor, první kolo. To první kolo je takové povídací, hodně se zajímáme o to, co dělal, vysvětlujeme, jak funguje naše agentura, jaké máme benefity, jak vypadá ta pozice, kolektiv, zajímá nás, co dělá ve volném čase. Hlavně ho lidsky poznat, tam vyhodnocujeme právě, to jestli se nám zdá sympatický a vhodný do týmu, není to úplně na tvrdo testování zkušeností, to si necháváme na druhé kolo. Tady potom prvním kole, pokud oboustranně funguje nějaká chemie, tak se domlouváme na tom druhém kole, což je v podstatě testovací den, nebo půl den. Kdy my si vždycky žádáme toho kandidáta, aby přišel k nám do kanceláří, strávil tam s námi nějaký čas, seznámil se s potencionálními kolegy, má možnost se se všemi z nich mluvit, má možnost si to tady projít, podívat se, jak vypadá to prostředí a potom s ním sedím já. Řeším nějaké otázky, co se týká konkrétních zkušeností a taky i nějaké u této pozice vize, kam sociální sítě můžou směřovat, ptám se na zpětnou vazbu právě třeba na to, co se dozvěděl od našich specialistů, často se řeší konkrétní klienti, konkrétní náplň práce, takže jaký je jeho názor, jestli už tam teďka vidí nějaké příležitosti. A potom máme třetí, když už toto dává z obou stran smysl. Tak ve třetím kole řešíme finance, smlouvu atd.

20) Jaká kritéria během pohovoru hodnotíte?

Asi je to hodně subjektivní. Za prvé hodnotíme, jestli má aspoň částečně ponětí o tom oboru a jestli. Protože social media se dělí na reklamy a obsah. A často se nám stává, že kandidáti jsou více zaměřeny na tu druhou část, než kterou potřebujeme, takže vyhodnocujeme, jestli jsou zběhlí v obsahu, jestli právě umí pracovat s týmem, jestli i umí pracovat a mluvit před lidmi. Jakým stylem spolu diskutujeme, tak vyhodnocujeme, jestli ten člověk má nějaké prezentační dovednosti, umí reagovat na otázky, které třeba neočekává. Zároveň hodnotíme i to, jak se vyjadřuje o svém současném i bývalém zaměstnavateli, ale nemá to nějaká pevná kritéria.

21) Máte metodu na to, jak hodnotíte, jestli kandidát umí vést lidi?

Zkoušíme se ptát na modelové situace, jak by se člověk zachoval, když by se mu stalo tohle. Ptáme se, jestli nějaké specifické manažerské situace už musel řešit, jak to dopadlo.

22) Získáváte a ověřujete reference na kandidáta?

Ano u každého kandidáta, po druhém kole, pokud o toho kandidáta máme zájem, tak si žádáme o kontakt na reference.

23) Využíváte testování uchazečů? (znalostní, osobnostní, inteligenční testy, ...)

Využíváme, ale ne pro tuto pozici úplně.

24) Jak přesně vypadá proces pohovoru, jak je veden a je daný přesný postup pohovoru?

Není to fixně nikde zaznamenané, ale většinou má ten pohovor podobný charakter a podobný scénář. Začíná to vlastně tím, že my přijdeme, seznámíme se s tím člověkem, proběhne nějaký small talk a ice breaker na začátek. A vlastně první otázka, která padne na toho uchazeče, jestli zná Taste a jestli mu je naše agentura už známá a ví všechny okolnosti, co řešíme a jak jsme vznikli. Většina kandidátů odpoví stylem něco jsme si četli, ale možná nám to není úplně jasné. Takže v 95 % případů přistoupíme k tomu, že představujeme Taste, jeho vznik, že jsme složení

4 agentur, kolik nás tady je, co vlastně děláme, jaká je naše filozofie, co chceme klientům přinášet a tak dále. A potom navazujeme na to konkrétní oddělení a jeho náplň práce. V tu chvíli potom přehazujeme míč na druhou stranu, aby se nám představil ten kandidát, aby nám řekl, co dělal, proč vlastně přišel, jaké má zkušenosti, jestli to, co jsme říkaly je pro něj zajímavé. A když si projdeme tady tímto, tak potom většinou přichází doplňující otázky kandidáta k náplni práce, týmu a k dalším věcem. My se na to snažíme navázat výčtem aktivit, co tu děláme, benefitů, takových těch softovějších věcí, zároveň i potom konkrétnější podmínky, výhod, počítačů, nastavení, jak funguje pracovní doba a tak dále. A více méně i říkáme za sebe, co oceňujeme na té práci, ptáme se, jestli třeba je i ten člověk sportovně založený, protože tu máme sportovní týmy atd.

