

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2013–2016

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Šárka Hořovská**

**Efektivní výběr zaměstnanců ve společnosti Summit  
Media (CZ)**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2013-2016

**BACHELOR THESIS**

**Šárka Hořovská**

**The effective selection proces of the employees in company**

**Summit Media (CZ)**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 6.2.2016

Šárka Hořovská

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu této práce Ing. Jurajovi Eiselovi, Ph.D za veškeré konzultace, rady a doporučení, které pomohly při tvorbě této práce. Moc si vážím Vašeho pozitivního přístupu a opravdové motivace, napsat tuto práci řádně a v souladu s danými doporučeními.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce je zaměřena na proces získávání a výběr zaměstnanců. Teoretická část se zabývá celkovým procesem výběru zaměstnanců a využívá poznatky získané z odborné literatury. Je zde definovaný proces identifikace požadavků na kandidáta, proces získávání kandidátů nejen z interních, ale i externích zdrojů. Popisuje samotný výběr kandidátů a pomocných metod, jako jsou testy pracovní způsobilosti. V praktické části je charakterizovaná vybraná společnost a pomocí metod pozorování, rozhovorů a analýzy dokumentů podrobně popsán proces výběrového řízení v této společnosti. V závěru práce je provedeno celkové shrnutí výběrového řízení a navržení doporučení ve vybraných oblastech, které společnosti pomohou k zefektivnění celého procesu.

## **Klíčová slova**

Externí zdroje kandidátů, interní zdroje kandidátů, inzerce, popis pracovního místa, STAR metoda, testy pracovní způsobilosti, výběrový rozhovor, životopis.

## **Annotation**

This Bachelor thesis deals with the recruitment and selection of new staff. The theoretical part deals with the overall process of selecting employees and uses the knowledge gained from professional literature. There is a defined process of identifying requirements for the candidate, the process of acquisition of the candidates, both from internal as well as from external sources. Describes the actual selection of candidates and auxiliary methods, such as tests of professional competence. The practical part describes the selection process in the company and uses the methods of observation, interviews and analysis of documents. The conclusion is an overall summary of the selection process and proposes recommendations in selected areas, which will help companies to streamline the entire process.

## **Keywords**

External sources, internal sources, job advertisement, job description, selection process, STAR methodology, resume, tests of the professional qualification.

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>11</b>
<b>2 IDENTIFIKACE POŽADAVKŮ NA KANDIDÁTA .....</b>	<b>13</b>
<b>3 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ KANDIDÁTŮ .....</b>	<b>15</b>
3.1 Interní a externí zdroje kandidátů .....	15
3.1.1 Kandidáti z interních zdrojů .....	15
3.1.2 Kandidáti z externích zdrojů.....	17
3.1.3 Způsoby výběru kandidátů z externích zdrojů.....	17
<b>4 PROCES VÝBĚRU KANDIDÁTŮ.....</b>	<b>23</b>
4.1 Předvýběr uchazečů .....	25
4.2 Výběrový rozhovor .....	28
4.3 Testy pracovní způsobilosti .....	33
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>36</b>
<b>5 VYMEZENÍ CÍLE A HYPOTÉZY PRŮZKUMU.....</b>	<b>36</b>
<b>6 CHARAKTERISTIKA VZORKU PRŮZKUMU .....</b>	<b>37</b>
6.1 Charakteristika společnosti Summit Media (CZ) .....	37
6.1.1 Stručná historie společnosti .....	37
6.1.2 Organizační struktura společnosti.....	38
6.1.3 Zaměstnanecké výhody a benefity společnosti.....	41
<b>7 METODIKA ŠETŘENÍ .....</b>	<b>42</b>
<b>8 ČASOVÁ ORGANIZACE PRŮZKUMU .....</b>	<b>43</b>
<b>9 VÝSLEDEK PRŮZKUMU VE SPOLEČNOSTI SUMMIT MEDIA (CZ) 44</b>	
9.1 Identifikace požadavků na kandidáta ve společnosti.....	44
9.2 Proces získávání kandidátů ve společnosti .....	46
9.3 Proces výběru kandidátů ve společnosti .....	49
9.3.1 Předvýběr uchazečů .....	51
9.3.2 Průběh výběrového rozhovoru.....	53
9.3.3 Používané testy pracovní způsobilosti.....	56

9.3.4	Vyhodnocení výběrového řízení ve společnosti .....	58
<b>10</b>	<b>INTERPRETACE VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>59</b>
<b>11</b>	<b>ZÁVĚR PRŮZKUMU A AKČNÍ PLÁN.....</b>	<b>64</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>73</b>



## ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je „Efektivní výběr zaměstnanců ve společnosti Summit Media (CZ). Autorka této práce pracuje ve společnosti Summit Media (CZ) jako HR manažer. Mezi její hlavní zodpovědnosti patří i výběr nejvhodnějších zaměstnanců do společnosti a to v širokém rozsahu všech rolí. Autorka má o společnosti a personálních procesech dobrý přehled, zároveň dostatek informací o tom, jak se výběrové řízení ve společnosti realizuje. Má přístup k dokumentům, které jsou v procesu výběru zaměstnanců používány.

Společnost Summit Media (CZ) je ryze marketingovou společností, ale její technologické centrum, které sídlí v Praze spadá do oblasti informačních technologií (dále jen IT). Současná situace, kdy je nezaměstnanost v České republice velmi nízká, a odborníků v oblasti IT je málo, má pak za příčinu, že kandidátů na volné pracovní pozice společnosti nebývá mnoho. Společnost spolupracuje s pracovními agenturami a platí nemalé finanční prostředky za zprostředkování kandidáta. Je třeba, aby proces výběrového řízení byl řádně realizován a vybírání pouze kvalitní a kvalifikovaní kandidáti, kteří pomohou společnosti efektivně naplňovat její strategické cíle.

Cílem této bakalářské práce je zjistit postupy a metody výběrového řízení, které umožňují najít nejvhodnější pracovníky, tak jak jej uvádí odborná literatura. Zároveň zjistit a popsat aktuální způsob výběrového řízení ve společnosti Summit Media (CZ) za rok 2015. Dále navrhnout doporučení, co lze změnit pro zlepšení výběrového řízení ve společnosti.

Tato práce je členěna do teoretické a praktické části. Teoretickým východiskem je studium odborné literatury a následný popis výběru zaměstnanců tak, jak jej uvádí odborná literatura. Teoretická část je členěna do čtyř základních kapitol a popisuje výběrové řízení jako komplexní proces. Tento proces začíná identifikací samotných požadavků na kandidáta, následuje proces získávání kandidátů až k samotnému výběru kandidátů.

Praktická část je členěna do sedmi celků. Má vymezené dva konkrétní cíle. Jsou to:

- 1) Zjistit, jaký je aktuální stav procesu výběrového řízení ve společnosti Summit Media (CZ).

- 2) Navrhnout, co lze změnit pro zlepšení stavu výběrového řízení ve společnosti Summit Media (CZ).

Autorka si k dosažení cílů této práce stanovila 5 hypotéz, které v praktické části potvrdí, či vyvrátí.

Autorka v této práci využívá kvalitativního průzkumu a metodologického přístupu v podobě pozorování, rozhovorů s Hiring manažery a pohovory s kandidáty, kteří se hlásí do výběrového řízení ve společnosti Summit Media (CZ) a analýzu dostupných dokumentů.

Závěr praktické části obsahuje doporučení ve formě akčního plánu. Poznatky, které budou výsledkem této práce, poslouží jako pomocný manuál pro vedení společnosti, při zhodnocení výběrového řízení za rok 2015.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚŠTNANCŮ

Proces získávání a výběru zaměstnanců patří mezi personální činnosti, které mají jednoznačný cíl, obsadit volnou pracovní pozici nejvhodnějším uchazečem.

Dvořáková (2012, s. 145) považuje proces získávání zaměstnanců jako dvoustrannou záležitost „na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami.“ Mezi těmito stranami mohou figurovat i současní zaměstnanci společnosti, kteří by se v rámci svého kariéerního rozvoje chtěli posunout na jinou pracovní pozici, nebo jsou ze svého stávajícího pracovního místa nuceni se přesunout s ohledem na organizační změny ve společnosti. Každý výběr zaměstnanců je ovlivněn správným načasováním, tzn., že v daný čas uchazeč hledá, či je ochotný hledat nové zaměstnání a organizace v tento stejný čas nabízí vhodnou pracovní pozici.

Většího souladu a zefektivnění celého procesu lze dosáhnout, pokud je společnost zcela transparentní při popisu profilu nejvhodnějšího kandidáta, zřetelně definuje hlavní pracovní zodpovědnosti a jasně představí kulturu a pracovní prostředí. Totéž platí na straně uchazeče, pokud řádně popíše své pracovní zkušenosti, své opravdové dovednosti, má jasnou motivaci proč se hlásí do výběrového řízení a v neposlední řadě dokáže identifikovat jím žádanou firemní kulturu a pracovní prostředí.

Koubek (2005, s. 118) upozorňuje, „že odezvu na nabídku zaměstnání v organizaci může významně ovlivnit sama nabídka zaměstnání (obsah a způsob informování o volném pracovním místě) a vnitřní podmínky organizace (tedy v obou případech skutečnosti organizací do jisté míry ovlivnitelné), ale také velmi výrazně i vnější podmínky (organizací neovlivnitelné), vyznačující se nezřídka dosti zřetelnou proměnlivostí.“

Současná moderní personalistika má kritéria výběru nastavená nejen k posouzení odborných znalostí a dovedností uchazeče, ale rovněž k osobnostním a sociálním způsobům. V praxi to znamená, že k rozhodnutí, zda společnost přijme kandidáta, nestačí jen fakt, zda je odborníkem v dané oblasti, ale kandidát musí prokázat, zda splňuje hodnoty dané společnosti – jako je například otevřenost, schopnost jednat čestně

a transparentně, je schopný týmové práce, zajímá se o svůj další rozvoj, dokáže budovat pozitivní vztahy se svými kolegy, ale i zákazníky, je proaktivní, navrhuje a realizuje zlepšení v jakékoliv oblasti, dokáže inspirovat druhé aj. K orientaci na tyto osobnostní a sociální postoje kandidátů dochází proto, že znalosti a dovednosti dokážeme kandidáta naučit mnohem rychleji a efektivněji, než změnit negativní přístup kandidáta k práci a k novému kolektivu.

Celý proces výběru zaměstnanců členíme do těchto základních oblastí:

- 1) **Identifikace požadavků na kandidáta** – v této části tvoříme popis pracovního místa, jehož součástí jsou hlavní zodpovědnosti, požadavky na odbornost, požadavky na osobnost uchazeče, podmínky zaměstnání;
- 2) **Proces získávání kandidátů** – vyhodnocení z jakých zdrojů budeme čerpat, zda z vlastních či cizích, jakým způsobem a kde budeme inzerovat otevřenou pozici;
- 3) **Proces výběru kandidátů** – systém evidence příjmu žádostí o zařazení do výběrového řízení, selekce, pohovory, diagnostika, ověření referencí na kandidáta, pracovní nabídka, pracovní smlouva.

## 2 IDENTIFIKACE POŽADAVKŮ NA KANDIDÁTA

Kociánová (2010, s. 41) definuje práci jako *“účelnou produkci předmětů a služeb, které mají pro ostatní členy společnosti hodnotu. Práce je souhrnem cílově zaměřených pracovních činností člověka. Standardně je rozlišována práce fyzická a duševní. Práce umožňuje člověku kromě uspokojení existenčních potřeb také uspokojení potřeb sociálních, úspěchy v pracovní činnosti posilují sebedůvěru, pro mnoho lidí je pracovní činnost příležitostí k seberealizaci a rozvoji.”*

Dále Kociánová (2010, s. 41) pokračuje definicí pracovního místa jako soubor *„úkolů a odpovědností, které má člověk na určitém pracovišti. Pracovní místo je prvkem ve struktuře organizace, v hierarchii pracovních míst (pracovní místo se nemění, lze ho obsadit různými osobami).“*

Pracovní role se nejčastěji popisuje jako soubor činností, úloh a úkolů, které jsou hrány zaměstnanci při výkonu zaměstnání.

Popis pracovního místa přináší klíčové informace, které jsou nezbytné pro sestavení inzerce, pro následnou komunikaci s třetími stranami, které mohou pomoci s výběrem kandidátů, ale i informace, které budou uchazeče hodnotit. Definice popisu pracovního místa přináší přehled technických a odborných dovedností, požadavky na kvalifikaci, certifikaci, požadovanou praxi v oboru a zároveň popis osobnosti. Dle těchto kritérií jsou kandidáti posuzováni následně v průběhu výběrového řízení, což přináší transparentnost v celém výběrovém procesu, protože všichni kandidáti jsou porovnáváni dle stejného měřítko.

Na základě popisu pracovního místa je možné sestavit specifikaci požadavků na pracovníka, které mohou být následující:

- odborné znalosti – stupeň a obor dosaženého vzdělání, certifikace, kvalifikace, zkrátka vše, co musí kandidát bezpodmínečně vědět a znát, aby mohl vykonávat danou roli,
- osobnostní profil – požadované chování, jednání a přístup k hodnotám společnosti, tak aby kandidát zcela vyhovoval firemní kultuře,
- zkušenosti a délka praxe – většinou se jedná o praxi ve stejném nebo obdobném oboru, zkušenost a délka praxe například při vedení lidí,

- specifické požadavky – kritéria, aby byl kandidát úspěšný ve specifických oblastech, např. u prodejních pozic, znalost regionu, či již navázané vztahy s potenciálními zákazníky,
- jazykové znalosti – stanovená úroveň znalosti cizích jazyků,
- další požadavky – jako je držení pracovní pohotovosti, směny, časté služební cesty.

V této fázi je třeba se vyvarovat největšímu nebezpečí, které spočívá, jak uvádí Armstrong (2007, s. 345) „*v nadhodnocení požadované kvalifikace a schopnosti. Žádat to nejlepší je asi zcela přirozené, ale stanovení nerealisticky vysokých požadavků na uchazeče zvyšuje problémy s jejich přilákáním a vede k nespokojenosti mezi těmi, kteří byli vybráni, protože ti pak zjišťují, že se jejich talent a schopnosti nevyužívají. Podhodnocení požadavků může být stejně nebezpečné, ale dochází k němu méně často.*“

Jak uvádí Matějka, Vidlař (2007, s. 28) „*v závislosti na charakteru obsazované pozice by měl být ustanoven tým pro výběr nejvhodnějšího kandidáta. Kde to její důležitost vyžaduje, je do něj vhodné začlenit nejméně přímého nadřízeného (n), případně vedoucího pracovníka o jeden stupeň výše v řídicí hierarchii, a tudíž nadřízeného přímému nadřízenému na řídicí úrovni (n+1). Jeho účast je nezbytná pro věcně odborné posouzení kandidáta. Personalistovou úlohou je posuzovat ostatní jeho parametry a garantovat formální a praktickou správnost průběhu výběru.*“

Nezbytným předpokladem efektivního výběrového řízení je proto odsouhlasení požadavků na zaměstnance účastníky výběrového řízení.

## 3 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ KANDIDÁTŮ

Proces získávání kandidátů začíná plánováním a jeho cílem je vyhledat nejvhodnější kandidáty, následně se realizuje prostřednictvím náboru. Nábor vychází ze specifikace potřeb zaměstnanců na jednotlivá pracoviště. Bývají jím nejčastěji:

- definice správného počtu zaměstnanců v daném časovém období,
- identifikace interních zdrojů, či potřeby rozšíření z externích zdrojů,
- jak uvádí Barták (2011, s. 58) „*předpokládaný posun vybraných pracovníků mezi pracovišti organizace (tzv. horizontální mobilita), v rámci hierarchie podnikových funkcí (tzv. vertikální mobilita), případně kombinovaný (tzv. diagonální mobilita)*“,
- vnější změny na trhu práce a její případné důsledky na formování pracovní síly.

### 3.1 Interní a externí zdroje kandidátů

Kandidáty můžeme získávat z interních, nebo externích zdrojů. Interní zdroje znamenají zdroje uvnitř organizace, v rámci stávajících zaměstnanců, včetně matek na rodičovské dovolené, zaměstnanců, kteří jsou již v důchodu, stážistů/studentů, kteří ve společnosti vykonávají odbornou praxi a jiné. Externími zdroji jsou pak absolventi škol, matky a otcové vracející se z rodičovské dovolené (kteří se již nemohou z různých důvodů vrátit k původnímu zaměstnavateli), uchazeči o zaměstnání evidovaní na úřadu práce, kandidáti s tělesným postižením, uchazeči vracející se po výkonu trestu, cizinci a jiní.

#### 3.1.1 Kandidáti z interních zdrojů

Mezi zaručené výhody kandidátů vybíraných z interních zdrojů nejčastěji patří:

- ověřená znalost výkonu a přístupu k práci, zapadnutí do týmu s ohledem na osobnost interního kandidáta,
- transparentnost firemní kultury, která podporuje kariérní růst svých zaměstnanců a podporuje motivaci zaměstnanců,
- minimální finanční náročnost výběrového řízení – odpadá investice do placené inzerce, do spolupráce třetích stran (např. pracovních agentur), časová úspora personalistů,

- interní kandidát již zná pracovní prostředí, hodnoty a vizi společnosti, odpadá investice do jeho adaptace,
- personální plánování je pružné a uplatňuje řízení talentů ve společnosti.

