

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Petr Dlabáč

**Nábor a získávání zaměstnanců v zahraniční společnosti
působící v ČR**

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2016-2017

BACHELOR THESIS

Petr Dlabač

**Recruiting and hiring employees in foreign company
operating in the Czech Republic**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 6.3.2017

Petr Dlabač

Poděkování

Chtěl bych poděkovat PhDr. Miloši Chladovi, CSc., za odborné vedení, pomoc a rady při zpracování této práce.

Anotace

Správně zvolený výběr zaměstnanců je klíčový pro firmu, aby byla úspěšná a konkurenceschopná. Lidské zdroje jsou ty nejdůležitější zdroje, které firma má. Předložená bakalářská práce se zabývá problematikou výběru zaměstnanců v mezinárodní firmě. Autor se soustředí na pozici konzultanta personálního oddělení dané společnosti. V závěru se nachází doporučení, které by firma mohla využít k zlepšení výběrového řízení pro nové zaměstnance.

Klíčová slova

HR manažer, nábor zaměstnanců, pracovní tým, společnost, sociální sítě, výběrový pohovor, zaměstnanec.

Annotation

Properly chosen selection of employees is crucial for the company to be successful and competitive. Human resources are the most important resources that the company has. This bachelor thesis deals with recruitment in international business. The author is describing and focusing on the role of HR Business Partner within the company. In conclusion there is recommendation that the company could use to improve the selection process for the new employees.

Keywords

Company, employee, HR manager, interview, recruitment, social networks, work team.

ÚVOD.....	9
1 FIREMNÍ KULTURA A ZÁKLADNÍ ZNAKY ZAHRANIČNÍ FIRMY	11
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ZAHRANIČNÍ FIRMĚ PŮSOBÍCÍ V ČR 15	
2.1 Virtuální tým.....	16
2.2 Trendy v náboru velkých firem	18
2.3 Využívání sociálních sítí v řízení lidských zdrojů.....	19
2.4 Analýza pracovního místa	21
2.5 Obsazování volných pracovních míst	22
2.6 Požadavky na zaměstnance.....	23
2.7 Získávání zaměstnanců.....	23
2.8 Zdroje zaměstnanců	24
2.9 Metody získávání zaměstnanců	24
2.10 Nástroje výběru.....	26
2.11 Formy a metody náboru zaměstnanců zahraniční firmy působící v ČR.....	28
2.12 Jak pracovat s biografickými informacemi.....	31
2.13 Pohovor.....	32
2.14 Otázky během pohovoru.....	32
2.15 Jak se připravit na behaviorální pohovor.....	34
2.16 Zvládání náročných situací při výběru.....	34
2.17 Kontakt s manažerem při výběru	36
3 MOTIVACE A ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	38
3.1 Motivace	40
3.2 Využití externích a interních systémů v personální práci v organizaci	43
4 DIVERSITY MANAGEMENT.....	45
4.1 Generační rozdíly pracovníků uvnitř firmy	45
4.2 Jak získat mladé pracovníky z generace Y?	48
4.3 Adaptace generace Y do firmy	48
4.4 Formy patronátu nad novými zaměstnanci	49
4.5 Příklad výběru zaměstnance na pozici interního konzultanta.....	49
ZÁVĚR	53

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	54
SEZNAM ZKRATEK	56

ÚVOD

Nábor zaměstnanců je klíčovou personální činností, která ovlivňuje všechny ostatní personální činnosti. Úkolem náboráře je vyhledat a získat schopné a motivované pracovníky, kteří budou firmu vhodně reprezentovat a pomůžou firmě v úspěšné konkurenceschopnosti. Žádná organizace nemůže fungovat bez lidí. Lidé, zaměstnanci, jsou to nejcennější, co společnost má. Pokud se zaměstnanec cítí být podporovaný ze strany manažera a vnímá, že je rozvíjen jeho potenciál, bude spokojený a hrdý na společnost, ve které pracuje a bude vykonávat nejlepší možnou práci ve prospěch dané firmy.

Cílem bakalářské práce je popis a charakteristika náboru zahraniční firmy, která působí v České Republice. V závěru se nachází doporučení, které by firma mohla využít k zlepšení výběrového řízení pro nové zaměstnance.

Úspěšně fungující společnost musí umět propojit všechny zdroje, které se nacházejí ve firmě. Jedná se o zdroje finanční, informační, materiální a lidské. Lidské zdroje dávají do pohybu všechny ostatní zdroje. Úkolem úspěšného náboráře je nabrat takového pracovníka, který dokáže do firmy přinést znalosti, rozpohybovat a hlavně rozmnožit finanční zdroje. Aby firma dobře pracovala, je nezbytné, aby ve firmě byl dostatek kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců.

Jelikož žijeme ve 21. století, v době digitalizace, multikulturalismu, nemůžeme se divit, že i v České Republice se ve velké míře objevují zahraniční investoři, pro které je Česká Republika strategickým místem k tomu, aby začali podnikat právě v této zemi.

Pro zahraniční společnosti je specifické to, že jsou velice ovlivněné prostředím, ze kterého společnost přichází, a pouze minimálně přijímají zvyky státu, ve kterém podnikají. Samozřejmě se musí přizpůsobit lokálním zákonům a nejednat v rozporu s nimi, ale pořád si společnost snaží zachovat své vnitřní standardy. Všechny důležité jednání jsou vedena v anglickém jazyce, protože ve firmě se nachází pracovníci nejrůznějších národností a angličtina je považována za komunikační jazyk firmy, který musí ovládat všichni pracovníci.

Nábor zaměstnanců do zahraniční firmy na manažerské pozice je velice komplexní a zahrnuje nejnovější trendy, které se dají využít při náboru pracovníků. Jelikož většina manažerů, kteří mají správné kompetence k tomu vykonávat pohovory, je rozmístěna pro celém světě, tak se velmi častokrát využívají virtuální prostředky k pohovoru. Jedná se o telefonické pohovory a pohovory přes Skype. Díky využívání těchto prostředků firma ušetří velké množství nejen finančních prostředků, ale také časových. Nesmírně důležité je to, aby úspěšný kandidát zapadnul do firemní kultury, která je pro každou firmu specifická.

Práce též popíše, jak by měl vypadat úspěšný náborář a co všechno by měl ovládat a na co všechno by si měli dát zájemci předem pozor, kteří zvažují zahraniční firmu jako svoji budoucí působnost.

V závěru práce následuje analýza délky celého výběrového řízení s doporučením, co by pro firmu mohlo být efektivní a na co by se firma měla zaměřit, pokud chce urychlit celý proces. Autor si téma náboru a výběru zaměstnanců pro svoji práci vybral z toho důvodu, že přes dva roky pracuje v náboru zaměstnanců.