25) Jsou ty otázky pro kandidáty předem připraveny a pro všechny shodně?

Liší se to v technické části, kdy řešíme znalosti, ale základ je stejný.

26) Využíváte i otázek na soukromé informace o uchazeči? (zájmy, manželství, plánované děti, ...)

Myslím si, že ne cíleně, pokud to vyplyne z diskuze, že často ten uchazeč sám o sobě něco prozradí. Třeba mluví o tom, že já to musím probrat s přítelem, s manželkou nebo řekne no moje záliba je chodit se psem, tak v tu chvíli známe ty osobní informace, ale nevyžadujeme a ani se na ně cíleně neptáme.

27) Jak probíhá závěrečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče?

Záleží v jaké fázi výběrového řízení. Pokud víme, že úplně v tom prvním kole nám ten člověk nesedí, tak se mu to snažíme říct už na tom sezení prvním a rovnou mu dát zpětnou vazbu a vysvětlit, proč tam nevidíme tu shodu. Pokud si nejsme jistí, tak se samozřejmě domlouváme, že do určité doby dáme vědět. Pokud nám ten člověk sedí a vidíme tam potenciál, tak mu rovnou říkáme, že bychom ho znovu rádi viděli. Ale pokud se rozhodneme přímo v době, kdy jsme s tím člověkem osobně v kontaktu, tak mu to říkáme osobně, pokud si dáme nějaký čas na rozmyšlenou, tak ho potom oslovuje HR a dává mu zpětnou vazbu.

28) Jaká všechna kritéria jsou brána v potaz?

Určitě jeho zkušenosti, platové podmínky, které si řekne, zpětná vazba týmu. Celkově jeho vystupování a chování, celkově takový subjektivní pocit z toho člověka.

29) Jsou daný kritéria, podle kterých ten tým uchazeče hodnotí?

Ne, ty jsou subjektivní.

30) Kdo má hlavní slovo v závěrečném rozhodnutí?

Já.

31) Informujete i všechny kandidáty, kteří neuspěli?

Informujeme všechny.

32) Dochází k odmítnutí ze strany uchazeče? Pokud ano, proč?

Ano, vlastně jsme měli několik uchazečů, kteří odmítli tu naši nabídku. (Z jakého důvodu?) Vlastně se nám opakovalo to, že kandidát buď nechce měnit zaměstnání anebo, že chce změnit zaměstnání, ale i obor, že nechce zůstat v tom svém stávajícím oboru.

Zdroj: Rozhovor s Managing director Taste Digistory, vlastní zpracování

Příloha 5 Polostrukturovaný rozhovor s bývalým vedoucím pracovníkem

1) Jak dlouho jsi pozici vykonával?

Na pozici vedoucího oddělení jsem pracoval rok a půl.

2) Jak ses na pozici dostal?

Po odchodu tehdejší vedoucí oddělení jsem byl povýšen. Předtím jsem pracoval jako seniorní specialista.

3) Co bylo tvou náplní práce?

Vedení a rozvoj týmu social media specialistů, copywriterů a designérů. Spolupráce na vedení agentury. Rozvoj služeb, strategické směřování social media oddělení. Plnění finančních cílů oddělení. Organizace konference Social restart 2018 a meet-upů Social date. Školení a přednášky pro odbornou veřejnost i klienty.

4) Jaké požadavky na uchazeče o pozici vedoucího pracovníka SMM oddělení považuješ za nejpodstatnější?

Komunikace a porozumění potřebám členů týmu i firmy. Organizační schopnosti a time management. Odborné znalosti oboru i širší marketingový rozhled.

5) Když jsi z pozice odcházel, hledal jsi za sebe náhradu? Doporučil jsi někoho? Případně koho a proč to vyšlo/nevyšlo?