Častými nevýhodami vybírání kandidátů z interních zdrojů bývá:

- výběr z úzkého okruhu uchazečů – není z čeho vybírat,
- riziko, že kandidát nepřinese na pozici nic nového – bude čerpat z dosavadních a zaběhlých pracovních postupů,
- kritika nováčka na pozici a demotivace týmu – riziko odmítnutí týmem, které může mít senioršější zaměstnance, nováček nemá odpracovaná léta ve firmě,
- to, že je zaměstnanec úspěšný ve své stávající roli nezaručuje, že bude úspěšný i na nové roli,
- v případě, že se jedná o povýšení – neadaptabilita zbývajících týmu, že se kolega posunul na pozici jejich nadřízeného.

Jak uvádí Dvořáková (2012, s. 150), „získávání z vnitřního trhu práce musí být pečlivě integrováno s ostatními personálními činnostmi, jakými jsou plánování následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a hodnocení pracovníka. Pro organizaci znamená nutnost investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby byli připraveni plnit budoucí požadavky zaměstnavatele.“

Mezi nejčastější nástroje, které používáme k získávání kandidátů z interních zdrojů, určitě patří:

- interní výběrová řízení – používáme je v momentě, kdy se vytváří nová pozice, pozice je uvolněná přesunem na jinou pozici či odchodem zaměstnance v rámci organizačních změn ve společnosti,
- mobilita zaměstnanců – která umožňuje zaměstnancům přesun ve společnosti v rámci regionů i států, často spojovaná i s duální mobilitou, která umožňuje zaměstnancům přesun i s jejich partnery, kteří jsou rovněž zaměstnání ve společnosti,
- řízení následnictví – spojený s tzv. Talent Managementem, kdy se jedná o identifikaci zaměstnanců, kteří prokazují dlouhodobý pracovní výkon a zároveň pracovní potenciál ujmout se nových rolí či vedení týmu.



### 3.1.2 Kandidáti z externích zdrojů

V případě, že společnost nemá dostatek kandidátů z interních zdrojů, přistupuje se ke hledání kandidátů mezi externími zdroji.

Mezi zaručené výhody kandidátů vybíraných z externích zdrojů nejčastěji patří:

- „čerstvá, nová krev“ – kandidáti jsou nezaujatí, přinášejí nové nápady, postupy, jiné ověřené metodiky,
- větší okruh kandidátů, širší možnost výběru,
- motivace nováčků, jsou pozitivní k novým úkolům a výzvám,
- spolupráce s třetími stranami, jako jsou personální agentury, které mají širší a ověřenou databázi kandidátů, zaručují tak větší kvalitu výběru,
- snadnější akceptace nováčka jeho pracovním okolím a týmem, který není zaujatý.

Častými nevýhodami vybírání kandidátů z externích zdrojů bývá:

- velká finanční nákladnost – investice do externí inzerce, poplatky agenturám za zprostředkování 2-5ti násobek hrubé měsíční mzdy budoucího zaměstnance, mzdové požadavky nového kandidáta bývají vyšší než u stávajících zaměstnanců,
- demotivace v týmu – nařčení z neposouvání talentů či pracovníků, kteří mají odpracovaná léta,
- riziko narušení kultury uvnitř společnosti,
- časová investice do adaptace a integrace nového zaměstnance do společnosti,
- riziko špatného výběru – kandidát ve výsledku nezapadne do týmu, nepřinese žádanou odbornost,
- celková délka výběru – výběrová řízení jsou několika kolová, správný výběr, umístění a adaptace může trvat několik měsíců.

### 3.1.3 Způsoby výběru kandidátů z externích zdrojů

V současné době existuje několik způsobů a možností výběru kandidátů. Vždy záleží na finančních možnostech společnosti, na oboru, ve kterém společnost podniká,

na kultuře a hodnotách společnosti, na daných požadavcích na kandidáta a také na čase, který může zaměstnavatel do hledání nejvhodnějšího kandidáta věnovat.

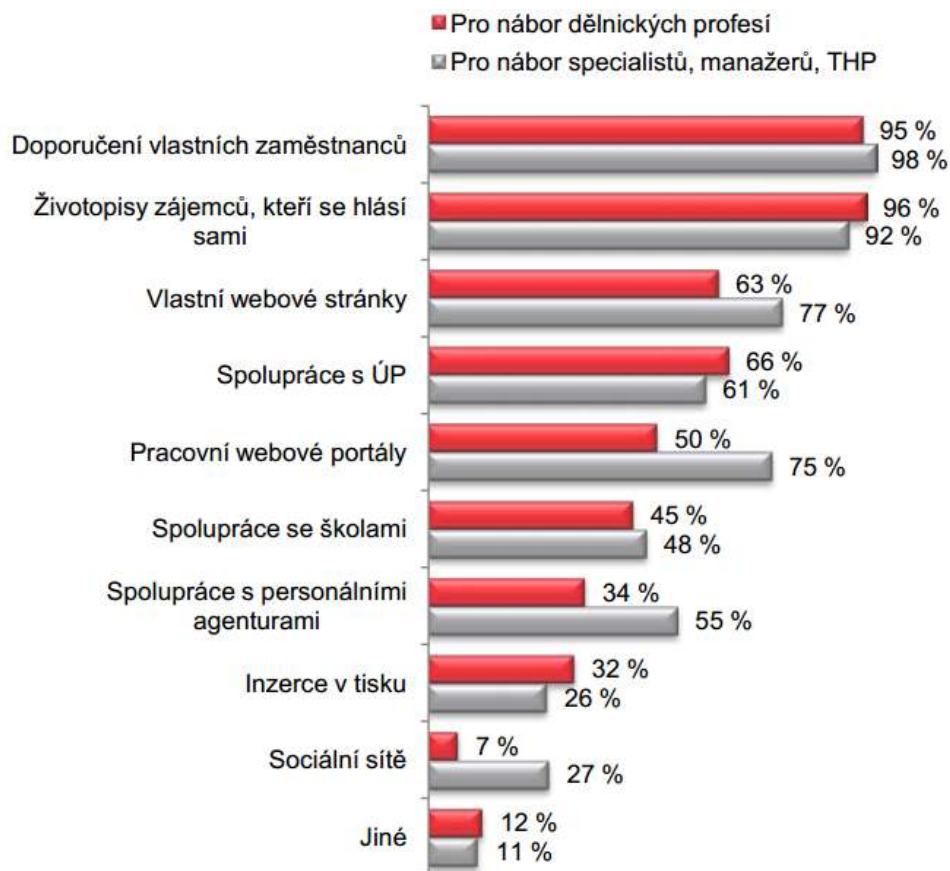
K nejčastějším způsobům získávání kandidátů z externích zdrojů patří:

- „služby úřadu práce a spolupráce s dalšími orgány státní správy,
- inzerce v klasických médiích nebo na Internetu,
- služby komerčních firem („recruitment a executive search“),
- přímé oslovování vytipovaných,
- spolupráce se školami a jinými vzdělávacími institucemi (diplomové práce, praxe, sponzorování studentů apod.),
- firemní dny s odborným programem, pracovní snídaně či obědy,
- dny otevřených dveří,
- doporučení zaměstnancem,
- sami se hlásící uchazeči, firemní databáze,
- bývalí zaměstnanci,
- burzy práce,
- pronájem pracovníků,
- spolupráce s odbornými a vědeckými společnostmi, vydavatelství odborné literatury,
- spolupráce s odbory.“ Eisel (2014, s. 24)

Nad rámec uvedených dále pak sociální sítě, jako je LinkedIn, Facebook, Twitter, blogy nebo pouliční inzerce.

Dle průzkumu společnosti Trexima spol. s r.o. je nejčastějším používaným kanálem v České republice ve společnostech s více jak 100 zaměstnanci doporučení vlastních zaměstnanců a životopisy zájemců, kteří se hlásí do společnosti sami. Společnosti, které zaměstnávají více jak 500 zaměstnanců, nejčastěji využívají inzerci na placených webových portálech a také více pracují se školami a budoucími absolventy.

Graf 1: Přehled používaných kanálů při náboru zaměstnanců



Zdroj: TREXIMA SPOL. S R.O., online, cit. 2014

Pojďme se na doporučení kandidátů, samostatné přihlášení kandidátů, webové portály a spolupráci se školami zaměřit více.

- 1) **Doporučení kandidátů** – velmi často je také používán anglický výraz refferal. Urban (2003, s. 42) zmiňuje, „*dobré kandidáty lze často nalézt na základě osobních doporučení spolupracovníků, profesionálních kolegů, přátel nebo známých. Výhoda této cesty spočívá především v tom, že doporučení získáváme od osoby, jejímuž úsudku můžeme věřit. O silných a slabých stránkách kandidátů můžeme od důvěryhodných osob přinášejících osobní referenci získat podstatně bližší informaci než na základě pouhého životopisu.*“ Společnosti, které podporují metodu osobního doporučení často motivují své zaměstnance finanční odměnou, způsob vyplácení odměn je stanoven ve firemních směrnících. V tomto případě je nezbytné mít jasně

definovaný způsob rozšíření informace a jasně strukturovaný profil hledaného kandidáta. Osobní doporučení kandidátů se neuplatňuje ve státních institucích.

- 2) **Samostatné přihlášení kandidátů** – jedná se o reakci uchazečů na společností inzerovanou pozici. Ovšem může zahrnovat nevyžádané a nečekané žádosti o zaměstnání ve společnosti, kdy kandidáti posílají své životopisy, aniž by reagovali na konkrétní zveřejněnou nabídku zaměstnání – tento způsob přihlášení ovšem přináší malý efekt a to jak zaměstnavateli, tak i potenciálnímu zaměstnanci.
- 3) **Webové portály** – v České republice jsou nejčastějšími portály využívané k prezentaci společnosti a volných pozic:
  - Jobs.cz,
  - Práce.cz,
  - Monster.cz,
  - Profesia.cz,
  - Volnamista.cz,
  - Sprace.cz,
  - Portál MPSV.
- 4) **Spolupráce se školami** - velmi výhodné u společností, které potřebují zaškolit své budoucí zaměstnance již v průběhu studia. Zároveň velmi efektivní u společností, které hledají nový potenciál, především u specializovaných rolí. Narůstá trend spolupráce s vysokými školami, které se sami zaměřují na pracovní-poradenské služby pro své studenty v oblasti:
  - „školení v dovednostech potřebných pro hledání práce,
  - nástěnky (internetové i fyzické) a zpravodaje, které obsahují pracovní inzerci od místních, státních i mezinárodních organizací týkající se specifických povolání i pracovních příležitostí osobně,
  - burzy zaměstnání. Jde o akce, které se většinou konají jednou ročně. Zaměstnavatelé zde prezentují příležitosti, které nabízejí. Dostaví se zaměstnanci organizace (někdy sami nedávno přijatí) a popisují, jaké to je pracovat pro danou společnost, odpovídají na otázky o práci, příležitostech kariérního postupu a jak to tam ve skutečnosti chodí“, jak uvádí Dale (2007, s. 39).

Způsobů hledání externího kandidáta existuje opravdu mnoho, vždy je ovšem potřeba řádně promyslet, v jaké lokalitě se nacházíme a především, jakou cílovou skupinu chceme oslovit. Je třeba si uvědomit, že v některých případech je mnohem efektivnější využít zprostředkovatelských či poradenských agentur, které se přímo specializují na konkrétní specifické pozice. Vždy bychom měli mít na paměti finanční náklady výběrového řízení, rychlost obsazení pozice a samozřejmě možnost setkat se s maximální počtem dobrých a vyhovujících uchazečů.

Nejběžnější metodou jak přilákat uchazeče je inzerce. Všeobecným cílem veškerého inzerování by mělo být:

- *„upoutat pozornost – inzerát musí být v úsilí o zájem potenciálních uchazečů konkurenceschopnější než inzeráty jiných zaměstnavatelů,*
- *Vytvářet a udržovat zájem – informaci o pracovním místě podniku, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci musí inzerát sdělovat atraktivním a zajímavým způsobem,*
- *Stimulovat akci – poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, který upoutá nejen oči, ale také přiměje lidi přečíst inzerát až do konce a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů.“*  
Armstrong (2007, s. 348).

Dale (2007, s. 29) uvádí, že *„průzkum organizace Monster zabývající se mladými odborníky zjistil, že většina z nich hledá příležitosti kariérního rozvoje, flexibilní pracovní podmínky a vstřícné pracovní prostředí“*. Proto by v žádném inzerátu neměly chybět tyto klíčové údaje:

- 1) *Název pracovního místa – vždy zaujímá primární pozici, je psána největším písmem.*
- 2) *Informace o společnosti – stručná informace o činnosti společnosti, která umožní kandidátům se rozhodnout, zda je to správná sféra podnikání, ve které by se chtěli rozvíjet a zároveň také nástin firemní kultury. Např. „Jsme marketingová a inzertní agentura a hledáme výjimečně bystrého, výkonného a ochotného asistenta, který bude poskytovat zázemí dvěma náročným ředitelům“*. Dale (2007, s. 31).

- 3) Hlavní zodpovědnosti – souhrn hlavních a klíčových pracovních zodpovědností.
- 4) Požadavky na uchazeče – kvalifikace, pracovní zkušenosti, ale i osobnostní typ.
- 5) Co společnost kandidátovi nabízí – jedná se nejen o souhrn benefitů k pozici, ale i případný kariérní postup a pracovní podmínky, jako je např. směnný provoz, práce na poloviční úvazek.
- 6) Místo výkonu práce – skutečné umístění pracoviště, způsob dopravy do zaměstnání, v případě odlehlých míst pracoviště i způsob zajištění dopravy, či parkovacích míst.
- 7) Informace, jak by měl uchazeč postupovat dále – jasné instrukce, kdy a jak zaměstnavatele kontaktovat. Nejčastěji e-mailová adresa, či odkaz do databáze uchazečů.

## 4 PROCES VÝBĚRU KANDIDÁTŮ

Proces výběru kandidátů patří mezi další personální činnost, která plynule navazuje na proces získávání kandidátů. Výběr kandidátů má jasně stanovený cíl, jak definuje Dvořáková (2012, s. 150), „*cílem výběru kandidátů je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, jenž snižuje produktivitu práce a kvalitu.*“

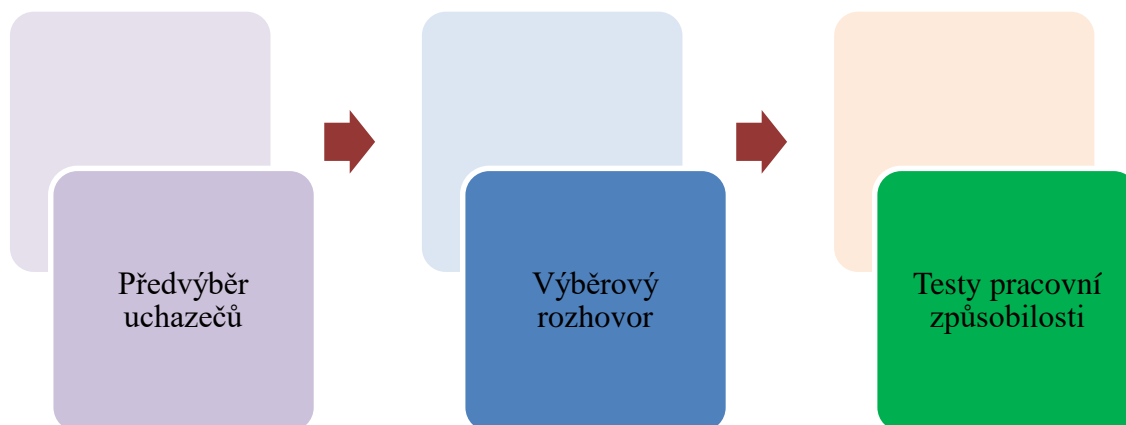
Proces výběru kandidátů je o sběru a ověřování informací o uchazeči o nabízenou pozici a to pomocí metod výběru, které si společnost sama definuje. Dvořáková dále pokračuje (2012, s. 151), „*jedná se o proces porovnávání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi.*“

Proces výběru můžeme rozdělit do následujících kroků, tak jak je navrhuje Kociánová (2010, s. 95):

- 1) „*zkoumání dokumentů uchazečů, příp. telefonický rozhovor (předvýběr);*
- 2) *první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru (první rozhovor);*
- 3) *shromáždění a analýza dalších informací o uchazečích, např. testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření;*
- 4) *výběrový (přijímací) rozhovor;*
- 5) *zkoumání referencí (formulář, ústní informace);*
- 6) *předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům;*
- 7) *rozhodnutí o přijetí pracovníka;*
- 8) *informování uchazeče o přijetí – nabídka zaměstnání (informování ostatních uchazečů o nepřijetí).*“

Existuje několik metodik výběru zaměstnanců. Žádná metoda, validní pro všechny výběry zaměstnanců, neexistuje. V praxi se při výběru zaměstnanců nejčastěji setkáváme s kombinací více metod.

Obrázek 1: Způsoby metod výběru zaměstnanců



Zdroj: autorka práce, 2016

Cíle metod výběru zaměstnanců:

- 1) **Předvýběr uchazečů** – z přihlášek kandidátů o volnou pozici vytipovat nejvhodnější žádosti a zařadit je do dalších kol výběrového řízení;
- 2) **Výběrový rozhovor** – zjistit informace o uchazeči a porovnat je s ostatními ve výběrovém řízení a validně předpovědět budoucí pracovní výkon;
- 3) **Testy pracovní způsobilosti** – cílem je ověřit schopnosti a osobnost jak v rámci testů tak případné diagnostiky.