1 FIREMNÍ KULTURA A ZÁKLADNÍ ZNAKY ZAHRANIČNÍ FIRMY

Pokud firma chce být úspěšná a její zaměstnanci spokojeni, je především zapotřebí vytvořit systém hodnot, se kterým se všichni pracovníci zidentifikují a které jim dávají pocit, že jsou součástí oné firmy. Tyto hodnoty tvoří firemní kulturu, která by měla být neodmyslitelnou součástí politiky firmy. Firemní kultura je při výběru zaměstnání důležitá. Nejen, že zaměstnavatel si vybírá zaměstnance, aby mu zapadli do týmu a firmy, ale i zaměstnanec si vybírá zaměstnavatele, protože většinu dne stráví v práci. Pokud se se stylem práce a dodržování psaných a nepsaných pravidel pracovník neztotožní, může se rozhodnout opustit onou společnost ještě ve zkušební době.

Kultura dané firmy je vždycky individuální. Neexistují dvě firmy, které by měly stejnou firemní kulturu. Správné nastavení firemní kultury přispívá k lepší výkonnosti zaměstnanců, motivuje je a pro firmu přináší v podobě motivovaných zaměstnanců větší zisk. Firemní kultura by neměla být příliš obecná, aby všichni zaměstnanci rozuměli přesnému znění a dokázali se plně sžít s myšlenkami firemní kultury.

Firemní kultura je součástí značky společnosti. Pokud firma dokáže jasně nastavit firemní kulturu i marketing, může dosáhnout značné konkurenční výhody.

Firemní kultura je komplexní. Vedení společnosti by mělo pracovat se všemi determinanty firemní kultury, věku, pohlaví a etnické příslušnosti.

Firemní kultura by měla vycházet především z těchto prvků:

1. **Firemní prostředí.** Politické, ekonomické a finanční prostředí má velký vliv na vytváření firemní kultury. Lidé, kteří vytvářejí firemní kulturu dané společnosti jsou do velké míry právě ovlivněni firemním prostředím. Pokud firma chce změnit firemní kulturu, musí se změnit chování současných pracovníků, nebo by firma měla vyměnit současné pracovníky za jiné.
2. **Hodnoty.** Pokud jsou všemi členy organizace skutečně sdíleny, jsou srdcem firemní kultury. Pokud jsou hodnoty příliš ambiciózní, pracovníci mohou konat v rozporu toho, co se obecně prohlašuje.

3. **Hrdinové.** Jedná se o vzory všem pracovníků, ke kterým všichni vzhlížejí. Tito hrdinové plně personifikují názory a přesvědčení organizace.
4. **Formality a rituály.** Vznikají z každodenní rutiny. Významně formují firemní kultury. Naznačují zaměstnancům, co vedení společnosti od nich očekává a co naopak zaměstnanci mohou očekávat od vedení společnosti.
5. **Neformální komunikace a komunikační kanály.** Jedná se o to, jakým způsobem pracovníci dané společnosti komunikují spolu navzájem (jednotlivci i skupiny). Předávání informací a jejich interpretace, která pomáhá k upevnování vnitřních názorů a přesvědčení.
6. **Symbyly podniku.** Zahrnují různé zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení, které jsou známé jen členům této organizace.

Etický kodex jsou pevně definovaná pravidla, kterými se firma řídí ve vztahu ke svým konkurentům, dodavatelům a zákazníkům. Jedná se též o pravidla jednání vlastníků firmy, manažerů a pracovníků v rámci firmy. Etický kodex pomáhá k tomu, aby každodenní aktivity a jednání všech členů společnosti odpovídalo stanoveným zásadám. Pokud má firma pevně stanovený etický kodex, pomůže ji to v konkurenčním boji se společnostmi, která nemá etický kodex nebo se společnostmi, která jedná v rozporu se svým etickým kodexem.

Jednotlivci projevují své hodnoty chováním. Firemní kultura začíná již při prvním předvýběru pro kandidáta. Je to způsob komunikace a chování, jakým se firma prezentuje ke kandidátovi. V pozdější fázi výběru, kdy je kandidát pozván na osobní pohovor, se jedná o prostředí společnosti. Prostředí, které firma vybere ke konání výběrového řízení, značí dost o firmě. Příjemné, prostorné, vzdušné a přátelské prostředí s občerstvením bude působit na kandidáta lépe než prostory zatuchlé, malé a bez denního osvětlení, ve kterých kandidát stráví několik hodin během výběrového řízení.

Firemní kultura by měla být jasná všem. Pokud zákazník zná smysl a poslání dané společnosti, pravděpodobně ji upřednostní před konkurencí. Nejen, co firma dělá, ale také proč to firma dělá. Úspěšná firemní kultura by měla být transparentní nejen uvnitř

společnosti, ale i navenek. Například může se jednat o sdílení finančních výsledků za určité časové období, aby nejen investoři věděli, jak se oné firmě finančně daří.

Každá firma má zakotvené základní hodnoty v etickém kodexu. Pro každou společnost je etický kodex specifický něčím jiným. Pro firmu může být hlavní hodnotou orientace na zákazníka, inovace, dokonalost. Záleží jen na firmě, čím chce být pro své zaměstnance a okolí atraktivní.

Úspěšně fungující firemní kultura je taková, která je vědomě vytvořená, má fungující společný rámec, sdílený jazyk a v jejím utváření hrají stěžejní roli lídři firmy. Budování firemní kultury je dlouhodobý proces. Nelze vybudovat během dnů nebo týdnů. Trvá spíše v řádů měsíců, často i roků.

Pokud firma chce mít úspěšně nastavenou firemní kulturu, měla by se též zaměřit na efektivitu práce, vysokou produktivitu a zároveň nízkou byrokracii. Pro spokojenost zaměstnanců a efektivitu práce je důležitá dobrá komunikace mezi zaměstnanci, dodavateli a zákazníky.

Největší rozdíl firemní kultury české společnosti a zahraniční společnosti je ten, že zahraniční společnost, která sice působí na území České Republiky, vychází ze své mateřské země a z firemní kultury, která je nastavená v centrále. Pouze minimálně se přizpůsobuje českému prostředí. Autor bakalářské práce aktuálně pracuje v americké firmě, která je lídrem v prodeji zboží přes internet, takže je naprosto přirozené, že ve firmě si tyká řadový pracovník s generálním ředitelem, což vychází z angličtiny, a též zde není žádný dress-code.

Firemní kultura je velmi ovlivněná prostředím, ze kterého tato společnost vychází, americkým. Kultura této společnosti je velmi otevřená, přátelská. V kancelářích, které jsou takzvané „open space“ vedle sebe sedí nejrůznější týmy skládající se ze všech úrovní pracovníků. Kdykoliv řadový pracovník může oslovit manažera nebo dokonce ředitele, kteří se neschovávají ve svých soukromých kancelářích, jak je ve většině společnostech zvykem, a jsou jednoduše dosažitelní. Firma se snaží být nejvíce prozákaznickou společností, s čím se odlišují od konkurence. Zákazník je vždy na prvním místě. Důležité jsou též dlouhodobé cíle, které se upřednostňují před krátkodobými.