Ano hledal, několik lidí jsem doporučil a nevyšlo to. Důvody byly individuální, nejčastěji to byla neochota kandidátů opouštět jejich tehdejší místo anebo nedostatečná kvalifikace.

Zdroj: Rozhovor s bývalým zaměstnancem, vlastní zpracování

Příloha 6 Dotazníkové šetření mezi pracovníky SMM oddělení

1) Jak dlouho už ve firmě pracuješ?

- méně než 1 rok
- 1-2 roky
- více jak 2 roky

2) Jak jsi se o svoji pozici dozvěděl/a?

- Oslovil/a jsem společnost sám/a.
- Společnost mě na přímo sama oslovila.
- Pomocí pracovního inzerátu.
- Jiná... (napíš)

3) Jak probíhalo tvoje výběrové řízení? (Popiš, jaká a kolik kol mělo, co tě pozitivně/negativně překvapilo, jak dlouho celý proces trval, ...)

.....

4) Myslíš si, že je výběrový proces dobře nastaven? Pokud ne, co bys změnil/a?

.....

5) Jaký by dle tebe měl být vedoucí pracovník oddělení SMM? (Jaké by měl mít osobnosti rysy, schopnosti, dovednosti, a jiné?)

.....

6) Podílíš se na výběru vedoucí/ho pracovníka SMM oddělení? Pokud ano, popiš jak. (Účastníš se pohovorů, zajímá se personalista o tvůj názor na kandidáty, a jiné.)

.....

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Příloha 7 Inzerát s nabídkou pracovního místa

Název pozice: **Senior social media specialist**

Řadíte se mezi ostřílené social media specialisty s bohatými zkušenostmi? Máte kreativní mysl? Dokážete se naladit na klienta, vymyslet pro něj chytlavý obsah a nápady od prezentovat tak, že jim klient ihned propadne? Hned se nám ozvěte, protože náš social tým už na vás čeká!

Kdo jsme?

Jsme parta profíků přes sociální sítě z Taste Digistory. Chvíli neposedíme na jednom místě a pořád něco vymýšlíme. Ať už je to focení pro klienta, event s influencery, vymýšlení sezónní kampaně, CSR aktivita, nebo třeba klientský workshop. Spravujeme profily na Facebooku, Instagramu, Twitteru i LinkedInu. Máme hlavu plnou nápadů, které nadšeně přetváříme v online realitu. Přidáte se k nám?

Na čem teď nejvíce pracujeme?

Jsme součástí Taste, a tak asi nikoho nepřekvapí skutečnost, že řada našich klientů má něco společného s jídlem. Pustíte se s námi do grilování burgerů na sítích předního světového řetězce? A zapít to můžete oblíbenou značkou českého piva. Byla by to ale škoda, kdybyste se nepodíleli na kampaních pro jednu známou automobilku. A je toho víc!

Kdo jste vy?

Zkušený sockař s prokazatelnou praxí minimálně 2 roky (ideálně v agentuře).

Pečlivý kreativec, který neváhá projevit vlastní iniciativu.

Víte, co je tonalita značky.

Umíte pracovat v týmu i samostatně.

Co musíte umět?

Perfektně ovládat Business Manager včetně Social Ads.

Pracovat i s dalšími sociálními sítěmi.

Perfektně česky a anglicky na komunikační úrovni.

Efektivně spolupracovat s designéry, copywritery a fotografy.

Používat Google Analytics a další nástroje (Zoomsphere, Kontentino).

Dobře prezentovat před klientem i větším publikem.

Co u nás budete dělat:

Vymýšlet příspěvky pro klienty na Facebook, Instagram, Twitter nebo LinkedIn.

Analyzovat a prezentovat klientům výsledky.

Chodit na schůzky s klienty.

Účastnit se brainstormingů.

Nastavovat a optimalizovat Social Ads.

Spolupracovat s ostatními odděleními a agenturami v Tastu.

A co k tomu můžete?

Vytvářet strategie a komunikační koncepty. Školit klienty, studenty i odbornou veřejnost.

Vystupovat na konferencích. Pomáhat s organizací konferencí Social Date a Social restart.

Spolupracovat s influencery. Fotit.

Co za to dostanete?