## 4.1 Předvýběr uchazečů

Předvýběr uchazečů na otevřenou pozici je další personální činností, která navazuje na uveřejnění nabídky zaměstnání. Cílem této činnosti je rozbor došlých materiálů, který předurčuje pozvání vytipovaných kandidátů k dalším kolům ve výběrovém řízení.

Každá společnost by měla mít nejlépe počítačový systém, který jí umožní kontrolovat postup získávání a výběru zaměstnanců.

Kroky, které jsou typické pro třídění uchazečů o zaměstnání, jsou následující:

- 1) Evidence všech přihlášek do výběrového řízení – zaznamená se jméno uchazeče, datum přihlášení a status, ve kterém se uchazeč nachází – jako je například pozvání do dalších kol, test dovedností, zaslání nabídky, přijmutí do stavu, či celkové zamítnutí a jaký je jeho důvod.
- 2) Zajištění informace kandidátovi, že jeho přihláška do výběrového řízení byla přijata a jaký bude následovat další postup.
- 3) Kandidát může být vyzván, aby vyplnil firemní dotazník, který pomáhá další selekci vhodných kandidátů – nejčastějšími dotazy bývají odpracované roky, vzdělání, znalost jazyků a počítačových programů, případně specifické dotazy jako počet naježděných kilometrů (pokud se jedná o budoucí obchodní zástupce), znalost regionu a další. Kandidát zároveň může být vyzván k zaslání motivačního dopisu.
- 4) Všichni kandidáti jsou vzájemně porovnáváni, nakolik splňují zadaný profil a následně jsou nejčastěji zařazeni do kategorií – velmi vhodný, vhodný, nevhodný.
- 5) Dochází k další selekci, nejlépe ve spolupráci s budoucím nadřízeným. Cílem je vytipovat nejčastěji čtyři až osm kandidátů, kteří jsou pozváni do výběrového řízení.
- 6) Stanoví se časová osa, kdy budou probíhat jednotlivé pohovory. Doporučuje se neorganizovat všechny pohovory v jeden den, protože se jinak ztrácí pozornost a schopnost rozhodovat se spravedlivě a dobře.
- 7) Kandidátům se zašle informace kdy, kde a s kým bude pohovor probíhat. Zdroj, jako Armstrong (2007, s. 359) v této souvislosti mluví o tom „že by se

*uchazečům měly zaslat některé detailní informace o organizaci a pracovním místě, aby se pak touto záležitostí neztrácel čas u pohovoru. “*

- 8) Zrevidovat všechny došlé přihlášky do výběrového řízení a kandidátům, kteří nevyhovují požadavkům poděkovat za zájem o nabízenou pozici a velmi slušnou formou je zamítnout. Forma zamítnutí může být následující:

*„Dlouho jsme pečlivě zvažovali Vaši žádost o pracovní místo ... Musím Vás bohužel informovat, že bylo rozhodnuto nepozvat Vás k výběrovému pohovoru. Děkujeme Vám za zájem, který jste projevil(a) o práci v našem podniku.“* Armstrong (2007, s. 359).

Nejčastější formou přihlášení do výběrového řízení je v dnešní době zaslání životopisu. Očekává se, že životopis bude jasně, přehledně a stručně strukturovaný. Bude obsahovat:

- titul, jméno, příjmení,
- kontakt – telefonní číslo, email, adresa,
- pracovní zkušenosti – seřazené od nejnovějších k nejstarším, s uvedením pracovní pozice a základních pracovních povinností,
- dosažené vzdělání, včetně další kvalifikace, certifikace a jiných dovedností
- zájmy, koníčky.

Informace v životopisu a dalších materiálech, který kandidát zašle k posouzení, vytváří otázky a náměty pro budoucí pohovor.

Dvořáková (2012, s. 152) doporučuje v životopisu sledovat:

- *„jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele,*
- *zda je možné ve změnách sledovat kontinuitu a cílevědomost,*
- *zda ukončil zahájené studium,*
- *jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů,*
- *jaké důvody vedly ke změně v různých funkcích,*
- *zda existují mezi úseky vzdělávání a zaměstnání časové mezery,*
- *zda pracovní poměry byly ukončeny k neobvyklému termínu,*
- *zda se shodují časové údaje v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích,*

- *zda chybějí pro určité úseky ve vzdělávání a zaměstnání důkazy o jiných aktivitách,*
- *zda v životě uchazeče existují zvláštní důvody, které se odehrály souběžně se změnou vzdělávání a zaměstnání (např. narození dítěte, svatba, aj.).“*

Dalším velmi častým dokumentem, který kandidáti o volnou pozici zasílají, je motivační dopis. Snahou kandidáta v motivačním dopise je vyzdvihnout klíčové předpoklady k úspěšnému zvládnutí role a zároveň důvody a hlubší zájem o inzerovanou roli. Záleží na personalistovi a budoucím nadřízeném, zda motivační dopis budou v rámci výběrového řízení vyžadovat či ne. Moderním trendem začíná být požadavek na zaslání motivačního videa a to především u pozic, kde je třeba ověřit schopnost komunikace, improvizace, ale i proaktivita, energie a pozitivní přístup.

## 4.2 Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor dává personalistovi i přímému nadřízenému prostor k ověření předběžných úsudků o kandidátovi.

*„Rozhovor je velmi významnou a nejčastěji využívanou metodou výběru pracovníků. Jeho úkolem, stejně jako jiných výběrových metod, je posoudit předpoklady uchazeče vzhledem k obsazované pracovní pozici. Základním východiskem výběrového rozhovoru je popis pracovní schopnosti pracovníka na tomto místě.“* Kociánová (2010, s. 110).

Na každý přijímací rozhovor by se měl personalista i budoucí přímý nadřízený řádně připravit, neměli by opomenout následující doporučení:

- řádně prostudovat životopis, motivační dopis a další materiály, které kandidát poskytl v předstihu – připravit si otázky,
- znát jméno kandidáta,
- znát náplň i povahu pracovní pozice,
- připravit místo setkání – vyvětrat, případně upravit teplotu, zajistit úklid, případně malé občerstvení,
- dostavit se na pohovor včas, řádně upraven a s pozitivní náladou.

Tradiční výběrový pohovor se skládá z těchto klíčových kroků:

- uvítání kandidáta, představení své role a krátký neformální rozhovor, který má pomoci se kandidátovi uvolnit – velmi často jsou to otázky týkající se cesty do kanceláře, počasí apod.,
- stručná informace, jaká bude struktura pohovoru, jak dlouho bude trvat a co se od kandidáta očekává,
- představení společnosti, pracovní pozice a jak je pozice v rámci organizace umístěna,
- položení profesních otázek – které ověřují kandidátovi zkušenosti a dovednosti, které si na pracovní pozici přináší,
- položení otázek týkající se osobnosti – silné a slabé stránky kandidátovi osobnosti s cílem zjistit, zda zapadá firemní kultury a zda je v souladu s hodnotami a vizí společnosti,

- otázky týkající se dlouhodobé motivace, kariérního postupu, celkového očekávání k pracovní pozici i společnosti,
- prostor pro otázky kandidáta, týkající se čehokoliv, co kandidáta zajímá,
- uzavření rozhovoru – jasná struktura, jaké kroky budou následovat dále.

*„Pro průběh a výsledky výběrového rozhovoru je významná formulace otázek. Mezi otázky, které se u výběrového rozhovoru uplatňují, patří:*

- *uzavřená otázka – neposkytuje prostor, předpokládá jednoduchou odpověď či odpověď ano – ne, usměrňuje průběh rozhovoru (uzavřenými otázkami jsou zpravidla zjišťována data) – např. „Kdy u nás můžete nastoupit?“;*
- *otevřená otázka – předpokládá volnou odpověď, dává uchazeči prostor, aby se rozpovídal – např. „Řekněte mi něco o posledním projektu, který jste řídil?“;*
- *krátká otázka – nenavádí k odpovědi, reflektuje skutečnost, že čím méně slov otázka obsahuje, tím menší je pravděpodobnost, že uchazeč vytuší, co chce tazatel slyšet – např. „Jak to myslíte? V jakém smyslu?“;*
- *kontrolní otázka – má podobu otevřené otázky a ověřuje, zda nedošlo k chybě v komunikaci, odhaluje včas možná nepochopení – např. „Pokud jsem dobře rozuměl, tak...“, „Myslíte si tedy, že...“.* Kociánová (2010, s. 105)

Mezi nejčastěji pokládané otázky patří následující:

- Proč jste se přihlásil do výběrového řízení, co Vás na pozici zaujalo?
- Proč odcházíte ze stávajícího zaměstnání?
- Co víte o naší společnosti?
- Jaké je Vaše očekávání k výkonu a požadavkům na pracovní pozici?
- Popište mi Vaší pracovní historii?
- Jaké jsou Vaše odborné dovednosti, které nám na pozici můžete nabídnout?
- Jaké pracovní prostředí hledáte?
- Kdy můžete nastoupit do zaměstnání?
- Jaké je Vaše platové očekávání?

Velmi často se setkáváme i s netradičními otázkami, které mají za cíl sledovat reakci kandidáta a způsob řešení dané otázky. V těchto případech je ale nezbytné zamyslet se nad tím, čeho danou otázkou chceme dosáhnout. Na pozicích, které jsou velmi analytické,

či je třeba prokázat vysokou míru tvůrčího řešení, mohou být tyto otázky velmi užitečné. Pomáhají sledovat nejen reakci, ale celkový myšlenkový pochod kandidáta a zároveň ověřují i možnost, zda dobře zapadne do kultury společnosti. Patří mezi ně například:

- Kolik lidí ráno v 8 hodin cestuje pražským metrem na trase C?
- Představte si, že jsem Božena Němcová a máte mi vysvětlit, co je internet?
- Kolik melounů se vejde do bílé Škoda Fabie?

Otázky, které by mohly být vykládány jako předpojaté vůči lidem určitého pohlaví, věku, tělesné a psychické vady, vyznání, rasy či jakékoliv jiné diskriminace, jsou zcela nepřijatelné a je třeba se jich předem vyvarovat. Patří mezi ně například:

- Kdy plánujete děti?
- Jste příslušníkem nějaké etnické skupiny?
- Myslíte si, že s touto tělesnou vadou, můžete řádně vykonávat všechny pracovní úkoly?
- Kolik vám je let?
- Kouříte?

Struktura výběrových rozhovorů může mít různý obsah i průběh. Dělíme je podle těchto typů:

1) Behaviorální výběrový rozhovor – „*Behaviorální přístup vychází z logiky, že pokud máme nějakou zažitou zkušenost z minulého chování, budeme s největší pravděpodobností schopni řešit podobnou záležitost v budoucnosti. Proto je velmi důležité formou otázek zjišťovat konkrétní zkušenosti související s danou problematikou.*“ Vajner (2007, s. 10)

2) Výběrový rozhovor podle kompetencí – tento rozhovor vychází z předem identifikovaných kompetencí na danou pracovní pozici.

Častou používanou metodou k ověření, zda uchazeč danými kompetencemi opravdu disponuje, se používá metoda zvaná STAR.

S = situace (z anglického slova SITUATION) – Popište mi nějakou konkrétní situaci? Jak se jmenovala? Jak jste k ní přišel? Apod.

T = úkol (z anglického slova TASK) – Jak jste postupovali? Kolik lidí pracovalo na tomto úkolu? Apod.

A = aktivita (z anglického slova ACTIVITY) – Jaká byla konkrétně jen vaše role?

R = výsledek (z anglického slova RESULT) – Jak to celé dopadlo? Udělal byste teď s odstupem času něco jiného?

V dotazování postupujeme postupně. Jako první pokládáme otázky, které vedou k poznání, zda uchazeč má s danou kompetencí konkrétní zkušenost. Dále jaká byla jeho konkrétní úloha – velmi často se stává, že na úkolu pracovalo několik lidí a uchazečova samotná aktivita byla pasivní, či byl jen v roli pozorovatele. Zaměřujeme se tedy na jednotlivé aktivity, které uchazeč při řešení realizoval. Posledním bodem je pak samotné vyhodnocení. Celý sled otázek a odpovědí kandidáta pak pomáhá ke vyhodnocení, zda kandidát danou kompetencí opravdu disponuje, či ne.

- 3) Power Hiring – je to rozhovor, který je zaměřen na výsledky v předcházejících zaměstnání.
- 4) Stresový výběrový rozhovor – jedná se o zvláštní typ výběrového rozhovoru, v jehož průběhu je kandidát konfrontován nečekanými otázkami, s cílem ověřit jednání a chování kandidáta ve stresových situacích.
- 5) Assessment Centrum – volíme v případě, že potřebujeme ověřit především „soft skills“ kandidátů a to v samotné akci při řešení individuálních či skupinových úkolů. Tento způsob výběru pracovníků je časově náročný a vyžaduje větší skupinu pozorovatelů – nejčastěji budoucí vedoucí pracovník, personalisté a/nebo psychologové.

K vedení výběrového rozhovoru jsou potřebné tyto základní schopnosti:

- Schopnost naslouchat – je nezbytné soustředit se na celý rozhovor, slyšet a rozumět kandidátovi a shrnovat v pravidelných intervalech odpovědi kandidátů, abychom se ujistili, že správně rozumíme.
- Schopnost vytvořit dobrý vztah – schopnost vytvořit pozitivní atmosféru v jednací místnosti, aby se kandidát zbavil rozpaků a nervozity, celková schopnost povzbuzovat kandidáty k odpovědím. Snadněji pak kandidát otevřeně hovoří o svých silných a slabých stránkách.

- Udržovat plynulost rozhovoru – navazovat plynule na kandidátovi odpovědi, zajišťovat tak logiku pohovoru a sbírat dostatečné množství faktů.
- Mít rozhovor pod kontrolou – v případě, že se kandidát rozpovídá, schopnost slušnou formou ukončit tok jeho myšlenek, jinak hrozí, že se o kandidátovi nedozvíme v daném čase vše, co potřebujeme.
- Dělat si poznámky – je velmi slušné, již na začátku rozhovoru seznámit kandidáta s tím, že si v průběhu budete dělat poznámky, abyste jeho profil mohli řádně posoudit s ostatními. Bez poznámek není možné si pamatovat užitečné a rozhodující informace.

Armstrong (2007, s. 385) zmiňuje, že *„je důležité, abychom se nenechali oklamat příjemným, pohotovým, výřečným a sebejistým uchazečem, který představuje přitažlivý obal bez jakéhokoliv obsahu, k tomu, že bychom mu přisoudili zkušenosti a potenciál uspět na pracovním místě o které se uchází. Vyvarujme se tzv. hallo efektu, ke kterému dochází, když na základě jedné či dvou vynikajících vlastností upřednostňujeme nějakého člověka a přehlídíme jeho negativa. Měli bychom se však vyhnout i opačnému efektu.*

*Jednotliví uchazeči by měli být posouzeni v porovnání s kritérii. Ta mohou být vytvořena na základě jednotlivých položek schopností, kterými jsou dovednosti, vzdělání/příprava na povolání, praxe a celková vhodnost.“*

Dále Armstrong dodává *„může se objevit jen jeden vynikající uchazeč, ale dosti často bývají dva nebo tři. Za těchto okolností musíte dojít k vyváženému názoru o tom, kdo z nich asi bude nejlépe vyhovovat pracovnímu místu a organizaci a bude mít předpoklady pro dlouhodobé zaměstnání v organizaci.“*

Záznamy o průběhu pohovoru je třeba uchovávat alespoň šest měsíců, to pro případ, kdyby naše rozhodnutí bylo zpochybněno jako diskriminující.



### 4.3 Testy pracovní způsobilosti

Mezi další doplňkové metody výběru pracovníků patří i testy pracovní způsobilosti. Nikdy nebývají používány samostatně, vždy jako doplněk jiných metod výběru. Nejčastější využití mají při obsazování manažerských pozic, vysoce kvalifikovaných specialistů, pracovníků, kteří jsou v častém spojení s klienty nebo při obsazování absolventů do graduate programů.

Mezi nejčastěji používanými testy se objevují testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti, mezi okrajové pak testy grafologie, testy integrity či drogové testy.

Pojďme stručně charakterizovat ty nejčastěji používané, tak jak je uvádí Koubek (2005, s. 164-165).