Inovace jsou velmi důležité pro odlišení se od konkurence a pracovník, který přijde s nějakou inovací, která by se dala implementovat do současného stavu, je vždy odměněn. Společnost se snaží pravidelně navázat spolupráci s místními orgány, ať se jedná o školu nebo o úřad práce. Důležitý je pozitivní dopad značky na okolí, který znovu pozitivně ovlivňuje employer branding.

Tato firma se snaží extrémně podporovat talenty. Dostat se do této společnosti na manažerské pozice je velice složité, protože takzvaný „hiring bar“ (laťka pro nabírání) je opravdu vysoko. Předtím, než se kandidát nabere si manažer musí položit dvě otázky:

- Je tento kandidát lepší než 50 % existujícího týmu?
- Má tento kandidát potenciál růstu?

V případě, že kladná odpověď bude v obou případech, nic nebrání v tom daného kandidáta přijmout do společnosti. Do společnosti se pracovníci nenabírají, aby byli 20 let na stejné pozici, protože dynamická společnost si tento přístup dovolit nemůže. Ideální stav je ten, když pracovník nejpozději po dvou letech od nástupu se přesune na pozici, která má vyšší kompetence.

Jak již bylo zmíněno výše, pro firmu je kritické, aby byla lídrem na trhu. Investice do inovací jsou opravdu vysoké a je důležité, aby o těchto investicích se dozvěděli všichni potenciální uchazeči, které tento přístup managementu k inovací může motivovat ucházet se o práci právě do této společnosti.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ZAHRANIČNÍ FIRMĚ PŮSOBÍCÍ V ČR

Zahraniční firmy si Českou Republiku vybírají z několika důvodů, ale ty hlavní důvody jsou:

1. dostupná lokace ve středu Evropy,
2. kvalitní infrastruktura,
3. vzdělaná a levná pracovní síla.

V dnešní době plné technologických vymožeností může mít firma pracovníky rozmístěné ve více lokacích, dokonce i v různých časových pásmech. Je to z důvodu konkurenceschopnosti firmy a též, aby firma dokázala pokrýt trh dostatečně, ideálně časově neomezeně. Důležité je, aby pracovníci přesně věděli, co mají dělat a aby zaměstnavatel byl schopen poskytnout potřebné prostředky k dosažení strategických cílů organizace.

Při expanzi společnosti do České Republiky je důležité, aby společnost nabrala zkušené lokální manažery, kteří společnosti pomůžou s rozvojem díky aktivním znalostech lokálního trhu a nebo aby někdo z existujících zkušených interních manažerů z jiných poboček pomohl s expanzí tím, že si vezme takzvaný „assignment“, kdy pomůže na novém trhu nově formujícímu se týmu přeměnit tacitní znalosti v explicitní. Assignment znamená, že pracovník působící v jednom státě je na časově omezenou dobu poslán do jiného státu primárně z důvodu expanze nebo i z jiného důvodu. Pro firmu je přeřazení zaměstnance do jiného státu velice finančně náročné neboť zaměstnanci musí zaplatit všechny finanční bonusy obou států, musí mít nadstandardní platové ohodnocení a firma musí proplatit většinu výdajů, které zaměstnanec má v nové zemi.

V dnešní dynamické době má spousta velkých společností nově vzniklé pozice nebo fúzí několika pozic vznikají nové pozice a díky tomu nejsou vytvořené standardizované materiály, které by nově nastupující člověk do společnosti mohl využít k rychlejšímu zaškolení, proto je zapotřebí, aby o nováčka se vždy postaral zkušený mentor, který zná

danou pozici a prostředí firmy. Více v kapitole *Formy patronátu nad novými zaměstnanci*.

2.1 VIRTUÁLNÍ TÝM

Jak pracovat s virtuálním týmem? Úkolem manažerů je dosáhnout vytyčeného cíle. *Pro volbu strategie mají manažeři tři myšlenkové milníky:*

1. *cíl, který dává směr,*
2. *tým, který cíl naplňuje,*
3. *procesy, které definují cestu k cíli.* (Evangelu, 2011, s. 9)

Na pracovní tým je přenesena skutečná zodpovědnost za výsledek. Pokud je tým skutečně týmem, jasně a viditelně v něm převažuje **pozitivní komunikace** nad kritikou. Manažer musí umět **delegovat** práci na své podřízené, obzvláště u virtuálního týmu. U virtuálního týmu musí existovat **jasná, přímá a konkrétní komunikace**. Členové týmu mají menší fluktuaci než zaměstnanci, kteří nepracují týmově, pokud se podaří vytvořit i neformální vztahy v týmu, což u virtuálního týmu není tak jednoduché, jako u klasického týmu.

Při budování virtuálního týmu manažer častokrát musí vycházet z toho, co firma „nabídne“ a bohužel si on sám nemůže vybrat, koho by do svého týmu chtěl.

Mezi nejčastější problémy virtuálního týmu se řadí:

1. Anonymní komunikace. Členové týmu se častokrát znají pouze jménem, nic o sobě nevědí. V horší situaci znají pouze emailové adresy nebo loginy. Je složitější vybudovat si vztah s členem virtuálního týmu než s pracovníkem ze stejné kanceláře.
2. Nepřehlednost a konflikt priorit. Častokrát se stává, že členové virtuálního týmu mají i lokálního manažera a je pro ně složité nastavit si vlastní priority, když oba manažeři mají rozdílné priority.
3. Rozdílné kulturní a pracovní návyky. Češi často obědvají okolo dvanácté hodiny, Španělé až po třetí hodině. S tím souvisí i čas, kdy zástupce dané národnosti dorazí do práce.

4. Rozdílné úrovně ve firemní hierarchii.
5. Rozdílná motivace pro dosažení cíle.

Virtuální tým komunikuje především prostřednictvím **e-mailu**. Jako největší výhody e-mailu se řadí:

- téměř nulové náklady na přenos sdělení,
- není třeba hledat časový soulad adresáta a pisatele,
- je sníženo riziko zkreslení informace,
- lze přenést přesné a komplexní informace různého druhu, které by si adresát při verbální komunikaci nezapamatoval (zejména vizuální),
- k e-mailu se pisatel i adresát může vrátet.

Nevýhody e-mailu:

- jednosměrnost sdělení,
- není ověřeno pochopení informace,
- nemožnost výměny názorů a diskuze,
- nelze vyjádřit emoce a podtext,
- e-mail svádí k nadužívání a zaplavování lidí neužitečnými informacemi, takzvané spamování uživatelů,
- tendence k nadužívání, pracovníci dostávají denně velké množství emailů, ale jen okolo padesáti procent je přímo určeno pro příjemce.