Peníze ve výši odpovídající kvalitě odvedené práce.

Stanete se součástí týmu, se kterým se nikdy nebudete nudit.

Možnost profesního růstu a osobního rozvoje (účast na vzdělávacích workshopech, školeních, oborových konferencích...).

Práci na kampaních a projektech pro zajímavé klienty pod hlavičkou stabilní agentury s více než 10letou tradicí v oboru.

Zázemí moderně zařízených kanceláří s dobrou dostupností a neformální firemní kulturou.

Spolupráci na ŽL nebo HPP. Služební mobil, notebook a další benefity (dva teambuildingy ročně, týmové večere, Multisport kartička, hodiny angličtiny aj.)

Kde najdete své pracovní místo?

V hubu agentury Taste (Hyberská 32, Praha 1) naproti Masarykovu nádraží. O našem týmu, benefitech a kancelářích se dozvíte víc na naší agenturní stránce. Pošlete nám životopis nebo ukázkou vlastní tvorby a těšíme se na pohovor!

Zdroj: Nabídka práce, interní zdroje společnosti

Příloha 8 LinkedIn článek o vedoucím SMM oddělení

Leader pro "socky" z Taste Digistory

Digistory se za rok a půl rozrostla na 13 fulltime lidí, ke kterým přibylo několik parttime parťáků. Ve dvou týmech okupujeme největší kancelář ve firmě a už pokukujeme, kam bychom se nasáčkovali dál. Jeden z těch týmu sdružuje social media specialisty (ty lidi na fotce, co mě za její zveřejnění asi nebudou mít rádi :-D).

Proč to vlastně píšu? **Tomu týmu chybí leader.** Člověk, který bude vytvářet specialistům bezva podmínky pro práci, ale taky bude umět říct „dost“, když bude hluk v kanceláři překonávat řev pavilonu opic.

Není to jen o day-to-day práci, sledování ekonomiky a rozdělování práce. Je to i o **vizi**, kam směřovat, jaké produkty klientům nabízet, jaké technologie si osvojit, v čem se vzdělávat. Funguje to tak, že když s něčím přijdeš, hodíš na stůl rozumné argumenty, proč do toho jít, tak dostaneš zelenou. A samozřejmě obdržíš i zodpovědnost za realizaci.

Máme tu portfolio klientů, ze kterých jsme nadšení nejenom kvůli jménu a velikosti, ale hlavně díky vztahu, který máme vybudovaný. Moje srdcovky jsou třeba Linet, Sapeli, Pivovar Svijany a Breadway. Je čistě na vedoucím, jestli se bude do práce u klientů zapojovat nebo přenechá exekuci týmu.

Zároveň makáme i na interních projektech. **Organizujeme Social Restart a Social Daty.** Připravujeme klientům automatizovaný reporting. Tvoříme si vlastní fotky i videa, spolupracujeme s copywritery, grafiky i strategy.

Sečteno a potřeno, práce je to hodně. Ale! Kombinace super lidí, skvělých výzev a volnosti je podle mě lákavý koktejl.

Tak nějak doufám a věřím, že mi moje síť přátel a kolegů z práce i oboru pomůže dostat tuhle message ke správným očím. **Napadá vás někdo, kdo k nám zapadne a převezme si ode mě pozici Social media teamleadera? Napište mu, sdílejte post, ozvěte se přímo mně.** Za každý kontakt nabízím vstupenku na další Social Date nebo pozvání na pivo. :-) Děkuju!

Zdroj: LinkedIn, 2019a

Příloha 9 LinkedIn příspěvek

Ahoj,

[#jobalert](#) hledáme k nám do Tastu posilu na pozici Social Media Teamleader. Potřebujeme někoho, kdo ví, jak se postarat o partu specialistů, koho baví socky a digitál obecně a má ideálně už zkušenosti z agentury (úplně nutný to ale není 😊). Hlavně ale hledáme někoho, kdo u nás bude rád a zapadne k nám do týmu. Všechno ostatní umíme doladit ❤️

Kdybyste o někom věděli, nebo třeba sami měli zájem, určitě se ozvěte do zpráv, nebo na mariana@taste.cz

Díky,

Mari

[See translation](#)



Zdroj: LinkedIn, 2019b