- *„**Testy inteligence** mají sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.)*
- ***Testy schopností** se používají k hodnocení existujících i latentních (potenciálních) schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vlohly, prostorovou orientaci atd., ale i na řadu duševních schopností a v této souvislosti se poněkud překrývají s testy inteligence i s testy znalostí a dovedností nebo je jakoby zahrnují. V literatuře je možné se setkat s různým pojetím testů schopností i s různým označením (názvem) testů tohoto druhu. K tomuto druhu testů patří i testy vzdělatelnosti, používané k posuzování schopností uchazeče zvládnout nové pracovní postupy a nové znalosti, tedy k posuzování schopností přizpůsobovat se změnám.*
- ***Testy znalostí a dovedností** mají prověřit hloubku znalostí či ovládnání odborných návyků, jimž se uchazeč naučil zejména ve škole nebo během přípravy na povolání. Patří sem i testy, při nichž testovaná osoba předvádí určitý pracovní postup či ukázkou (vzorek) práce.*
- ***Testy osobnosti** - představují skupinu často různě nazvaných testů různého záběru, které by bylo možné označit jako skutečně psychologické. Mají ukázat různé strany uchazečovi osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je extrovert*

*nebo introvert, racionální nebo emotivní, společenský či uzavřený apod. Testovaná osoba musí např. označit, které v testu uvedené skutečnosti, předměty, osoby, aj. akceptuje a které odmítá, popř. interpretovat nějaký obrazec. Tímto způsobem jsou zkoumány její zájmy, postoje či hodnotové orientace, tedy charakteristiky osobnosti. Vychází se přitom z empiricky dokázané skutečnosti, že osoby určitého oboru, určitého odborného zaměření mají sklon mít podobné zájmy, podobné charakteristiky osobnosti. Určité zájmy, určité rysy osobnosti, zejména jsou-li shodné se zájmy a rysy osobnosti osob úspěšných v oboru, tedy mohou signalizovat to, zda se testovaná osoba pro příslušnou práci hodí či nehodí. Problémem je validita a spolehlivost těchto testů, která limituje jejich použitelnost při výběru pracovníků.“*

K často používaným testům osobnosti patří v České republice i Myers-Briggs Type Indicator, označován též jako MBTI test. Čakrt (2002, s. 17) uvádí, že „*typologie MBTI vychází z Jungova vidění osobnosti. Jejími základními dimenzemi jsou extraverte-introverze, označované písmeny E a I, myšlení a cítění, pro něž jsou zavedeny zkratky T a F, intuice a smysly, se symboly N a S, a usuzování-vnímání, značené jako J a P.*“ Výsledkem kombinace těchto čtyř dimenzí je pak 16 osobnostních typů. MBTI diagnostika je ale často kritizována pro její nízkou validitu i reliabilitu.

Zásadní kritéria pro používání testů:

- 1) Kdokoliv, kdo testy zadává, vyhodnocuje a poskytuje zpětnou vazbu by měl být řádně proškolen.
- 2) Pokud testy zařadíme do průběhu výběrového řízení, měli bychom se ujistit o vhodnosti jejich použití.
- 3) Každý test, který se rozhodneme použít, by měl měřit skutečné faktory, které odpovídají situaci na daném pracovním místě.
- 4) Před zadáním testu bychom si měli ověřit, zda byly pečlivě vytvořeny a že informace, které nám výsledky testů poskytují, včetně spolehlivosti, validity a efektivnosti, jsou podloženy statisticky.
- 5) Výsledky testů by nikdy neměly být použity jako jediný zdroj k rozhodování o vhodnosti kandidáta na danou pozici. Primárně se jedná o testy osobnosti.

## **Kompendium teoretické části práce**

Teoretická část vychází se studia odborné literatury a pokrývá získávání a výběr zaměstnanců jako komplexní proces. Samotný proces začíná identifikací požadavků na kandidáta, následuje proces získávání kandidátů až k samotnému výběru kandidátů. Proces identifikace pracovního místa souvisí s řádným popsáním pracovní role. Proces získávání kandidátů vede od plánování k následnému vyhledání vhodných kandidátů, nejčastěji prostřednictvím náboru. K hledání kandidátů používáme dva základní zdroje: interní a externí. Nejběžnější metodou, jak přilákat uchazeče o volné pracovní místo je inzerce. Proces výběru kandidátů je o sběru a ověřování informací o uchazeči. Struktura výběrových rozhovorů může mít různý obsah i průběh. Doplnkovými metodami výběru zaměstnanců jsou testy pracovní způsobilosti. Při vyhodnocení by měl být každý kandidát posouzen v porovnání s definovanými kritérii na danou roli.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 5 VYMEZENÍ CÍLE A HYPOTÉZY PRŮZKUMU

Jelikož teoretická část bakalářské práce popisuje proces výběrového řízení tak, jak jej uvádí odborná literatura, obsahem této praktické části je průzkum procesu výběrového řízení ve společnosti Summit Media (CZ) s následujícím cílem:

- 3) Zjistit, jaký je aktuální stav procesu výběrového řízení ve společnosti Summit Media (CZ).
- 4) Navrhnout, co lze změnit pro zlepšení stavu výběrového řízení ve společnosti Summit Media (CZ).

Poznatky, které budou výsledkem této práce, poslouží jako pomocný manuál pro management společnosti za účelem zhodnocení výběrového řízení ve společnosti za rok 2015.

Pro dosažení správného cíle průzkumu byly zvoleny následující hypotézy:

- 1) Společnost Summit Media (CZ) obsazuje volná pracovní místa primárně z externích zdrojů kandidátů, neboť používá k inzerci pracovní portály a referál od interních zaměstnanců.
- 2) Společnost Summit Media (CZ) nemá problém s obsazováním pracovních pozic, neboť při obsazování spolupracuje personální oddělení s Hiring manažerem a ve společnosti existuje zmapovaný proces výběrového řízení, kdy je účastníkům známo co a kdy bude následovat.
- 3) Společnosti Summit Media (CZ) nevyklučuje v druhém kole výběrového řízení kandidáty, jejichž osobnostní profil nezapadá do firemní kultury, neboť věnuje řádný čas průzkumu přihlášek do výběrového řízení v podobě životopisu, a první kolo výběrového řízení primárně orientuje na poznání osobnosti kandidáta.
- 4) Společnost Summit Media (CZ) nevybírání kandidáty na základě prvního dojmu a vzájemných sympatií, neboť používá behaviorální otázky s metodou STAR a ověřuje funkční dovednosti nezbytné k výkonu práce.
- 5) Ve společnosti Summit Media (CZ) neuzavírá výběrové řízení HR manažer, neboť držitelem finálního rozhodnutí je Hiring Manažer ve spolupráci se svým týmem a HR manažerem.

## **6 CHARAKTERISTIKA VZORKU PRŮZKUMU**

Jako vzorek průzkumu, byla vybrána společnost Summit Media (CZ). Cílovou skupinou byli kandidáti hlásící se do výběrového řízení na uvolněné pozice ve společnosti.

### **6.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SUMMIT MEDIA (CZ)**

#### **6.1.1 STRUČNÁ HISTORIE SPOLEČNOSTI**

Společnost byla založena v roce 2000 rodinou Aylott ve Velké Británii. V této době paní Marrion Aylott pomáhala ve věznici ve městě Hull s adaptací vězňů zpět do pracovního procesu. Její syn Hedley Aylott v té době zkomponoval hudební operu a rozhodl se s pomocí vězňů vytvořit webový e-shop a následně lístky na tuto operu prodávat po internetu.

Společnost se od počátku začala vyvíjet jako marketingová společnost, která svým klientům nabízí kompletní strategii – od marketingového poradenství, přes technologickou podporu, návrhu řešení marketingové strategie, návrhu a realizace komerčního webového řešení, hosting – kdy jednotlivá řešení běží na serverech společnosti Summit Media (CZ) - až po úplný 24 hodinový servis.

Od roku 2005 má společnost své technologické centrum umístěné v Praze pod názvem Summit Media (CZ) limited, organizační složka. Nemá tedy svou vlastní právní entitu, jedná se o organizační složku. Společnost dohromady zaměstnává více jak 120 zaměstnanců – v Londýně, v Hull a v Praze.

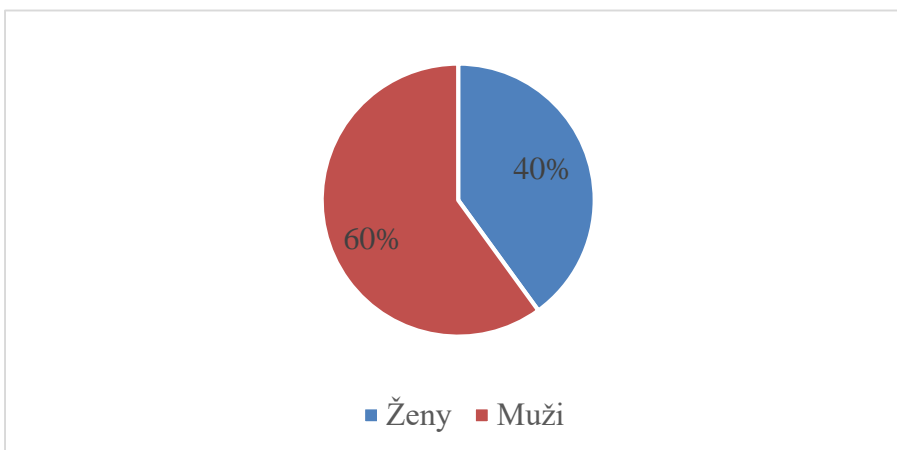
Počátkem roku 2014 do společnosti vstoupila investorská společnost Art Capital Investors, se kterou přichází do společnosti nová strategie zaměřená na větší poradenský servis a podpořená silnější finanční kontrolou.

Mezi základní hodnoty a klíčové kompetence společnosti patří: Passion, Honesty, Kidness, Teamwork a Learning (v překladu vášně/zájem; upřímnost; laskavost; spolupráce; učení).

## 6.1.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

Technologické centrum v Praze funguje zcela samostatně. Adaptuje procesy a postupy dle své centrály ve Velké Británii, ale vše je přizpůsobeno lokálním podmínkám. Pražská pobočka nemá jednoho ředitele firmy zodpovědného za celou pobočku, je finančně řízená z Velké Británie. Má pět klíčových oddělení, každé vedené kompetentní osobou. Vedoucí těchto oddělení jsou lokalizováni přímo v Praze a jsou české národnosti. Vedení společnosti tvoří 40% ženy, 60% muži – data jsou uvedena k lednu 2016.

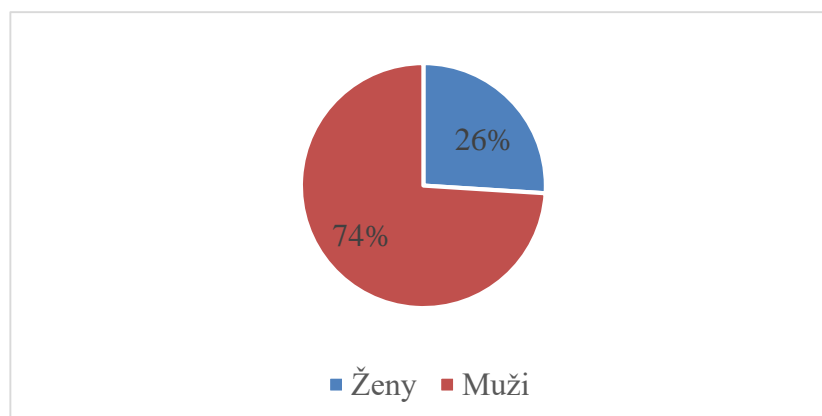
Graf 2: Vedení společnosti Summit Media (CZ)



Zdroj: autorka práce, 2016

Technologické centrum zaměstnává celkem 31 zaměstnanců - 26% tvoří ženy, 74% tvoří muži. Tato data jsou platná pro leden 2016.

Graf 3: Zaměstnanci společnosti Summit Media (CZ)

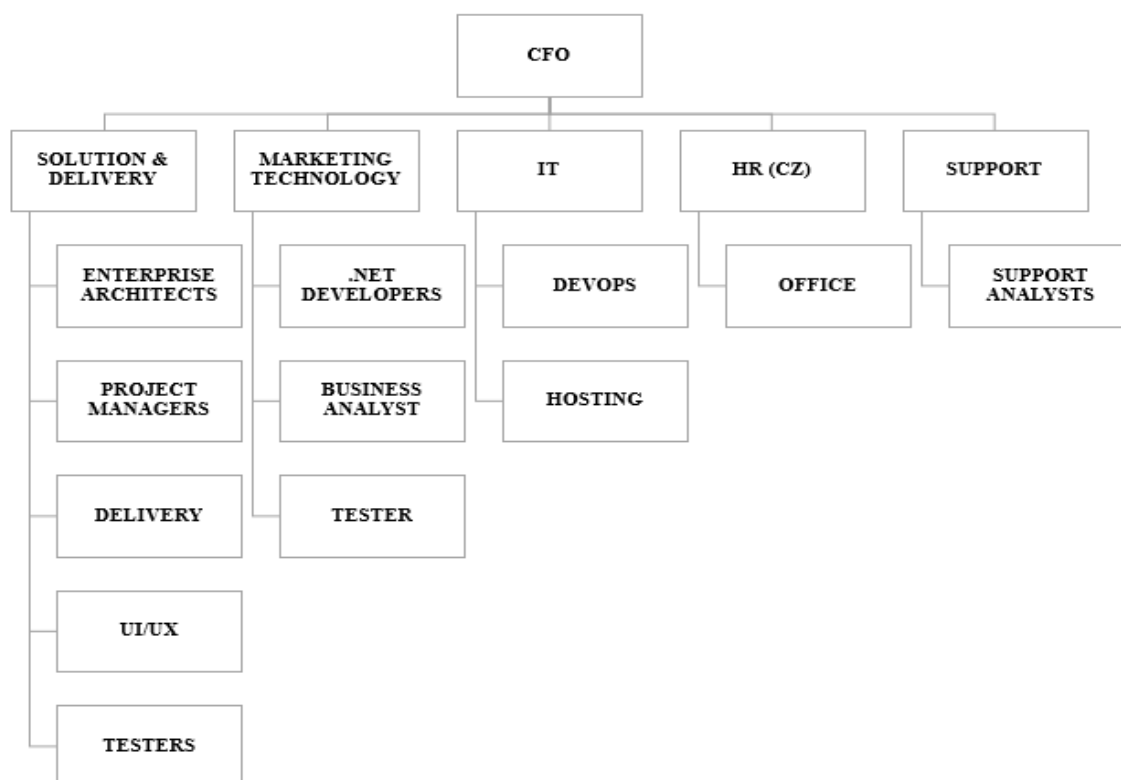


Zdroj: autorka práce, 2016

Pozice ve společnosti jsou vesměs technického založení, se zaměřením na moderní technologické trendy, se znalostí základních programovacích jazyků. Nezbytným celkovým předpokladem jsou analytické dovednosti, schopnost řídit celý proces, komunikační dovednosti, inovace a kreativní myšlení, v neposlední řadě znalost anglického jazyka a to jak v mluvené, tak psané formě.

Organizační struktura pozic působící v Technologickém centru v Praze, platná k lednu 2016, je zobrazena na následujícím obrázku:

Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Summit Media (CZ)



Zdroj: autorka práce, 2016

Seznam pozic k lednu 2016 je následující (společnost používá pouze anglické názvy pozic):

- Head of Solution and Delivery,
- Head of Marketing Technology,
- IT Manager,
- HR Manager CZ,
- Support Leader,

- Enterprise Architect and Product Owner Leader,
- Enterprise Architect,
- Product Owner,
- Project Management Office,
- Project Manager,
- Scrum Master,
- Development Leader,
- Development Tech Lead,
- PHP developer,
- UX/UI Leader,
- UI developer,
- Test Leader,
- Tester,
- Support Desk Analyst,
- .NET developer Team Leader,
- .NET developer,
- Office coordinator.



### 6.1.3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A BENEFITY SPOLEČNOSTI

Mezi celkové benefity společnosti, které nabízí i nově nastupujícím zaměstnancům patří:

- osobní a profesní rozvoj – především na bázi pravidelných meetingů, kde je poskytována zpětná vazba zaměstnanci na jeho jednání a dále v oblasti profesního rozvoje a to nejen formou tréninků a interních školení, ale především i reálná možnost pracovat na skutečných projektech,
- company profit share – společnost dvakrát do roka sdílí finanční bonus, který je závislý na hrubé mzdě a dalších důležitých finančních ukazatelích společnosti,
- bonus zvaný Experience for Life – v částce 9.500Kč ročně může každý zaměstnanec pracující ve společnosti déle jak 6 měsíců využít tuto částku na zážitek, prožitek, který doposavad neměl možnost prožít. Často tak zaměstnanci skáčou padákem, pilotují letadlo, učí se jezdit na koni, závodit v rozmanitých neobvyklých sportech, ale třeba i včelařit a jiné,
- 5 týdnů dovolené – nad rámec zákonných 4 týdnů mají zaměstnanci ještě pátý týden dovolené v každém kalendářním roce,
- 2 dny zdravotního volna za rok,
- narozeninové volno – v den narozenin mají placené volno, zároveň je organizovaná firemní oslava s dorty,
- flexibilní pracovní doba – zaměstnanci musí být ve společnosti nejpozději v 9:30 hod., pracují 40 hodin týdně, tuto dobu si mohou flexibilně rozložit,
- home office – společnost podporuje práci z domova, především v případech, kdy dochází k lehčím nachlazením, nemoc v rodině, nebo prostě potřeba silnější koncentrace na zadaný úkol,
- stravenky v hodnotě 70Kč, kdy zaměstnavatel přispívá 55%,
- mobilní telefon, který je možný využít i k soukromým účelům,
- notebook,
- pravidelné firemní aktivity – mezi nejoblíbenější patří páteční snídaně, kdy jsou všichni zaměstnanci společnosti rozděleni do 5-ti soutěžních týmů, každý tým hospodaří s budgetem v hodnotě 1.500Kč na snídani a soutěží mezi sebou o nejlepší kulinářský zážitek.

## 7 METODIKA ŠETŘENÍ

U empirického výzkumu lze použít několik metod pro potvrzení či vyvrácení hypotéz. Mezi základní metody patří – pozorování, rozhovor, analýza dokumentů, SWOT, případová studie aj.