Jako další způsob komunikace virtuálního týmu se využívá **telekonference**. Telekonference je hovor více než 2 účastníků ve stejný čas. Mezi hlavní výhody telekonference (podobně jako u emailu) se řadí hlavně nízké náklady, úspora času na cestování, určitá možnost týmové diskuze a určitá možnost projevení emocí.

Mezi hlavní nevýhody se naopak řadí omezená možnost předávání zpětné vazby, tendence k nadužívání, pokud se týká počtu účastníků, udržení aktivity celého týmu vyžaduje značné úsilí moderátora a v neposlední řadě účastníci netuší, co ostatní dělají během telekonference. Ve většině případů při telekonferenci mluví jen ti nejodvážnější, protože většina lidí se stydí nebo jim není příjemná telekonference, tudíž nechce mluvit

a bohužel nemluví největší odborníci na danou problematiku, ale jen malé procento odvážlivců.

2.2 TRENDY V NÁBORU VELKÝCH FIREM

Populační a demografický vývoj, ekonomické změny, ale i prohlubující se znalosti metod výběru mezi náboráři i mezi uchazeči vedou k mnohým změnám, se kterými se v oblasti náboru a výběru lidí setkáváme. Firma, která chce získat do svých řad excelentní a loajální pracovníky, kteří budou přinášet trvalé hodnoty, bude muset vzít v úvahu následující trendy, které ovlivní nábor a výběr zaměstnanců v blízké budoucnosti:

1. Zostří se válka o talenty. Současná rekordně nízká nezaměstnanost spolu s klesajícím počtem mladých lidí a zvyšující se tempo inovací bude mít na svědomí, že firmám budou chybět talenty, hlavně v odvětví jako je IT a kreativně nadaní jedinci. Pokud firmy budou chtít uspět, měly by se zaměřit na praxe studentů již během jejich studia a vytvořit jim takové prostředí (nejen finanční), aby se studenti po dokončení vysoké školy zapojili do firmy na bázi plného úvazku.

2. Employer branding. Značka společnosti bude v budoucnu důležitější než kdy předtím. Nedostatek pracovníků bude pro firmu znamenat to, že pracovníci si budou vybírat firmy, ne firmy pracovníky, jako tomu bylo doteď. Firmy budou muset aktivně spolupracovat s PR, ukazovat všude, proč je daná firma nejlepší na trhu, jak se chová ke svým zaměstnancům a proč by všichni měli pracovat v této firmě. Firmy by se aktivně měly snažit zabodovat v nejrůznějších žebříčkách, které porovnávají atraktivitu zaměstnavatelů. Investice do reklamy se tedy zvýší a bude důležité, aby firma dokázala efektivně zacílit na cílovou skupinu přes sociální sítě, které navštěvuje velká většina mladých lidí.

3. Elektronizace náboru. Telefonické pohovory a pohovory přes Skype. To je trend, který musí zařadit společnosti do prvních kol výběru, pokud chtějí být v budoucnu atraktivní. Jelikož žijeme v době digitalizace a multikulturalismu, tak do procesu náboru přicházejí i kandidáti žijící přes celou Evropu (někdy i dokonce větší vzdálenosti). Náklady na elektronické formy jsou výrazně nižší než na nábor tváří v tvář.

4. Využívání videa jako součást náboru. Videodotazníky již v dnešní době využívá několik společností. Mezi hlavní výhody se řadí hlavně to, že kandidáti se dozví v krátké době velké množství informací. Kandidát si pustí otázku, má 90 vteřin na to, aby si promyslel odpověď a 3 minuty na to, aby řekl odpověď a následuje další otázka. Ušetření času je druhá hlavní výhoda, uchazeč může vyplnit videodotazník kdykoliv a kdekoliv. Stačí mít připojení k internetu a nerušené prostředí. Bohužel zpětná vazba od kandidátů není moc pozitivní, protože chybí osobní kontakt a díky odpočtu času pohovor se stává stresujícím.

5. Referenční programy. Přímé doporučení současných zaměstnanců je nejefektivnějším zdrojem kandidátů. Jeho výhodou jsou nízké náklady (odpadá cena za inzeráty, provize agenturám práce) a velice vysoká spolehlivost (stávající zaměstnanec zná jak toho, koho referuje, tak společnost). Pokud firma dokáže dostatečně motivovat zaměstnance k referování nových uchazečů, má vyhráno. Noví pracovníci dále mohou doporučovat nové a nové tváře. Tímto vzniká takzvaný *bumerangový efekt*. Díky tomuto efektu firma dosáhne mimořádně vysoké efektivity při nízkých nákladech. Celkově tyto programy podporují motivaci zaměstnanců, posilují loajalitu stávajících zaměstnanců i kvalitu a rychlost náboru.

2.3 VYUŽÍVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Sociální sítě se stávají neodmyslitelnou součástí každodenního života velkého počtu lidí. Počet klientů, kteří využívají sociálních sítí, prudce narůstá. Firmy mohou sociální sítě využívat interně i externě. Největší využití sociálních sítí je aktuálně k vyhledávání vhodných uchazečů nebo pro inzerci otevřených pozic. Jelikož firmy trpí nedostatkem vhodných uchazečů, ukazatel, který toto rčení potvrzuje, tvrdí, že meziročně stoupl počet volných pracovních míst o 25 %, zatímco počet reagujících uchazečů na inzerci pracovních pozic klesl o 20 %. (Lipovská, 2015). Díky tomuto faktoru personalisté musejí začít pracovat s takzvanými „pasivními kandidáty“ více než kdy předtím. Pod pojmem pasivní se skrývá pracovník, který si práci aktuálně nehledá, ale personalista si jej přes sociální sítě vyhlídne a osloví jej s nabídkou práce. Personalisté si musí být vědomi toho, že pasivní kandidáti ve velké míře novou práci nehledají (hlavně, co se

týče vrcholného managementu), takže nesmějí být frustrováni z toho, že se zpětně ozve jen malé množství jimi oslovených pracovníků.

Dvě největší sociální sítě, které společnosti využívají, jsou Facebook a LinkedIn. Facebook se využívá hlavně k budování značky zaměstnavatele, zatímco LinkedIn k hledání vhodných kandidátů.

Facebook neposkytuje možnost vyhledávání vhodných kandidátů, ani budování své profesní sítě. Facebook se využívá hlavně jako síť, kde kandidáti i současní pracovníci mohou naleznout novinky týkající se dané společnosti. Například, když se firma rozrůstá do nového města, firma může vložit příspěvek na facebook a nejen současní pracovníci mohou tento příspěvek sdílet dál, a za téměř minimální finanční náklady osloví velké množství potenciálních kandidátů.

LinkedIn je sociální síť, která sdružuje profesionály v nejrůznějších oborech z celého světa. Nespornou výhodou této sociální sítě je ta, že LinkedIn funguje ve všech státech světa, takže když personalista sedící v Praze nabírá například na pozici do Anglie, může se spolehnout na LinkedIn. Vždy je dobré využívat LinkedIn v kombinaci s jinými sociálními sítěmi nebo pracovními portály. V Anglii je to například Indeed, v České Republice hlavně jobs.cz, teamio, práce.cz.