Autorka této práce je ve společnosti Summit Media (CZ) zaměstnána jako HR Manager (CZ). Má tedy o společnosti a personálních procesech dobrý přehled a také dostatek informací o tom, jak se výběrové řízení ve společnosti realizuje. Má přístup k dokumentům popisujícím vybrané personální procesy.

Pro průzkum v této praktické části byla vybrána a použita kvalitativní metoda: pozorování, rozhovor a analýza dokumentů.

Pozorování – je metoda, která sleduje určený jev a to záměrně a plánovitě. Díky této metodě můžeme pozorovat události, které se reálně dějí. Při pozorování se odehrává určitá událost, kterou pozorovatel pouze sleduje. Jedná se o velmi přirozenou metodu, která bez velkých nákladných prostředků přináší velmi cenné informace nejen o jedincích, ale i případných interakcích. Tato metoda v práci pomáhá ověřit, jak ve společnosti skutečně probíhá proces výběrového řízení. Autorka této práce byla součástí všech výběrových řízení ve společnosti v roce 2015.

Rozhovor – metodou rozhovoru získáváme informace o názorech a postojích jedince. Rozlišujeme je na standardizované, nestandardizované a částečně standardizované rozhovory. Autorka této práce vedla částečně standardizované rozhovory s kandidáty v průběhu výběrových řízení ve společnosti.

Analýza dokumentů – dokumenty rozdělujeme na primární a sekundární. Mezi primární dokumenty patří například úřední záznamy nebo oficiální protokoly. Sekundární dokumenty vznikají při analýze primárních dat. Analýzu dokumentů byla použita pro analýzu procesu výběrového řízení ve společnosti. Autorka této práce měla přístup k životopisům, popisům pracovní činnosti, inzerci společnosti, oficiální nabídce společnosti, směrnícím aj.

## 8 ČASOVÁ ORGANIZACE PRŮZKUMU

Časový harmonogram tohoto průzkumu byl stanoven od ledna do prosince roku 2015. V této časové periodě se autorka zúčastnila 23 výběrových řízení ve společnosti – to je všech výběrových řízeních. Zároveň provedla rozhovory s deseti Hiring manažery, kteří obsazovali uvolněné pracovní pozice. V neposlední řadě analyzovala dostupné dokumenty, jako jsou životopisy přihlášených kandidátů, popisy pracovních činností (zvané ve společnosti Job Success Profile), inzerce společnosti a oficiální nabídky společnosti vybraným kandidátům.

V průběhu ledna a února roku 2016 došlo k vyhodnocení nasbíraných dat a jejich zpracování do této bakalářské práce.

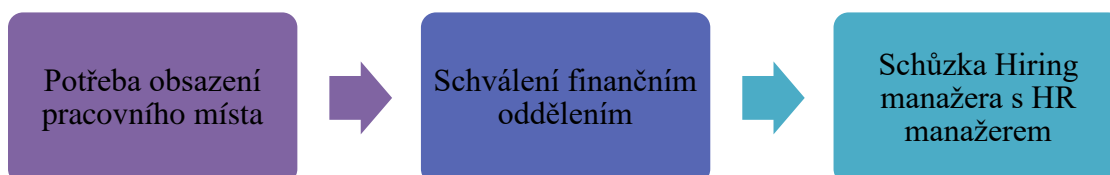
## 9 VÝSLEDEK PRŮZKUMU VE SPOLEČNOSTI SUMMIT MEDIA (CZ)

### 9.1 IDENTIFIKACE POŽADAVKŮ NA KANDIDÁTA VE SPOLEČNOSTI

Proces výběrového řízení ve společnosti začíná potřebou obsadit uvolněné pracovní místo jiným kandidátem. Před zahájením výběrového řízení dochází k potvrzení finančním oddělením, zda je pozici možné obsadit v rámci stanoveného rozpočtu.

Celý proces výběrového řízení v technologickém centru v Praze patří mezi hlavní zodpovědnosti HR Manažera CZ. Rozhodnutí o požadavcích na kandidáta a zároveň finální výběr kandidáta je hlavní zodpovědností tzv. Hiring Manažera. Hiring manažer je budoucí vedoucí pracovník, který budoucího zaměstnance bude liniově vést a ten se tak stane následně součástí jeho týmu.

Obrázek 3: Zahájení procesu výběru ve společnosti



Zdroj: autorka práce, 2016

Schůzka Hiring Manažera s HR manažerem probíhá, jakmile je pozice odsouhlasena finančním oddělením – a to v případě jak tvorby nového místa, tak i při obsazení po uvolnění pracovního místa. Na této schůzce jsou dohodnuty následující kroky:

- identifikace požadavků na kandidáta – jak odborné znalosti, praktické zkušenosti, tak i osobnost kandidáta,
- hlavní zodpovědnosti na pozici – jaké budou hlavní úkoly,
- pracovní podmínky – zda se jedná o plný úvazek, délka pracovního úvazku, pracovní pohotovost, aj.,
- očekávaná mzda,

- očekávaný termín nástupu,
- jakým způsobem bude probíhat proces získávání kandidátů,
- jakým způsobem bude probíhat předvýběr kandidátů,
- zda je ve společnosti vhodný interní kandidát,
- jakým způsobem bude probíhat samotné výběrové řízení,
- jakým způsobem budou ověřeny odborné znalosti, případná potřebná diagnostika,
- zda je třeba ověření referencí, či ne.

Společnost má na všechny aktuální pozice vytvořené popisy pracovních míst. Tento dokument, jehož vzor je přiložen v Příloze A – Popis pracovního místa (Job success profile), výrazně usnadňuje identifikaci požadavků na kandidáta. Popis pracovního místa obsahuje následující:

- 1) Název pozice;
- 2) Přímý nadřízený (zařazení ve společnosti);
- 3) Hlavní zodpovědnosti, hlavní úkoly – a jakým způsobem je měřeno úspěšné plnění;
- 4) Zkušenosti a délka praxe – jedná se o předešlou praxi, kvalifikaci a certifikace;
- 5) Odborné znalosti - tvrdé dovednosti (hard skills) – co je nezbytné, aby kandidát uměl a znal, včetně požadované úrovně. Pokud kandidát danou dovedností nedisponuje na požadované úrovni, je tak přizpůsoben jeho vzdělávací program ve společnosti. Definice těchto znalostí pomáhá při stanovení testů způsobilosti;
- 6) Osobnostní profil – měkké dovednosti (soft skills), požadované chování a jednání očekávané od kandidáta, aby kandidát na pozici uspěl, zapadl do existujícího teamu a vyhověl firemní kultuře. Definice těchto soft skills pomáhají při kladení otázek v rámci výběrového řízení.

Hlavním závěrem schůzky Hiring manažera s HR manažerem je stanovení nezbytných požadavků a specifikace nejvhodnějšího kandidáta. V praxi bývá obtížné najít kandidáta, který by přesně splňoval všechny požadavky specifikované v popisu pracovního místa. Společnost nehledá nejlepší kandidáty, ale takové, kteří jsou pro danou pozici a pracovní/projektový team ti nejvhodnější. Zásadní pro výběr vhodného kandidáta

tak bývá osobnostní profil, který nejlépe koresponduje ke stanoveným firemním hodnotám. V oblasti odborných znalostí je společnost připravena kandidátům následně pomoci v jejich rozvoji.

## **9.2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ KANDIDÁTŮ VE SPOLEČNOSTI**

Proces získávání kandidátů do společnosti plynule navazuje na identifikaci pracovního místa ve spolupráci s Hiring manažerem a HR manažerem. Cílem je získat co nejvíce vhodných kandidátů, které pak společnost zařazuje do výběrového řízení.

Společnost k obsazení pracovní pozice používá jak interních zdrojů, tak externích zdrojů.

Mezi hlavní výhody výběru kandidátů z interních zdrojů uvádí HR manažer společnosti následující:

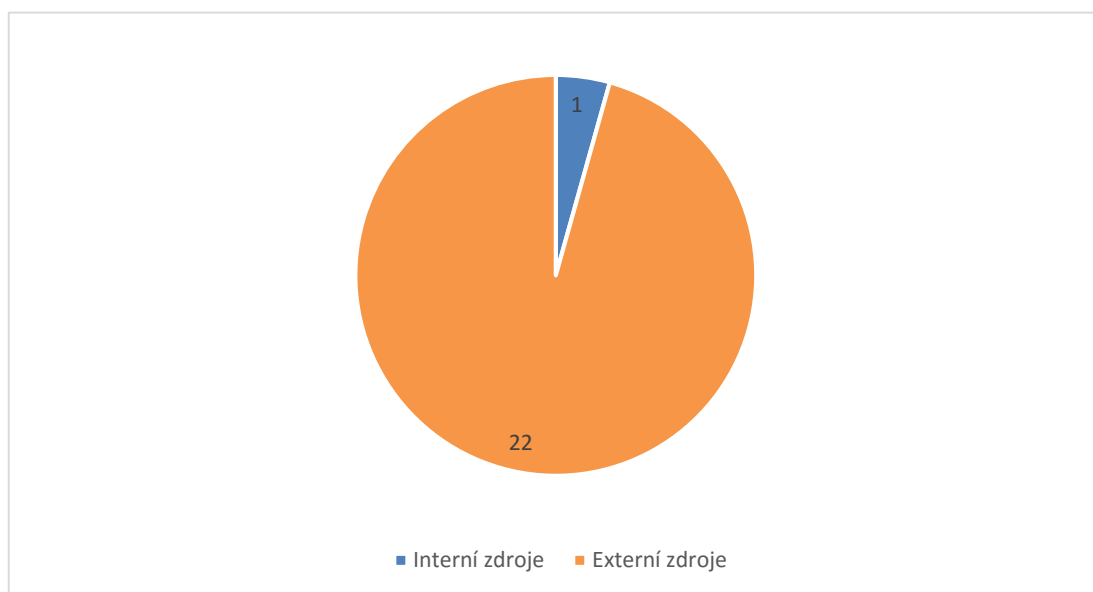
- 1) Motivace stávajících zaměstnanců;
- 2) Naplnění kariérního růstu zaměstnanců;
- 3) Znalost přístupu a výkonu práce zaměstnance;
- 4) Znalost osobnostních předpokladů zaměstnance;
- 5) Znalost firemní kultury, pracovního prostředí a strategie společnosti;
- 6) Minimální finanční náklady;
- 7) Pružnost a rychlost obsazení pozice.

Mezi hlavní výhody výběru kandidátů z externích zdrojů uvádí HR manažer společnosti následující:

- 1) Větší a širší možnosti výběru;
- 2) Nová krev, která přináší nové postupy, zkušenosti a znalosti;
- 3) Větší kvalita kandidátů;
- 4) Možnost spolupráce s personálními agenturami, které mají větší kapacitu a širší databáze potenciálních kandidátů;
- 5) Větší oslovení pracovního trhu v oblasti IT, kandidátů splňujících požadavky společnosti je všeobecně méně a ti nejvhodnější aktivně nehledají;
- 6) Snadnější přijetí nového kandidáta týmem, který nemá žádné předsudky.

Společnost v roce 2015 obsazovala 23 pracovních pozic. Jedna pracovní pozice byla obsazena z interních zdrojů, 22 pracovních pozic bylo obsazeno z externích zdrojů.

Graf 4: Získávání kandidátů z interních a externích zdrojů ve společnosti Summit Media (CZ) v roce 2015



Zdroj: autorka práce, 2016

Z uvedeného grafu je patrné, že společnost v roce 2015 primárně využívala externích zdrojů k vyhledání vhodných a úspěšných kandidátů.

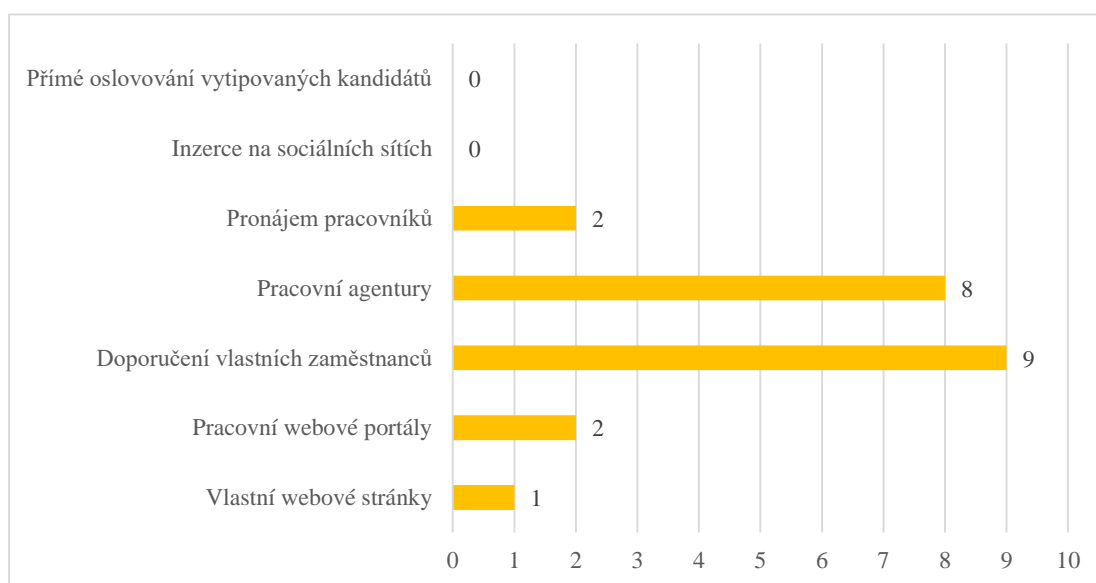
Společnost Summit Media (CZ) limited organizační složka využívá následující externí zdroje při vyhledávání kandidátů:

- 1) Inzerce na vlastních webových stránkách;
- 2) Inzerce na placených webových portálech;
- 3) Inzerce na sociálních sítích;
- 4) Přímé oslovování vytipovaných kandidátů;
- 5) Spolupráce s pracovními agenturami;
- 6) Doporučení stávajících i bývalých zaměstnanců;
- 7) Pronájem pracovníků.

Společnost Summit Media (CZ) limited, organizační složka v roce 2015 obsadila nejvíce pracovních pozic na základě doporučení stávajících a bývalých zaměstnanců a na základě spolupráce s pracovními agenturami. Žádnou pozici se jí nepodařilo obsadit z inzerce na sociálních sítích ani z přímého oslovování kandidátů.

Následující graf znázorňuje, z jakých kanálů byly obsazeny pracovní pozice, kdy kandidáti byli vybíráni z externích zdrojů:

Graf 5: Používané kanály pře náborem zaměstnanců ve společnosti Summit Media CZ v roce 2015



Zdroj: autorka práce, 2016

Společnost Summit Media (CZ) limited, organizační složka při veškeré komunikaci o otevřené pracovní pozici používá inzeráty. Hlavním cílem inzerátu je upoutat pozornost a předat klíčové informace. Inzerce společnosti se využívá na pracovních webových portálech, využívají ji následně jak vlastní zaměstnanci společnosti, kteří ji šíří mezi svými kontakty, tak i pracovní agentury.

Firemní jazykem společnosti je angličtina, proto všechny inzeráty jsou psány pouze v anglickém jazyce. Eliminují se tak přihlášky kandidátů, kteří tuto znalost nemají.

Vzor inzerátu společnosti je uveden v Příloze B.

Každý inzerát společnosti obsahuje tyto údaje:

- logo a název společnosti,

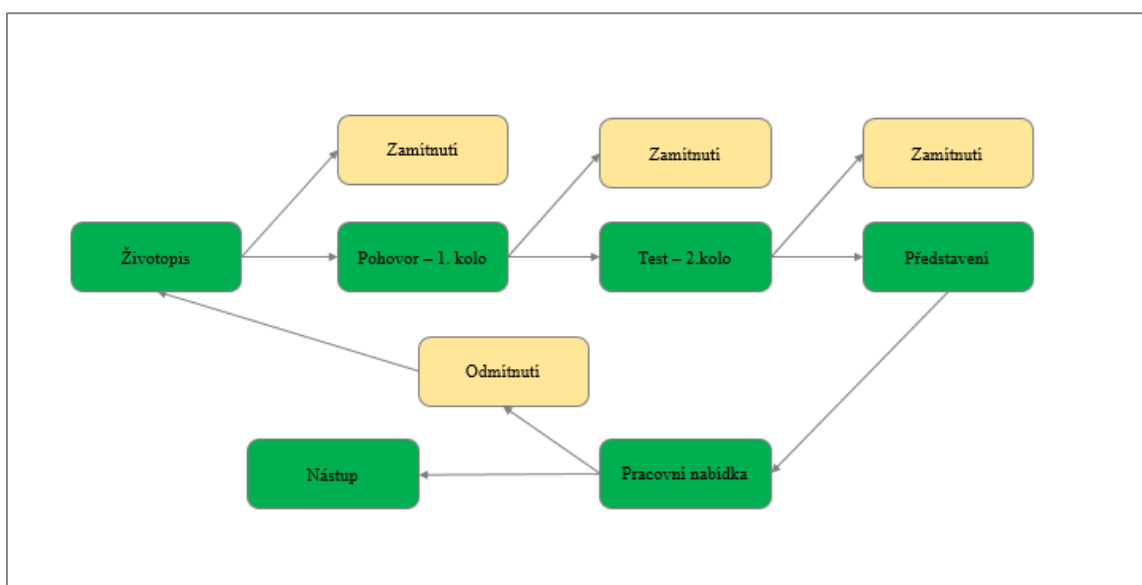


- název pracovního místa,
- základní informace o společnosti,
- hlavní zodpovědnosti pracovní role,
- požadavky na uchazeče,
- benefity společnosti,
- místo výkonu práce,
- informaci, jak se zařadit do výběrového řízení.

### 9.3 PROCES VÝBĚRU KANDIDÁTŮ VE SPOLEČNOSTI

Proces výběru kandidátů ve společnosti Summit Media (CZ) Limited plynule navazuje na proces získávání kandidátů. Jedná se o proces, kdy jsou kandidáti vzájemně porovnáváni – jaká je jejich kvalifikace, dosažená odbornost, praxe, znalost anglického jazyka, ale také jak jejich osobnost zapadá do firemní kultury společnosti.

Obrázek 4: Proces výběru kandidátů ve společnosti Summit Media (CZ)



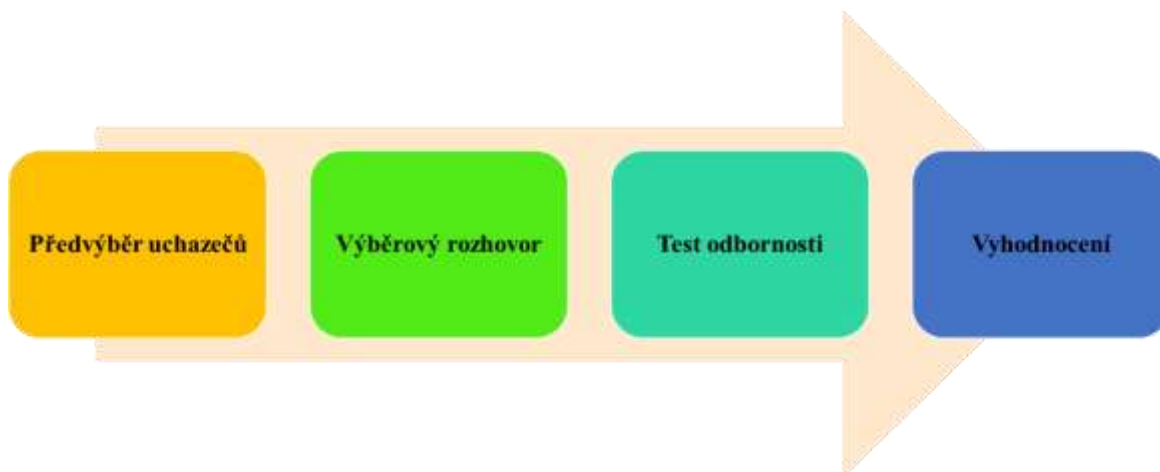
Zdroj: autorka práce, 2016

- 1) Prostudování zasláního životopisu kandidáta, v případě, že splňuje základní podmínky, je kandidát pozván do prvního kola;
- 2) První kolo výběrového řízení – pohovor;
- 3) Druhé kolo výběrového řízení – test způsobilosti;
- 4) Představení kandidáta budoucím spolupracovníkům a předvedení pracoviště;
- 5) Pracovní nabídka.

Obecně dělíme cíle metod výběru zaměstnanců do těchto oblastí:

- 1) Předvýběr uchazečů – s cílem vybrat z přihlášek kandidátů a následně zařadit do dalších kol výběrového řízení jen ty nejvhodnější;
- 2) Výběrový rozhovor – s cílem, zjistit informace o kandidátovi a porovnat jeho profil s profilem dalších kandidátů, předpovědět budoucí pracovní výkon;
- 3) Testy pracovní způsobilost – ověřit schopnosti a odbornost kandidáta, případně použít test osobnosti MBTI;
- 4) Výběr kandidáta – na základě informací jak z pohovoru, odborných testů, případně osobnostních testů, vybrat nejvhodnějšího kandidáta.

Obrázek 5: Metody výběru zaměstnanců ve společnosti Summit Media (CZ)



Zdroj: autorka práce, 2016

### 9.3.1 PŘEDVÝBĚR UCHAZEČŮ

Cílem předvýběru uchazečů je vybrat pouze vhodné kandidáty, se kterými se pak Hiring manažer a HR manažer setkávají v rámci pohovoru. Vyhodnocení probíhá na základě řádného pročení a prozkoumání životopisu, který kandidáti zasílají do výběrového řízení.

Při vyhodnocení životopisu se sleduje především:

- forma a úhlednost jakým je životopis napsán,
- celková praxe v oboru,
- technické zkušenosti – znalost programovacích jazyků,
- kariéerní růst a loajalita u předchozích zaměstnavatelů,
- časová posloupnost praxe,
- odkazy na vlastní webové stránky či vlastní webovou tvorbu,
- znalost anglického jazyka.

Společnost zásadně nediskriminuje:

- ženy a matky, které se vrací po mateřské dovolené,
- jakoukoliv jinou státní příslušnost,
- jakékoliv náboženské vyznání,
- kandidáty se záznamem v rejstříku trestů,
- zdravotní omezení – s výjimkou vozíčkářů, protože dostupnost a přizpůsobení kanceláře tak není vybaveno.

Společnost nedisponuje žádným počítačovým systémem, HR manažer nevede žádný záznam o všech obdržných přihláškách, ani nezaznamenává status, v jakém stádiu daná přihláška je.

Přihláška, za kterou je považován samotný životopis, je vytištěn, HR manažer si do něj zapisuje veškeré poznámky a nově zjištěné informace. Elektronickou verzi životopisu zasílá Hiring manažerovi k jeho vlastní analýze.

Kandidáti, kteří nesplňují základní požadavky, kterými může být nejčastěji chybějící odbornost, jsou zamítnuti elektronickou formou. Text zamítnutí má povětšinou následující obsah:

Vážený pane (oslovení),

Děkujeme Vám za Váš zájem o společnost Summit Media a inzerovanou pozici (název pozice). Velice si vážíme Vašich zkušeností a znalostí, ale do dalších kol výběrového řízení jsme se rozhodli pozvat kandidáty, jejichž profil odpovídá více celkovým požadavkům.

Přejeme Vám hodně štěstí v osobním i pracovním životě.

Naše aktuální nabídky můžete i nadále sledovat na našich webových stránkách [www.summitmedia.cz](http://www.summitmedia.cz).

S pozdravem

Personální oddělení

Předvýběr uchazečů je ukončen vybráním nejvhodnějších kandidátů, kteří jsou telefonicky či písemnou formou – emailem, pozváni do prvního kola výběrového řízení.

Informace, které kandidáti obdrží, jsou:

- poděkování za zájem o volnou pracovní pozici,
- datum a přesný čas, kdy proběhne první kolo výběrového řízení,
- adresa společnosti, a jak se do společnosti nejlépe dostanou mhd, či kde najdou parkovací místo,
- kontaktní osoba, na koho se hlásit na recepci,
- s kým bude probíhat pohovor, včetně kontaktů,
- žádost o informaci, kdyby se z kandidátovi strany cokoliv změnilo a on(a) ve výsledku nedorazil.

### 9.3.2 PRŮBĚH VÝBĚROVÉHO ROZHOVORU

Výběrový rozhovor dává HR manažerovi a Hiring manažerovi možnost ověřit si veškeré informace a úsudky o kandidátovi.

Všichni Hiring manažeři byli řádně proškoleni, jakým způsobem by mělo probíhat výběrové řízení. Jedná se o samotnou přípravu pohovoru, vedení pohovoru i vyhodnocení.

Příprava pohovoru začíná prostudováním životopisu, případně webového kódu, či webových stránek, které kandidát sám vytvořil. Dále přípravou otázek, které budou kandidátovi položeny, aby bylo možné zjistit co nejvíce o osobnostním profilu kandidáta a jeho odbornost, kterou si na pozici již přináší. Hiring manažer i HR manažer mají schůzku zaznamenanou ve svých diářích, aby se dostavili na schůzku včas a připraveni. V předstihu je připravená i zasedací místnost – je uklizená, vyvětraná a kandidátovi je připraveno pití.

Výběrové řízení je rozděleno do dvou kol:

- 1) První kolo je zaměřené na osobnost kandidáta, jak zapadá do týmu i celkové firemní kultury;
- 2) Druhé kolo je zaměřené již na odbornost, co kandidát opravdu umí, jaká je úroveň jeho znalostí.

První kolo výběrového řízení je zásadní, společnost v dalších kolech výběrového řízení nepokračuje s kandidáty, jejichž osobnostní profil nezapadá do celkové kultury společnosti. Na druhou stranu dokáže výrazně polevit v odborných požadavcích na kandidáta, pokud se jedná o správný „fit“ a je ochotna nového kolegu řádně zaškolit a pomoci mu v jeho začátcích.

Proces průběhu prvního kola je následující:

- 1) Přivítání kandidáta a představení Hiring manažera a HR manažera;
- 2) Ice-braker – slouží k uvolnění atmosféry;
- 3) Informace, jakým způsobem bude probíhat schůzka a jak dlouho;
- 4) Ujistění o jakou pracovní pozici, se kandidát uchází;
- 5) Pokládání otázek, které zjišťují:
  - motivaci,

- představa o budoucí roli,
  - jakákoliv znalost společnosti summit media (cz),
  - otázky týkající se osobnosti, základních hodnot společnosti,
  - základní profesní otázky, pracovní historie,
  - platové očekávání, datum nástupu.
- 6) Představení role a společnosti;
  - 7) Prostor pro otázky kandidáta;
  - 8) Uzavření rozhovoru – co a kdy bude následovat.

Je kladen maximální důraz na to, aby více hovořil kandidát, měl možnost vyjádřit vše podstatné a již v prvním kole získal jasnou představu, o čem by konkrétně byla jeho nová role a jaká je společnost Summit Media (CZ). Je kladen důraz na otevřenost, úplnost informací, nezatajování podstatných okolností, transparentnost. Hiring manažer a HR manažer naslouchají, jejich otázky navazují na kandidátovo vyjádření a odpovědi. Pohovor je plynulý a končí maximálně po 60-ti minutách. Hiring manažer i HR manažer si postupně zaznamenávají poznámky.

Společnost při výběru kandidátů používá behaviorální otázky a zároveň metodiku STAR.

Celkově mezi nejčastější otázky patří:

- Proč jste se přihlásil(a) do výběrového řízení? Co vás na dané roli nejvíce zaujalo a proč?
- Proč hledáte nové zaměstnání? Řešil jste důvod svého odchodu se stávajícím manažerem?
- Jaká jsou Vaše očekávání a v čem myslíte, že budou Vaše hlavní pracovní povinnosti?
- Co víte o naší společnosti?
- Co se Vám v pracovním životě nejvíce povedlo? Co považujete za svůj vlastní úspěch? Proč jste tento úkol zpracovával – kdo Vám ho zadal? Pracoval jste sám, bylo Vás více? Jak jste postupovali? Jaká byla Vaše úloha a role? Jak to celé dopadlo a co byste dnes udělal jinak?
- Popište nám situaci, kdy jste přispěl k větší týmovosti ve vašem bývalém zaměstnání? Co konkrétně jste udělal?

- Popište nám, kdy jste se v práci něco nového naučil? Jak to probíhalo?
- Popište nám situaci, která byla pro Vás pracovní velmi stresující? Co bylo příčinou stresu? Jak jste postupoval? Jak se projevuje Váš stres v týmu?
- Kdybychom se zeptali Vašeho liniového manažera na zpětnou vazbu na Vás, co myslíte, že bychom se dozvěděli?
- Na čem byste sám chtěl na sobě zapracovat? Proč a jak?
- Popište mi situaci, kdy jste musel řešit obtížný úkol v oblasti vedení lidí/teamu? Co na tom bylo obtížné? Jak jste postupoval? Co byste dnes udělal znovu?
- Popište mi, jakým způsobem jste motivoval své podřízené/kolegy?
- Jaké konkrétní odborné zkušenosti nám můžete nabídnout? Popište mi konkrétní situaci, kdy jste tyto zkušenosti využil v praxi?
- Jaké pracovní prostředí hledáte? Jaký by měl být Váš budoucí tým?
- Co si myslíte, že týmu, ze kterého odcházíte, bude po Vás nejvíce chybět?
- Jaký by měl být Váš budoucí manažer? A které z těchto vlastností máte i vy sám?
- Kdy můžete nastoupit?
- Jaké je Vaše platové očekávání?

Co HR manažer a Hiring Manažer primárně sledují:

- a) Konzistentnost odpovědí;
- b) Schopnost odpovědět přímo na otázku;
- c) Plynulost projevu;
- d) Otevřenost, upřímnost;
- e) Akce, celková energie, zaujetí pro roli i společnosti;
- f) Sebereflexe;
- g) Soulad slov a činů.

### 9.3.3 POUŽÍVANÉ TESTY PRACOVNÍ ZPŮSOBILOSTI

Výběrová řízení ve společnosti Summit Media (CZ) limited organizační složka jsou doplněná o testy pracovní způsobilosti.

Tyto testy jsou součástí druhého kola výběrového řízení, kterým prochází pouze úspěšní kandidáti z prvního kola výběrového řízení. Časově jsou organizovány nejpozději do jednoho týdne po setkání v prvním kole.

Testy zaměřené na dovednosti a znalosti, s cílem ověřit hloubku znalostí a připravenost na budoucí roli.

Kandidátovi je zaslána případová studie, kterou má za úkol doma zpracovat a její řešení přinést do druhého kola výběrového řízení. Zadání je koncipováno tak, že reflektuje opravdové úkoly, které ve společnosti na obsazované roli byly nedávno řešeny. Kandidát tak získává jedinečnou možnost, řešit úkoly, které by ho na obsazované roli v reálné situaci rovněž čekaly. Záleží od role, ale většinou kandidáti píšou a tvoří v požadovaném programovacím jazyce, či připravují projektové a finanční plány, v neposlední řadě staví konkrétní technická řešení a alokují potřebné zdroje.

Druhého kola se vždy zúčastní Hiring manažer, HR manažer a 1-2 kolegové z budoucího týmu. Kandidát prezentuje řešení ze svého počítače, ale v průběhu prezentace dochází k nečekaným interakcím v podobě role play. Kandidát se má vžít do situace/případové studie, že výběrové řízení vyhrál a že na dané pozici již pracuje. Následně musí předloženou situaci vysvětlit například klientovi, nadřízenému či podřízenému. Hiring manažer, HR manažer a kolegové v takové situaci „hrají“ druhou stranu a pokládají reálné otázky a to s cílem poznat:

- jak se s danou situací kandidát vypořádá;
- jaký zvolí postup řešení;
- jak se k celé situaci staví a nečekaná role play ovlivní jeho jednání a chování;
- jak a v jakém čase celou záležitost vyřeší.

V případě, kdy je třeba ověřit, jak je schopný kandidát pracovat pod časovým tlakem, je stanovená skutečná časomíra s opakovaným upozorněním, kolik zbývá času do konce vyřešení úkolu.



V případě, kdy je třeba ověřit pouze technickou znalost programovacího jazyka, jsou vybrány určité pasáže z vypracovaného zadání, které jsou s Hiring manažerem rozebírány do většího detailu a jsou pokládány otázky technického a analytického rázu.

I zde je cílem poznat:

- správnost odpovědí,
- jak se kandidát při prezentaci chová,
- jak komunikuje,
- zda odpovídá na otázky,
- umí přiznat chybu,
- ověřit si, že správně rozuměl otázce či zadání,
- postup jeho vypracování,
- schopnost stát si za svým názorem.

V každém případě je odborná část zakončena samotnou sebereflexí kandidáta. Jsou tak nejčastěji kladeny otázky:

- Jak jste byl(a) spokojen(a) s výsledkem Vaší prezentace?
- Myslíte si, že jste splnil zadání? A proč?
- Co si myslíte, že se Vám v průběhu prezentace nejvíce povedlo?
- Co se Vám naopak nepovedlo? Proč?
- Kdybyste dostal(a) příležitost odprezentovat své řešení ještě jednou, co byste změnil(a)?
- Kdybyste dostal(a) příležitost připravit se na toto setkání ještě jednou, co byste změnil(a)?

O výsledku testu kandidát není v průběhu informován. Tuto informaci získává až jako zpětnou vazbu po ukončení výběrového řízení, telefonicky, nejpozději do dvou pracovních dní.

I v tomto kole je vždy vymezen prostor pro otázky kandidáta.

Společnost k výběru zaměstnanců nepoužívá žádné testy osobnosti. K rozvoji zaměstnanců používá Myers-Briggs Type Indicator, ale k samotnému výběru zaměstnanců nikoliv.

### 9.3.4 VYHODNOCENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI

K vyhodnocení výběrového řízení dochází bezprostředně po ukončení druhého kola výběrového řízení, nejpozději do druhého pracovního dne.

Hiring Manažer společně s HR manažerem vyhodnotí obě kola výběrového řízení a to ústní formou, kdy jsou zdůrazněny primární kompetence, které uchazeč musí splňovat a jaká je realita.

Primární hodnotou je, zda kandidát zapadne do firemní kultury společnosti, zda jeho chování, které demonstroval v průběhu obou kol výběrového řízení, splňuje uznávané hodnoty společnosti. Nezbytným předpokladem pro většinu obsazovaných rolí je také patřičná odbornost a nesmírnou výhodou je pak přímá zkušenost a praxe z oboru.