Od roku 2012 je síť dostupná i v českém jazyce. Uživatelům slouží primárně k vytvoření profesní sítě se současnými kolegy, kolegy z bývalého zaměstnání, spolužáky. Pokud aktivně uživatel LinkedInu hledá novou pracovní příležitost, na této sociální síti se mu otevře obrovské množství pracovních příležitostí, které na jiných pracovních portálech častokrát nejsou inzerované. Pro personalisty LinkedIn je jeden z hlavních nástrojů hledání pasivních talentů. Umění vyhledávat talenty na této sociální stránce neovládá každý náborář. Je důležité umět objevit skryté talenty, kterých na této sociální stránce je opravdu hodně. Skrytý talent může být například pracovník na pozici HR Business Partner. Personalista, který se snaží naplnit již dříve zmíněnou pozici do vyhledávače na LinkedInu nenapíše HR Business Partner, ale například „HRBP“ nebo varianty s překlikem „HR Business Partner“ „HR Business Partner“ atd. Pasivní kandidáti aktivně nehledají práci, takže jejich životopis na LinkedInu nemusí být aktuální a bez chyb. Tyto chyby personalista ovšem nesmí brát v potaz.

V případě, že náborář bude kontaktovat všechny možné uživatele, ještě v neosobní formě, je velmi pravděpodobné, že se mu ozve pouze minimum pracovníků. Velkým faktorem, zdali se kandidáti ozvou zpět je značka dané společnosti. Pokud uživatele osloví velká, známá společnost, která má dobrou pověst, tak je větší pravděpodobnost, že náborář dostane odpověď, než když stejného uživatele kontaktuje někdo z malé, neznámé společnosti, nebo hůře, z negativně známé společnosti.

Na této sociální síti existují dva druhy účtů, první je zdarma a pro všechny. Druhý je placený a využívají jej hlavně personalisté, kdy pracovníci zodpovědní za nábor díky placenému, prémiovému účtu jsou schopni vyhledat více lidí, než uživatelé, kteří mají pouze základní profil. Díky prémiovému účtu uživatelé mohou využívat nespočet filtrů při hledání, díky nimž jsou schopni nalézt nejhodnější pracovníky. Filtry se týkají například lokace, zkušenosti, jazyků, klíčových slov, studia, současné pozice a společnosti. I se základním účtem personalisté jsou schopni najít dostatečné množství vhodných kandidátů, ale prémiový účet dokáže velice usnadnit každodenní práci personalistům.

2.4 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA

Pokud se firma rozhodne, že chce otevřít novou pozici, důvodem je audit *personálního plánování*, které předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k adekvátnímu zajištění pracovníků nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti. Druhou možností je přeobsazení již vytvořené pozice po pracovníkovi, který odchází. V prvním případě by měla následovat analýza pracovního místa, v případě odcházejícího pracovníka jde o takzvaný „redesign“ pozice. Při redesignu se využije existující popis práce a pouze se aktualizuje dle potřeb vedení firmy.

K úspěšné analýze pracovního místa se využívá následujících prostředků:

- rozhovor se stávajícím držitelem pracovního místa,
- rozhovor s „hiring manažerem“ (člověk, který otevřel a chce zaplnit danou pozici),
- rozhovor se spolupracovníky dosavadního držitele pracovního místa,
- rozhovor s jeho podřízenými,

- rozhovor s lidmi, kteří přicházeli s držitelem pracovního místa do kontaktu,
- písemné zdroje o danou pozici, pokud existují.

Pokud se jedná o rozhovor se stávajícím držitelem pracovního místa, tazatel by si měl dát pozor na subjektivní zabarvení. Pracovník může mít tendenci dát důraz na činnosti, které jej osobně baví a ty, které nemá rád, vypustit.

Nejvíce prospěšný pro personalistu je mítink s hiring manažerem a detailní prodiskutování dané pozice. Manažer pozice dokáže poskytnout všechny informace týkající se pozice personalistovi, který na základě všech dostupných informací může zvolit vhodnou taktiku k vyhledání vhodných pracovníků. Pokud existuje profil ideálního kandidáta uvnitř firmy, manažer může tento profil poskytnout personalistovi, který bude vycházet právě z těchto informací. V případě, že vhodný interní zdroj není, musí manažer identifikovat klíčové kompetence, které by úspěšný pracovník měl mít, kolikaletou praxi by měl mít, jakými jazyky by měl umět mluvit, z jakého pracovního prostředí by měl ideálně přijít. Pro personalistu je klíčové vědět, jestli pracovník bude cestovat, kolik pracovníků bude mít pod sebou a jaké bonusy firma nabízí na danou pracovní pozici.

2.5 OBSAZOVÁNÍ VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST

Volná pozice se obsazuje, když ve společnosti je **nově vytvořené pracovní místo** (potřeba zaměstnavatele, například rozšíření činnosti) nebo **uvolněné pracovní místo** (důchod, mateřská dovolená, neplánovaného skončení pracovního poměru zaměstnance apod.), které se zaměstnavatel rozhodl obsadit.

Personalista (společně s manažerem) vždy musí vycházet z platné legislativy při obsazování nové pozice (zákon o zaměstnanosti, zákoník práce, antidiskriminační zákon). Konkrétní postup, jak získat vhodné zaměstnance ovšem není již specifikován, takže je v rukou zaměstnavatele, jaký postup k naplnění otevřené pozice zvolí.

2.6 POŽADAVKY NA ZAMĚSTNANCE

Využitím popisu a specifikace volného pracovního místa a podle důležitosti se požadavky rozdělují na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové (Koubek, 2015, s. 134):

- Nezbytné požadavky jsou nezbytně nutné pro výkon práce a zahrnují rovněž předpoklady pro výkon práce stanovené zvláštním právním předpisem (např. dosažené vzdělání).
- Žádoucí požadavky nejsou nezbytně nutné pro výkon práce, ovšem přispívají k dobrému výkonu zaměstnance (např. dosavadní praxe).
- Vítané požadavky nejsou nezbytně nutné pro výkon práce, ovšem zvyšují využitelnost zaměstnance v organizaci (například znalost cizích jazyků).
- Okrajové požadavky nejsou nutné pro výkon práce, je možné je zajistit jinak.

2.7 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

„Účelem je oslovit a přilákat v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance, stanovené organizací jednak podle vlastních potřeb (dosažené vzdělání, dosažená praxe, specifické znalosti a dovednosti), jednak podle zvláštních předpisů (trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.).“ (Šikýř, 2016, s. 95)

Navázání komunikace mezi zaměstnavatelem (nabízí práci) a potenciálními uchazeči o zaměstnávání (poptávají práci) je zásadní pro informování všech uchazečů o patřičných náležitostech.