Držitelem finálního rozhodnutí je vždy Hiring Manažer. Vybranému kandidátovi je telefonicky oznámeno, že uspěl ve výběrovém řízení a že by mu společnost chtěla učinit nabídku. Pokud si i kandidát vybral společnost Summit Media (CZ) jako svého budoucího zaměstnavatele, je pozván ještě jednou do společnosti. Toto setkání je ale velmi neformální. Kandidát má možnost poznat pracovní prostředí, budoucí kolegy i přímého nadřízeného svého budoucího liniového manažera. Na konci tohoto setkání je kandidátovi předána oficiální pracovní nabídka, jejichž vzor je uveden v Příloze C.

Pokud kandidát nabídku odmítne, celý proces výběrového řízení probíhá znova. Nejčastějším důvodem je nedostatek vhodných kandidátů na danou roli, kde výběr vhodného kandidáta je limitován technickými požadavky.

Pokud kandidát nabídku přijme, jsou s ním domluveny veškeré náležitosti budoucího nástupu do zaměstnání. Do doby, než fyzicky nastoupí do zaměstnaneckého vztahu, je s ním udržována pravidelná komunikace o dění ve společnosti, případně je již v průběhu pozván na některá setkání, nejčastěji společenského a team-buildingového rázu.

## 10 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Cílem praktické části bylo pomocí experimentálních postupů prozkoumat proces výběrového řízení ve společnosti Summit Media (CZ):

- 1) Zjistit, jaký je aktuální stav procesu výběrového řízení ve společnosti Summit Media (CZ).
- 2) Navrhnout, co lze změnit pro zlepšení stavu výběrového řízení ve společnosti Summit Media (CZ).

Aktuální proces výběrového řízení ve společnosti je detailně popsán na stranách 48 – 65. Návrh zlepšení je popsán v následující kapitole.

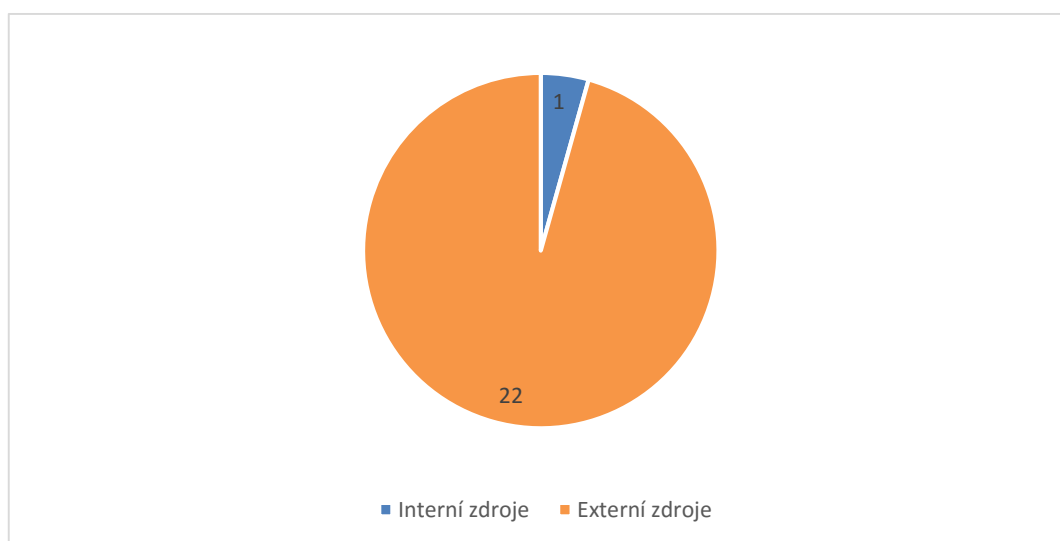
Pro průzkum v této praktické části byla vybrána a použita metoda kvalitativního průzkumu – pozorování, rozhovor a analýza dokumentů.

Cílem této práce bylo zároveň potvrdit či vyvrátit pět stanovených hypotéz.

**Hypotéza č. 1:** Společnost Summit Media (CZ) obsazuje volná pracovní místa primárně z externích zdrojů kandidátů, neboť používá k inzerci pracovní portály a referál od interních zaměstnanců.

Společnost Summit Media (CZ) v roce 2015 obsazovala celkem 23 pracovních pozic. Z toho jedna byla obsazena z interních zdrojů a 22 z externích zdrojů.

Graf 6: Interní a externí zdroje kandidátů ve společnosti



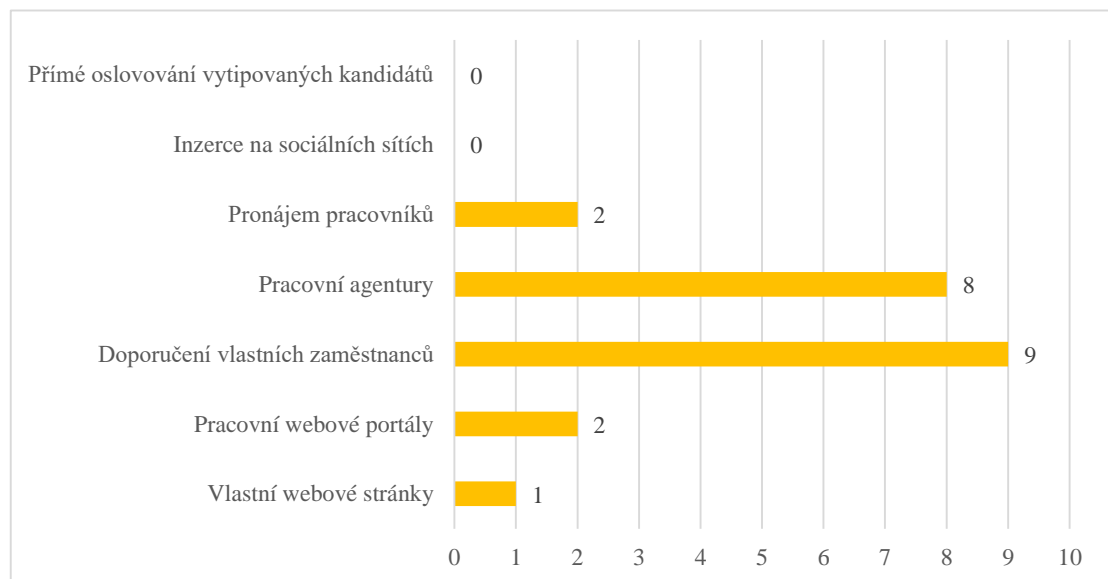
Zdroj: autorka práce, 2016

Z grafu je patrné, že společnost obsazuje pozice primárně z externích zdrojů.

K inzerci volných pracovních pozic využívá několik kanálů. Nejvíce pozic se jí podařilo obsadit na základě doporučení z vlastních řad zaměstnanců (tzv. referál) – celkem 9 pozic, a díky spolupráci s pracovními agenturami - 8 pozic. Bohužel, co se týče pracovních portálů, byly obsazeny pouze 2 pracovní pozice.

**Vyhodnocení hypotézy č. 1.** Hypotéza se nepotvrdila. Neshoda spočívá v tom, že společnost obsazuje primárně pracovní pozice z externích zdrojů díky využití referálu a spolupráce s pracovními agenturami.

Graf 7: Používané kanály pro nábor zaměstnanců



Zdroj: autorka práce, 2016

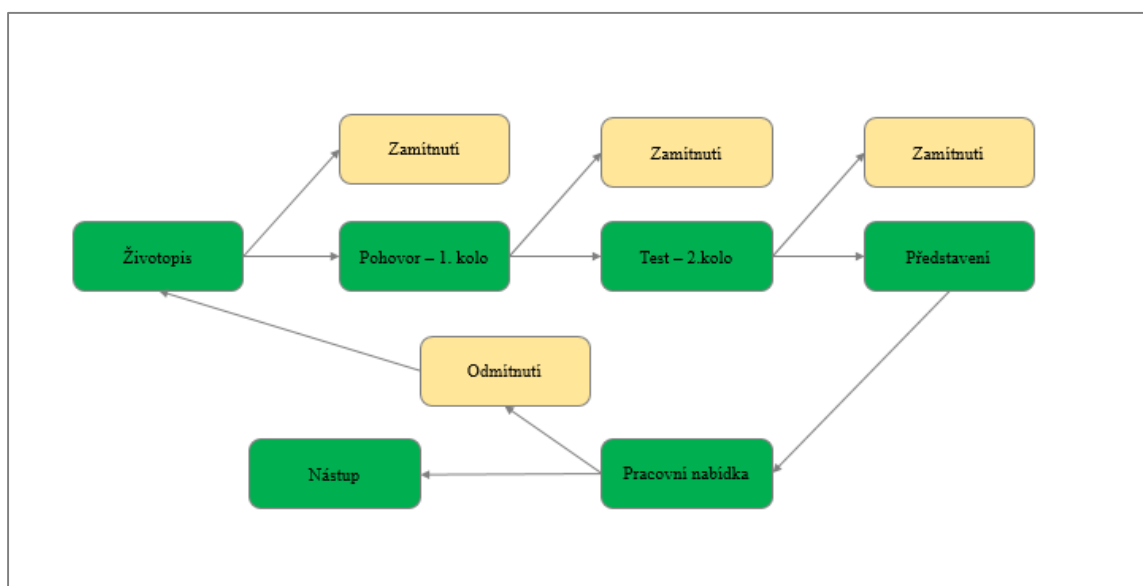
**Hypotéza č. 2 :** Společnost Summit Media (CZ) nemá problém s obsazováním pracovních pozic, neboť při obsazování spolupracuje personální oddělení s Hiring manažerem a ve společnosti existuje zmapovaný proces výběrového řízení, kdy je účastníkům známo co a kdy bude následovat.

Výběrové řízení ve společnosti začíná schůzkou HR manažera s Hiring manažerem, kdy je stanoven hledaný profil kandidáta na základě popisu pracovního místa (ve společnosti používaný termín Job Success Profile). Součástí této schůzky je i domluva na procesu výběrového řízení, které je ve společnosti standardizované a platné pro všechny obsazované pozice.

Celé výběrové řízení tedy probíhá za účasti a spolupráci HR manažera a Hiring manažera.

**Vyhodnocení hypotézy č. 2.** Hypotéza se potvrdila. Ve společnosti při obsazování pozic spolupracuje HR manažer s Hiring manažerem a je zmapovaný proces výběrového řízení. Účastníkům řízení je známo co a kdy bude následovat, neboť tato fakta jsou domluvena již na začátku společné schůzky obou stran.

Obrázek 6: Proces výběrového řízení ve společnosti Summit Media (CZ)



Zdroj: autorka práce, 2016

**Hypotéza č. 3:** Společnosti Summit Media (CZ) nevyklučuje v druhém kole výběrového řízení kandidáty, jejichž osobnostní profil nezapadá do firemní kultury, neboť věnuje řádný čas průzkumu přihlášek do výběrového řízení v podobě životopisu, a první kolo výběrového řízení primárně orientuje na poznání osobnosti kandidáta.

Společnost Summit Media (CZ) dělí výběrové řízení do těchto základních kroků:

- 1) Vyhodnocení přihlášek, které jsou nejčastěji v podobě životopisů – v případě, že kandidát splňuje základní předpoklady po odborné stránce a požadované praxi, je pozván do prvního kola výběrového řízení.
- 2) 1.kolo výběrového řízení formou pohovoru – v rámci prvního kola je kladen důraz primárně na osobnost kandidáta, zda zapadá do firemní kultury.
- 3) 2.kolo výběrového řízení formou testu odbornosti – v tomto kole je pomocí odborného testu zjištěny úroveň znalostí v oboru.

- 4) Pokud kandidát úspěšně projde všemi koly a je vyhodnocen jako nejvhodnější, je mu umožněno poznat pracovní prostředí, kolektiv a je mu zaslána oficiální pracovní nabídka.
- 5) Pokud kandidát nabídku přijme, dochází k dohodě o nástupu do zaměstnání.

**Vyhodnocení hypotézy č. 3.** Hypotéza se potvrdila. Do druhého kola jsou pozváni pouze kandidáti, jejichž životopis byl řádně prozkoumán ještě před samotným pohovorem a první kolo výběrového řízení je zaměřené primárně na osobnost kandidáta. V druhém kole výběrového řízení jsou zamítnuti kandidáti z důvodu nesplnění základních odborných požadavků na pozici.

**Hypotéza č. 4:** Společnost Summit Media (CZ) nevybírání kandidáty na základě prvního dojmu a vzájemných sympatií, neboť používá behaviorální otázky s metodou STAR a ověřuje funkční dovednosti nezbytné k výkonu práce.

Společnost Summit Media (CZ) hledá nejvhodnější kandidáty na pozici, jejichž osobnostní profil koresponduje se základními hodnotami a vizí společnosti, což jsou Passion, Honesty, Kidness, Teamwork a Learning (v překladu vášně/zájem, upřímnost, laskavost, spolupráce, učení). S ohledem na tyto základní kompetence jsou kandidátovi kladeny behaviorální otázky, které demonstrují chování kandidáta v souladu s uvedenými hodnotami. K důkladnému pochopení postoje a přístupu kandidáta je používána metoda STAR. V druhém kole výběrového řízení je pomocí testů odbornosti zjištěné funkční dovednosti kandidáta. Pomocí odborných testů a případových studií je zjištěna úroveň znalostí kandidáta.

**Vyhodnocení hypotézy č. 4.** Hypotéza se potvrdila. Nezbytným předpokladem pro výběr kandidáta nejsou sympatie a pozitivní první dojem, ale řádně vedený výběrový proces pomocí behaviorálních otázek, STAR metodiky a testů odbornosti.

**Hypotéza č. 5:** Ve společnosti Summit Media (CZ) neuzavírá výběrové řízení HR manažer, neboť držitelem finálního rozhodnutí je Hiring Manažer ve spolupráci se svým týmem a HR manažerem.

Celé výběrové řízení ve společnosti Summit Media (CZ) je vedeno dvěma stranami – HR manažerem a Hiring Manažerem. HR manažer zajišťuje výběrové řízení jako proces, je zodpovědný za inzerci, organizaci, pracovně-právní náležitosti, navrhuje potřebnou

metodik. Hiring Manažer je klíčovým držitelem rozhodnutí výběrového řízení – zadává profil hledaného kandidáta, určuje požadavky na odbornost kandidáta, je garantem testů odbornosti, zodpovědný za řádné představení role a klíčových zodpovědností. Pokud se kandidát jeví jako vhodný a Hiring manažer mu chce učinit oficiální nabídku, představuje kandidáta svému týmu, který má rovněž možnost ovlivnit finální volbu.

**Vyhodnocení hypotézy č. 5.** Hypotéza se potvrdila. Hiring manager je držitelem finálního rozhodnutí, který kandidát bude obsazen, ke kterému dochází na základě souladu mezi HR manažerem a budoucího týmu.

## 11 ZÁVĚR PRŮZKUMU A AKČNÍ PLÁN

Cílem praktické části bylo pomocí experimentálních postupů prozkoumat aktuální proces výběrového řízení ve společnosti Summit Media (CZ), navrhnout zlepšení a potvrdit či vyvrátit pět stanovených hypotéz. Z uvedených hypotéz byly čtyři zcela potvrzeny, jedna potvrzena jen částečně.

Společnost Summit Media (CZ) má vytvořený a funkční proces výběrového řízení. Primárně zde panuje informovanost Hiring manažerů, kteří vědí, jakým způsobem a na co se ve výběrovém řízení zaměřit. Společnost má vypracované popisy pozic, které zahrnují klíčové aktivity, požadované zkušenosti, požadovanou odbornost i požadovaný osobnostní profil, to vše velmi pomáhá při hledání správného kandidáta. Společnost nenajímá prvního kandidáta, který se do výběrového řízení přihlásí, i když se primárně jedná o IT pozice, přesto pečlivě vybírá správný fit do celkového kolektivu. V průběhu řízení jsou správně kladeny otázky a po celý proces výběrového řízení je shromažďováno co nejvíce faktů, které vedou k finální výběru. K tomu, že je výběrové řízení efektivní nasvědčuje i fakt, že pouze se dvěma kandidáty z 23 byl ukončen pracovní poměr v průběhu zkušební doby, a to z důvodu nedostatečné odbornosti.

V návaznosti na studium odborné literatury autorka doporučuje společnosti Summit Media (CZ) následující akční plán:

- 1) Celý proces výběrového řízení ve společnosti Summit Media (CZ) shrnout do oficiální směrnice společnosti, protože v současné době tato směrnice, ani jakákoliv její forma není k dispozici.
- 2) Začít využívat více kanálů pro obsazení role – společnost nespolupracuje s vysokými/středními školami, neprezentuje se na žádných trzích práce, nespolupracuje s úřady práce.
- 3) S ohledem na nové trendy, především používání sociálních sítí, by měla společnost být schopná více zaujmout na Facebooku, Twitteru, LinkedIn. HR manažer by měl věnovat více času k přímému oslovení kandidátů prostřednictvím těchto sítí.
- 4) Společnost nevyužívá s ohledem na efektivitu a náklady žádný CRM systém, přesto by měla vést údaje o všech přihlášených kandidátech, v jakém stavu je jejich přihláška, proč byli odmítnuti ve výběrovém řízení.