Výsledkem získávání zaměstnanců je přiměřený počet vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance.

Získávání pracovníků je klíčová personální činnost, která má na starosti zabezpečit dostatečné množství pracovníků uvnitř firmy k naplnění strategických cílů organizace. Vedení firmy si začíná uvědomovat nutnost mít kvalitní tým, který je zodpovědný za nábor. Velké množství kandidátů se střetne při výběrovém řízení pouze s pracovníky

z nábora, takže je velmi důležité, aby tito pracovníci byli profesionálové, protože jednají jménem firmy.

2.8 ZDROJE ZAMĚSTNANCŮ

Interní zdroje. První potenciální zdroj výběru vhodných pracovníků jsou již pracovníci působící uvnitř firmy. Jedná se o interní pracovníky, kteří znají danou společnost a společnost zná je. Pracovníci znají kulturu společnosti, lidé ve vedení. Případné povýšení pracovníka působí jako motivační faktor pro ostatní pracovníky. Pro ostatní pracovníky povýšení značí, že zaměstnavatel si váží vlastních pracovníků. Vždy je dobré do výběrového procesu zařadit interního kandidáta, i když zaměstnavatel předem ví, že interní kandidát nemá šanci uspět, aby bylo vidět (alespoň „na oko“), že vlastní lidé mají šanci a že se s nimi v budoucnu počítá.

Externí zdroje. Mezi externí zdroje se počítají především volné pracovní síly na trhu práce, absolventi škol, uchazeči, kteří jsou zatím zaměstnaní u jiné organizace, ale aktivně touží po změně. Dalšími zdroji, které firma může využít na zkrácenou dobu jsou též osoby na rodičovské dovolené a studenti.

Headhunting. Pod pojmem headhunting si můžeme představit takzvané „lovení hlav“, tedy zaměstnanců, vlastní nebo externí firmou. V případě využívání externí společnosti se jedná o placené využívání služeb headhunterských společností, které nemusí znamenat kvalitu výběru pracovníků. Firmy by měly spolupracovat s agenturami, které jsou ve smlouvách vázány zárukou za nevhodné uchazeče, kteří opustí společnost (nespokojenost může být ze strany společnosti i pracovníka). Zaměstnavatelé by měli poskytnout co nejvíce možných informací agentuře, aby přesně věděla, koho mají najít a aby ani jedna strana neztrácela čas s výběrem nevhodných uchazečů.

2.9 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

1. Sociální sítě. Mezi sociální sítě se řadí například LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, Google+.

2. Ostatní média. Internetové banery, tištěné deníky. Výhoda těchto médií tkví v tom, že je denně vidí velké množství čtenářů, ovšem hůře se zacilují na cílovou skupinu.

3. Spolupráce se školami. Může se jednat o nabídku praxe (studenti posledních ročníků) a nebo o vystoupení praktiků před studenty v rámci výuky.

4. Reference. Existující pracovníci mohou doporučit své známé kolegy do práce. Je důležité, aby firma měla tento způsob nábory dobře motivující pro zaměstnance. Pokud zaměstnanec například dostane navíc měsíční nebo dvouměsíční plat za úspěšně doporučeného známého, který nastoupí, bude jeho motivace větší, než když dostane například pouze jenom diplom nebo čestné ocenění s čokoládou. V referenci se nachází budoucnost firmy. Pokud se firma naučí úspěšně pracovat s doporučením, má vyhráno. Současní pracovníci nebudou doporučovat nevhodné lidi do firmy, za které by se pak v budoucnu styděli.

Personalisté si častokrát (bohužel ne všichni a ne pokaždé) zjišťují reference od současných vedoucích uchazečů. Toto téma je bohužel dost podceňované, ale o potenciálním pracovníkovi dokáže poradit dost ještě před nástupem do práce (pozor na subjektivní hodnocení, pokud pracovník neodchází v nejlepším, raději ověřit od více zdrojů) a v některých situacích díky špatným referencím si manažer nástup pracovníka na poslední chvíli rozmyslí. Jak již bylo zmíněno výše, personalisté s referencemi pracují pouze minimálně, bohužel je neumí plně využívat. Níže naleznete nevhodně položené otázky od personalistů, kteří zjišťují detaily od uchazečů před nástupem do nové firmy a též stejné otázky formulované vhodně.

Otázku „*Doporučil byste nám Pavla?*“ lze nahradit otázkou „*Jaké prostředí Pavlovi vyhovovalo? Co mu šlo?*“. Podobně to je s otázkou „*Byli jste s Pavlem spokojeni?*“ Lepší formulace je „*Jaké byly Pavlovy největší úspěchy?*“ Uveďme si poslední příklad. „*Uměl si Pavel získat zákazníky?*“ lze jednoduše nahradit větou „*Popište situaci, kdy měl zvládnout náročného klienta.*“ Otázek bychom mohli uvést více, avšak tyto tři otázky byly pouze pro příklad čtenáře. Personalista by se měl na telefonát, kdy se pokusí zjistit více detailů o kandidátovi, patřičně připravit.

2.10 NÁSTROJE VÝBĚRU

Velké firmy využívají nejrůznější nástroje výběru vhodného zaměstnance. Záleží na personálním manažerovi a manažerovi dané pozice, jaké nástroje se rozhodnou využít k výběru klíčového pracovníka do týmu. Níže je seznam nejčastějších nástrojů, které se používají ve velkých firmách.

1. **Rozhovor.** Hlavním cílem rozhovoru je sledování vyjadřovacích schopností a neverbální komunikace. Tazatel by měl být dobře připravený a měl by vést strukturovaný rozhovor, který má větší validitu než pohovor polo strukturovaný nebo dokonce nestrukturovaný.
2. **Testy schopností.** Mezi testy schopností se například řadí testy inteligence, kreativity, pozornosti, paměti, reakčního času, psychomotorického tempa. Hlavní nevýhoda testů schopností je ta, že pokud personalista chce s těmito testy pracovat, ve většině případů je požadováno psychologické vzdělání, které všichni personalisté nemají.
3. **Odborné testy.** Jedná se o testy z různých oborů, například právo, ekonomie, strojírenství atd.
4. **Testy osobnosti** zkoumají vlastnosti osobnosti a jeho motivaci. Zaměstnavatele zajímá hlavně odpovědnost, otevřenost zkušenostem, osobní vyrovnanost, empatie (citlivost) nebo průbojnost. Jiné testy rozlišují motivy důležité pro zkoumanou osobu – výkon, mezilidské vztahy, odborný rozvoj atd. Je žádoucí, aby byl test doplněn rozhovorem, který ověří získané poznatky.
5. **Projektivní testy** zjišťují nepřímým způsobem skryté tendence osobnosti. Pokud firma chce tento způsob využívat při výběru zaměstnanců, tak musí mít personalisty, kteří jsou vyškolení psychologové. Primárně se projektivní testy využívají v klinické psychologii. Jedná se o kreslení stromu, postavy, sestavování barev dle obliby atd.
6. **Vzorky práce** uchazeč předvede, jak dokáže reálně využít nějaký systém, se kterým by v budoucnu pracoval. Například kandidátka na místo asistentky ředitele ukáže, jak dovede pracovat s Excelem, překladáč přeloží pár vět z jednoho jazyka do druhého, finanční analytik opět předvede své přednosti s Excelem. Bohužel vzorky práce dávají velkou výhodu uchazečům, kteří

přicházejí z podobného prostředí a mají každodenní zkušenost a obdobnou práci. Na druhou stranu znevýhodňují uchazeče, kteří ještě zkušenosti nemají, ale jejich potenciál vykonávat stejnou práci je obrovský.

- 7. Simulované (modelové) situace.** Jak již z názvu vyplývá, jedná se pouze o modelovou situaci. Stěží bychom mohli svěřit v rámci výběrového řízení ekonomovi firmu na čtvrt roku a čekat, zda ji nepřivede do červených čísel. Proto vytvoříme fiktivní situaci, dáme kandidátovi do ruky účetní dokumenty (například rozvaha, cash-flow) a požádáme ho, aby analyzoval výsledek a navrhl opatření, jak tuto situaci efektivně vyřešit. Díky tomuto příkladu personalista zjistí, zdali uchazeč umí vyčíst čísla, která potřebuje a také, jestli dokáže efektivně posunout firmu dopředu a personalista otestuje uchazečovi verbální a neverbální komunikaci.
- 8. Assessment centre (AC)** – pro firmu i kandidáty je tento nástroj výběru velice časově náročný. Jedná se o půlden, kdy zástupci firmy, psycholog, moderátor a kandidáti stráví společně hraním různých rolí. AC slouží primárně pro výběr a rozvoj pracovníků. Díky AC personalista je schopen posuzovat kompetence při výběru pracovníků. Jedná se o simulované situace, kdy úkolem je zachytit různé kompetence účastníků. Během AC se představí větší počet účastníků, optimální počet je 6, ale přijatelná je skupina od 4 do 8 uchazečů. Více uchazečů snižuje schopnost pozorovatelů sledovat všechny účastníky detailně. Doporučuje se jeden pozorovatel na 2 účastníky. Optimální je kombinace pozorovatelů z firmy (znají dané prostředí, kulturu) a externích (vnější náhled, více objektivní). Po skončení AC následuje konference posuzovatelů, kdy se všichni pozorovatelé sejdou a diskutují o jednotlivých účastnících.
- 9. Delegování.** Firma může pracovat pouze s interními kandidáty, kdy jim vedoucí pracovník zadá určitý úkol a sleduje, jak jej vyřeší. Hodnotí se inovace, flexibilita, umění vyhledat si správné informace a komunikace.

2.11 FORMY A METODY NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ ZAHRANIČNÍ FIRMY PŮSOBÍCÍ V ČR

Zahraniční firmy mají svůj vlastní druh náboru, který aplikují ve všech zemích, ve kterých daná firma působí s ohledem na lokální směrnice zákonů. Při expanzi firmy do nového státu, firma vychází ze svých „best practices“ (anglicky *nejlepší praxe*), co se týká náboru samotného. Bohužel občas se stane, že firma v nějakém státě „narazí“ na nevhodné kandidátů nebo problémy s legislativou. Proto je vždy dobré, aby firma ještě předtím, než plánuje expanzi, najmula odborníka na lokální trh, který může firmě poradit, co by mohlo být účinné k dosažení strategických cílů organizace a vyvarovat se ztrátám (časovým, finančním) z neúspěšného náboru.

Náborový tým musí být schopen naplnit velkou variabilitu pozic (od manuálního dělníka, přes specialisty až k vrcholnému managementu), takže úspěšný náborář musí výborně rozumět danému businessu, ve kterém firma podniká, ovládat pracovní trh, mluvit aktivně lokálním jazykem a ideálně ještě jedním jazykem navíc (angličtina se v dnešní době považuje již za samozřejmost, pokud náborář nemluví anglicky, do velké zahraniční společnosti se nikdy nedostane, nehledě na to, že může být sebevětší odborník na nábor), mít umění přesvědčovat své business partnery, se kterými by měl mít výborný vztah, být prozákaznický orientovaná osoba a v neposlední řadě umět pracovat s daty z důvodu prezentace výsledků manažerům.

V předchozím odstavci bylo popsáno, jaké vlastnosti by náborář správně měl mít, k tomu aby byl ve své práci úspěšný. Pokud firma chce být atraktivní pro větší množství potenciálních pracovníků, musí nejprve podnikat na daném území, aby všichni věděli, co daná firma přesně dělá a za druhé, firma musí být známá. Employer branding je nyní důležitější mnohem více než v minulosti a pokud firma v budoucnu chce pracovat s velkým množstvím talentovaných lidí, bude muset do toho odvětví (+ PR) vložit více peněz než tomu bylo v minulosti. Pokud firma je známá, obecně se ví, jaký je náplň jejího businessu, je na veřejnosti známo, jak pozitivně se chová ke svým zaměstnancům, jaké mají benefity, tak do firmy se bude hlásit více lidí než do firmy, o které je veřejně známo, že (včas) neplatí vlastní zaměstnance, šikanuje pracovníky. Investice do PR a Employer branding je investice do budoucnosti pro firmu. Firma bude vypadat dobře

v očích uchazečů, ušetří statisíce za inzerci otevřených pozic, provizi agenturám práce, protože tímto si společnost zajistí velké množství aktivních kandidátů, kteří udělají vše pro to, aby v dané společnosti mohli pracovat. Pokud noví pracovníci budou spokojeni ve firmě, budou doporučovat svoje známé, což je další klíčový způsob nábor, se kterým by firmy měly efektivně pracovat. Stačí nastavit dobré ohodnocení za každého úspěšně referovaného známého, který nastoupí.

Pokud firma chce být atraktivní i pro nově nastupující generaci, tak by měla hlavně cílit tam, kde se shromažďuje největší množství mladých lidí, internet. LinkedIn, Facebook, Twitter, Google+, Instagram a další sociální sítě, které denně navštěvují tisíce (nejenom) mladých lidí. Přesně na tyto stránky by firmy měly zacílit. Ukazovat na těchto stránkách nejen, že společnost je průkopníkem na trhu, zaměstnanci jsou spokojení, propagační videa, ale v neposlední řadě, také všechny otevřené pozice. V případě, že firma je aktivní ve všech výše zmiňovaných sociálních sítích, měla by též zavést něco nového, moderního do výběru zaměstnanců, o čem budou všichni uchazeči dlouho mluvit, vzpomínat na to a z čeho budou mít pozitivní zážitek. Opět, tímto krokem firma zvýší svoji značku pro nové uchazeče.