- 5) Společnost nepoužívá v rámci výběrového řízení žádný test osobnosti, který by ještě více mohl pomoci k identifikaci správného profilu kandidáta – s ohledem na finanční rozpočet a skutečnost, že se HR manažer orientuje a umí interpretovat výsledky, autorka navrhuje používat test osobnosti zvaný MBTI.
- 6) Zrevidovat testy odbornosti pro programátorské pozice.

Tato doporučení budou navržena managementu společnosti k řádnému zvážení.

## ZÁVĚR

Téma „Efektivní výběr zaměstnanců ve společnosti Summit Media (CZ)“ je vybráno z toho důvodu, protože autorka této práce pracuje ve společnosti Summit Media (CZ) jako HR manažer. Mezi její hlavní zodpovědnosti patří i výběr nejvhodnějších zaměstnanců do společnosti a to v širokém rozsahu všech rolí. Cílem autorky bylo studiem příslušné literatury rozšířit své vědomosti a znalosti v dané problematice, které by jí pomohly s efektivnějším výběrovým řízením ve společnosti. Reflektuje na potřebu společnosti, mít k dispozici co nejvíce vhodných kandidátů na volné pozice a to v době, kdy nabídka kandidátů v oblasti IT v České republice je malá.

Cílem bakalářské práce je zmapovat postupy a metody výběrového řízení, které umožňují najít nejvhodnější pracovníky, tak jak jej uvádí odborná literatura. Zároveň popsat aktuální způsob výběrového řízení a navrhnout případná doporučení ve společnosti Summit Media (CZ).

Tato práce je členěna do dvou základních kapitol – teoretické a praktické části. Teoretickým východiskem je studium odborné literatury a následný popis procesu výběru zaměstnanců tak, jak jej uvádí odborná literatura. Praktická část popisuje aktuální způsob výběrového řízení ve společnosti Summit Media (CZ).

Teoretická část pokrývá získávání a výběr zaměstnanců jako komplexní proces, který začíná identifikací samotných požadavků na kandidáta, následuje proces získávání kandidátů až k samotnému výběru kandidátů.

Proces identifikace pracovního místa souvisí s řádným popsáním pracovní role, který zahrnuje vše, tedy odborné znalosti, osobnostní profil, délku praxe, jazykovou vybavenost až po specifické požadavky. Tyto informace jsou výchozím předpokladem pro hledání nejvhodnějšího kandidáta na uvolněnou roli.

Proces získávání kandidátů vede od plánování k následnému vyhledání vhodných kandidátů, nejčastěji prostřednictvím náboru. K hledání kandidátů používáme dva základní zdroje: interní a externí. Oba dva zdroje mají své výhody i nevýhody. Klíčovou výhodou při výběru kandidáta z interních zdrojů je znalost zaměstnance, jeho osobnost i přístup k práci, zásadní nevýhodou, že tento zaměstnanec na nové roli nepřinese nic nového. U kandidátů z externích zdrojů je největší výhodou

tzv. čerstvá krev, nezaujatost a širší možnost výběru, nevýhodou finanční nákladnost a riziko špatného výběru.

Způsobů, jak nalézt externí kandidáty je mnoho, mezi nejčastěji používané patří doporučení od vlastních zaměstnanců, informace/inzerce na vlastních webových stránkách, kandidáti se do společnosti hlásí sami, či společnost pracuje s pracovními agenturami a portály.

Nejběžnější metodou, jak přilákat uchazeče o volné pracovní místo je inzerce. Cílem inzerce je zaujmout a přinést základní informace o pracovní pozici a společnosti, v neposlední řadě cílem je, aby co nejvíce kandidátů zaslalo své přihlášky do výběrového řízení. Inzerce by měla obsahovat několik klíčových údajů, jako je název pracovního místa, informace o společnosti, hlavní zodpovědnosti, požadavky na uchazeče, benefity, místo výkonu práce a jak se přihlásit do výběrového řízení.

Proces výběru kandidátů je o sběru a ověřování informací o uchazeči. Z přihlášek do výběrového řízení se vytipují a zařadí do dalších kol ti nejvhodnější. Nejtypičtější přihláškou do výběrového řízení je zaslání životopisu a motivačního dopisu. V rámci výběrového pohovoru dochází k ověření předběžných úsudků o kandidátovi. Zároveň k ověření jeho osobnosti a pracovní způsobilosti.

Každému výběrovému řízení předchází důkladná příprava budoucího přímého nadřízeného. Výběrové řízení má agendu, která se skládá z uvítání kandidáta, představení průběhu výběrového řízení, společnosti i obsazované pracovní pozice, následují profesní otázky týkající se osobnosti a odbornosti. Je vymezen čas pro dotazy kandidáta, v závěru je daná struktura dalších kroků, kdy, co a jak bude následovat.

Struktura výběrových rozhovorů může mít různý obsah i průběh. Členíme je například podle typů na behaviorální výběrový rozhovor, rozhovor podle kompetencí, stresový výběrový rozhovor, assessment centrum aj. Klíčové je v rámci rozhovoru klást správné otázky a dát kandidátovi dostatek času a možnosti pro vyjádření. Často používanou metodikou kladení otázek je metoda zvaná STAR.

Doplňkovými metodami výběru zaměstnanců jsou testy pracovní způsobilosti. Mezi často používané patří testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti – například Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) a jiné.

Při vyhodnocení by měl být každý kandidát posouzen v porovnáním s definovanými kritérii na danou roli.

Jelikož teoretická část bakalářské práce popisuje proces výběrového řízení, tak jak jej uvádí odborná literatura, cílem praktické části je pomocí experimentálních postupů zjistit, jaký je aktuální stav procesu výběrového řízení ve společnosti Summit Media (CZ), navrhnout, co lze změnit pro zlepšení stavu výběrového řízení ve společnosti Summit Media (CZ) a potvrdit či vyvrátit pět stanovených hypotéz.

Autorka si stanovila pět hypotéz, z kterých byly čtyři zcela potvrzeny, jedna hypotéza potvrzena nebyla. Autorka ve své práci využívá metodologický přístup v podobě pozorování, rozhovorů s Hiring manažery a pohovory s kandidáty, kteří se hlásí do výběrového řízení ve společnosti Summit Media (CZ) a také analýzu dostupných dokumentů. Autorka tak splnila naplnění definovaného cíle a našla potvrzení, či vyvrácení stanovených hypotéz.

Závěr průzkumu je hodnocen velmi pozitivně. Především vyzdvížena informovanost Hiring manažerů, jak postupovat ve výběrovém řízení a na co se ve výběrovém řízení zaměřit. Kladně je hodnocen popis všech pracovních pozicve společnosti, které definují klíčové zodpovědnosti, požadovanou praxi, požadavky na odbornost i osobnostní předpoklady kandidáta. Tyto popisy pak efektivně pomáhají při kalibraci HR manažera s Hiring manažerem, pomáhají při sestavování inzerce a pomáhají i při předvýběru kandidáta.

Autorka identifikovala těchto šest akčních kroků, které navrhne managementu společnosti ke zvážení:

- 1) Tvorbu oficiální směrnice výběrového řízení ve společnosti.
- 2) Využívání dalších externích zdrojů při inzerci – jako jsou vysoké/střední školy, trhy práce, úřady práce.
- 3) Větší angažovanost HR manažera při využívání sociálních sítí.
- 4) Evidence všech přihlášek do výběrového řízení, včetně stavu, v jaké se přihláška nachází.
- 5) Používání testů osobnosti např. MBTI v rámci výběrového řízení.
- 6) Revize testů odbornosti pro programátorské pozice.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.

CLEGG, B. *Vedení pohovoru*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0616-0.

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

DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-12-3.

EISEL, J. *Personalistika*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2014. ISBN není uvedeno.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226161-4.

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

KOŤA J., TRPIŠOVSKÁ D., VACÍNOVÁ M. *Sociální psychologie*. 2. Vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-029-7.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261033-3.

MATĚJKA M., VIDLAŘ P. *Vše o přijímacím pohovoru*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0215-0.

NIERENBERG, A. *Přijímací pohovor do zaměstnání a jak jej úspěšně složit*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0804-9.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu*. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VACULÍK, M. *Assesment centrum- Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. 1. vyd. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 978-80-903858-8-7.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

TREXIMA SPOL. S R.O. *HR Monitor*. [online]. [cit.2014-04] Dostupné z:  
[http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR\\_Monitor\\_III.pdf](http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR_Monitor_III.pdf)

## SEZNAM ZKRATEK

atd. a tak dále

aj. a jiné

IT informační technologie

HR Human Resources

s. strana

vyd. vydání

tzn. to znamená

## SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Způsoby metod výběru zaměstnanců .....	24
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Summit Media (CZ) .....	39
Obrázek 3: Zahájení procesu výběru ve společnosti .....	44
Obrázek 4: Proces výběru kandidátů ve společnosti Summit Media (CZ) .....	49
Obrázek 5: Metody výběru zaměstnanců ve společnosti Summit Media (CZ) .....	50
Obrázek 6: Proces výběrového řízení ve společnosti Summit Media (CZ) .....	61

### Seznam grafů

Graf 1: Přehled používaných kanálů při náboru zaměstnanců .....	19
Graf 2: Vedení společnosti Summit Media (CZ) .....	38
Graf 3: Zaměstnanci společnosti Summit Media (CZ) .....	38
Graf 4: Získávání kandidátů z interních a externích zdrojů ve společnosti Summit Media (CZ) v roce 2015 .....	47
Graf 5: Používané kanály při náboru zaměstnanců ve společnosti Summit Media CZ v roce 2015 .....	48
Graf 6: Interní a externí zdroje kandidátů ve společnosti .....	59
Graf 7: Používané kanály pro nábor zaměstnanců .....	60



## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha A - Popis pracovního místa (Job success profile) .....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B - Inzerce pracovního místa .....</b>	<b>II</b>
<b>Příloha C - Vzor pracovní nabídky společnosti .....</b>	<b>III</b>

## Příloha A – Popis pracovního místa (Job success profile)

<b>JOB SUCCESS PROFILE</b>	
Location:	Prague
Department:	Quality
Position Title:	Quality Assurance Analyst
Direct Report to:	Quality Manager
Indirect Report to:	
Date (updated or modified):	December 7th, 2015
<b>Main Purpose of Job:</b>	
To ensure the quality of solutions delivered by the project teams to external and Internal clients.	
<b>Key Responsibilities:</b> Summarize the main activities (only headlines)	<b>Measurements / Performance Indicators</b> List the main results which must be delivered to achieve its purpose.
Participate in test planning	Feedback on the plan and estimates provided to the Quality Manager
Analyze Requirements from the client	Requirements are analyzed and transformed into test charters.
Understand the product and its value for client and customers	Risk level for each test charter is determined with a help of Product Owner/Developers.
Create and execute test scenarios based on the product knowledge	Test scenarios created are covering the functionality captured in test charter and tested in order according to the risk level. The QC analyst is able to re-run them with no only minimal modification.
Create and perform exploratory tests in sessions	All tests are performed in sessions for any test level - including bug verification. Debrief after each session is performed with Quality Manager.
Create issue reports and support issue resolution	Issue report (bug) is created for each issue (not aggregated). This issue report is created according to the template which is included in test strategy.
Monitor and improve quality of SCRUM team output	QC analyst participates on all scrum planning and retrospective meetings and on all stand-ups.
Quality reporting to the Test Lead / Test Manager	Quality status report of product is provided during the session debrief.
Give suggestions to improve the quality of the application	Suggestions on improving the quality are provided to Product Owner and followed up by QC Analyst.
Give suggestions to improve the test process	Suggestions together with their implementation plan on improving the test process are provided to Quality Manager.
<b>Key Experiences:</b> What are the key previous experiences to success in this job?	
<b>Minimum</b>	
Secondary education	
1+ years of IT experience - preferably web technologies or university degree - IT or equivalent	
<b>Ideal</b>	
2+ years experience in manual testing	
1+ years experience with software development projects utilizing agile methodology	
1+ years experience with web test automation	
<b>Functional Competencies</b> These are the core (hard) skills and the appropriate skill level that is required to be effective in this role. (Think of the major skills you can learn and develop)	
<b>Other Personal Qualities</b> Other personal (soft) attributes that will enable success (All soft skill related to the personality)	
<b>Skill</b>	<b>Skill Level</b>
Functional testing	4. Can do alone
Integration testing	4. Can do alone
Regression testing	4. Can do alone
Non-functional testing	4. Can do alone
Smoke testing	4. Can do alone
Exploratory testing	4. Can do alone
HTML	2. Basic knowledge but no skill
CSS	2. Basic knowledge but no skill
SQL	3. Can practice with help
Automation (e.g. Selenium, QTP etc.)	2. Basic knowledge but no skill
Bug tracking system knowledge (e.g. JIRA, Redmine, Bugzilla etc.)	3. Can practice with help
English	4. Can do alone
Attentive to detail Stress resistant Flexible Confident Able to apply a structured approach Team player Great communicator Ability to start and finish	



## QUALITY CONTROL ANALYST

Summit are 'Changemakers in retail'. We revolutionize the way people shop online helping leading retailers to turn clicks into sales. Amongst our host of clients include Carpetright, Mothercare and Argos, so if you see an ad for them on Google: we put it there. How do we do this? We build websites and produce mobile ones too, create online marketing strategies and most recently we have started trading them as well! We have been doing this across Europe for 14 years and the continued success of our clients relies on the quality of our staff.

### THE ROLE AND RESPONSIBILITIES:

The successful candidate is passionate about Technology and feels comfortable working both independently and with others. This role has a direct impact on the business as it helps our development team to improve code quality through rigorous testing. This position is also suitable for graduates who can think differently, can inspire others to deliver the outstanding results and has the personal ambition to grow within the company.

- Participate in test planning
- Analyze Requirements from the client
- Understand the product and its value for client and customers
- Create and execute test scenarios based on the product knowledge
- Create and perform exploratory tests in sessions
- Create issue reports and support issue resolution
- Monitor and improve quality of SCRUM team output

### CANDIDATE WE'RE LOOKING FOR:

2+ years' experience in manual testing

1+ years' experience with software development projects utilizing agile methodology

1+ years' experience with web test automation (great to have but not essential)

Basic knowledge of programming/scripting languages (HTML, CSS, SQL)

ISTQB Certification is an advantage

English (B2)

And also with these personal qualities:

- Open and proactive – not afraid to ask "why not?"
- Result and quality oriented with attention to details
- Able to apply a structured approach and work under the pressure
- Team player for whom learning is never-ending story

### WE OFFER:

Work with professionals on a wide range of interesting international projects

Work with a variety of new technologies and tools (like Magento Enterprise, Less, PHP, Bootstrap, C#, .NET, JIRA)

Friendly international working environment (no tie)

Luncheon vouchers, Flexible start time, Sick days

And more

**Start time:** May 2015

**Contact:** sarka.horovska@summitmedia.com

## Příloha C – Vzor pracovní nabídky společnosti



Date

Dear *Name*,

SUMMIT MEDIA (CZ) LIMITED, organizační složka is pleased to offer you an one-year contract as *name of position* on (after 1 year can be extended with unlimited status). You will report directly to a *name and position of line manager*.

We are convinced that your valuable knowledge, qualification and experience will be a good addition to our team and will help us to fulfil our goal – TO BE THE WORLD'S MOST TRUSTED PROVIDER OF INNOVATION TO RETAILERS – and at the same time you will have the opportunity to personally grow within our company.

Your start date will be *date* and your working hours will be to 40 hours per week.

By accepting this Job Offer you will be entitled to following employment package:

- **Basic salary:** Monthly gross basic salary of *amount* CZK. The respective deductions for Social Security and Withholding Tax will be made accordingly.
- **Company Profit Share:** Half of the Company Profit share is paid off in May; second half in November every year.

Other company benefits:

- **Experience for Life:** After 6 months at Summit we will support you on your journey through life by providing £250 per year, towards an Experience for Life to help you fulfil your dreams or ambition.
- **Luncheon vouchers:** Sodexho - Gastro Pass vouchers to the value of 70 CZK/per working day, where our company contributes with 55% of the total value.
- **Holiday entitlement:** You are entitled to 25 working day per calendar year.
- **Sick days:** By fulfilling the given conditions you may take up to two sick days per calendar year.
- **Birthday day off:** By fulfilling the given conditions you will have the possibility to take the day of your Birthday off.
- **Flexible working start:** Flexible start time between 7:30 and 9:30. Lunch break for 30-120 minutes.
- **Home office** – according to the company policy.
- **Company events:** Summit organizes lots of activities that puts our teams together, like Teambuilding, Christmas party, Friday Breakfast. We celebrate our anniversaries and B-days of each employee and more.
- **Raiffeisenbank account** - if your salary payment is transferred to Raiffeisenbank's account, you are entitled for eKonto KOMPLET services for free.
- **Notebook**

We look forward to hearing from you that the above terms and conditions will be acceptable to you.

Please indicate your agreement by signing the enclosed copy of this letter and returning it to me by *date* (12:00AM) at the latest.

If you have any questions regarding this job offer, please do not hesitate to contact me at any time.

Yours sincerely,

*name*  
HR Manager CZ

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Šárka Hořovská**

**Obor: 6208R180 - Manažerská studia - řízení lidských zdrojů (Bc. MS-ŘLZ)**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Efektivní výběr zaměstnanců ve společnosti Summit Media (CZ)**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 59**

**Celkový počet stran příloh: 3**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 17**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 1**

**Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.**