Aktuálně se firmy snaží zakomponovat nové, moderní technologie do výběrového procesu. Jedná se o telefonické pohovory, video pohovory, video dotazníky atd. Všechny tyto způsoby výrazně ušetří firmám náklady, časové i finanční a u mladých lidí vypadají nově, zajímavě. Uchazeči též ušetří spoustu času, jelikož nemusí cestovat na výběrový pohovor. Pro personalistu je telefonický pohovor výhodný v tom, že pokud testuje určité kompetence, dokáže si ověřit i přes telefon během pár minut, zdali danými kompetencemi kandidát disponuje, nebo ne. Co se společnosti snaží zakomponovat ke zatraktivnění své značky je to, že zaměstnavatelé dělají „otevřené dny“ ve svých prostorech, kdy zájemci mohou vidět, jak se společnost v reálných podmínkách chová ke svým zaměstnancům, obohacené občerstvením, propagačními materiály, které si zájemci mohou odnést domů. Pro firmu to jsou zanedbatelné náklady, ale pro uchazeče zvýší podvědomí o společnosti. V případě, že si firma může dovolit investovat více peněz do propagace, je zajímavé přijít s něčím novým a nebo spojit něco zábavné s výběrem. Kolektivní hry, které mladí mají rádi (například únikové hry, paintball, laser game atd.), kdy firma zaplatí vstup všem účastníkům, potenciální uchazeči si užijí

zápravu, poslechnou si pár slov od náborářů, ale ti od nich na oplátku dostanou to, co je pro firmu velmi cenné, kontakty. Uchazeči, kteří budou mít zájem, mohou kontaktovat náboráře v následujících dnech, ale náborář si vytvoří profily všech účastníků a budou je mít již na vždy v databázi (pokud se uchazeč nevysloví zásadně proti).

Výběrový pohovor do společnosti, kde působí autor bakalářské práce, na pozici do HR, například pozici HR Business Partner je následující. Aktivní kandidát zašle svůj životopis přes kariérní internetové stránky. Životopis náborář může nalézt v personálním informačním systému s ostatními kandidáty. Náborář projde životopis kandidáta během pár vteřin a v případě, že splňuje všechny požadavky (minimálně bakalářské vzdělání v HR nebo ekonomii, minimálně tříletá praxe na podobné pozici ve velké společnosti, ideálně v logistické společnosti), kandidáta rovnou pozve na telefonický pohovor. Tento telefonický pohovor je s náborářem a trvá maximálně 45 minut. Pohovor je behaviorální, zaměřený na situace v minulosti, kdy kandidát je tázán odpovídat v takzvaném STAR modelu (více v kapitole 8.5 Pohovor). Během tohoto pohovoru se zahrnou kompetence, které se vážou k dané pozici, náborář též zjistí, jestli kandidát má dostatečné komunikační schopnosti v angličtině i češtině a jestli by zapadnul do firemní kultury a do již existujícího týmu. Pokud ano, pošle životopis úspěšného kandidáta hiring managerovi, který danou pozici otevřel. Hiring manager si vyžádá druhý telefonický, který je tentokrát rovnou s ním. Během tohoto telefonátu manažer jde více do detailů a zjišťuje, zdali kandidát má patřičné dovednosti vykonávat danou pozici. V případě, že kandidát má všechny kompetence vykonávat danou pozici, manažer pošle kandidáta na osobní pohovor, kterým je panelový pohovor. Během panelového pohovoru se kandidát setká se čtyřmi tazateli, každý je z jiného oddělení v rámci firmy. Hiring manažer je znovu na pohovoru. Spolu s ním na pohovoru je ještě další osoba z HR, která je na stejné (nebo vyšší) úrovni, jako kandidát, někdo z provozního oddělení (generální manažer, operations manažer) a nějaký „zákazník“ se kterým by úspěšný kandidát přišel do kontaktu (finance, nákup, learning and development, specialista na ochranu zdraví při práci). Po pohovoru následuje mítink, na kterém se sejdou všichni tazatelé a pokud jsou všichni nakloněni k tomu, daného kandidáta přijmout, tak se přijme. V případě, že jeden ze čtyř tazatelů si není jistý, zdali kandidát bude práci vykonávat efektivně, kandidát se s největší pravděpodobností nepřijme. Jak již bylo zmíněno v úvodu této práce, laťka při výběru je opravdu vysoko,

takže společnost preferuje mít pozici nezaplňenou než zaplňenou nevhodným pracovníkem a utrácet vysoké finanční prostředky za špatně naberaného člověka.

2.12 JAK PRACOVAT S BIOGRAFICKÝMI INFORMACEMI

Nejlepší prediktorem budoucího chování je chování člověka v minulosti. Kdo neměnil práce v minulosti, bude pravděpodobně loajální i k novému zaměstnavateli. Kdo byl úspěšný na vysoké škole, bude úspěšný i v profesním životě.

Mezi biografické informace se řadí údaje objektivní a ověřitelné (absolvování vysoké školy) a údaje subjektivní a obtížně ověřitelné (uplatnění týmového přístupu během studia).

Biografické informace (biodata) jsou velice validní pro předvídání stability pracovních schopností, povyšování, výkonnosti, zločinnosti, nehodovosti, úspěšnosti v tréninku a orientaci na zákazníka, ale také v přizpůsobení, spokojenosti, týmové práci a bezpečnosti práce (Becton, 2009, s. 25). Objektivní údaje jsou ověřitelné, takže kandidáti se nechtějí uchýlovat ke zkreslování, otázky se týkají konkrétních situací, kterými uchazeč prošel nebo které prožil, nevyžaduje se tedy od něj žádná představitost, žádné ovlivnění, nedorozumění, které může nastat při rozhovoru vlivem osobnosti tazatele.

Breaugh (2014) v rozsáhlém výzkumu ověřil, že vyšší pracovní výkon podávali lidé, kteří byli přijati na základě referencí proti ostatním uchazečům. Dále zjistil, že stabilní zaměstnanci:

- bývají lidé, kteří dokáží efektivně pracovat s work-life-balance a též lidé, kteří nedojíždějí více než 10 mil do práce, protože tato cesta jim bude komplikovat soukromý život,
- kteří vykazali vysoký zájem o zaměstnavatele, aktivně už v minulosti prošli výběrovým řízením nebo si z důvodu pohovoru museli vzít den volna,
- během posledních pěti let neměnili zaměstnání,
- byli zaměstnání na rozdíl od nezaměstnaných,

- byli doporučeni bývalým kolegou, členem rodiny, přítelem, nebo někým, kdo aktuálně pracuje v dané společnosti.

Biodata mohou být interpretována chybně, například pokud zaměstnanec často střídá práci, nemusí to znamenat, že by byl nestabilní, ale může to souviset například s bankrotem firem, ve kterých pracoval.

2.13 POHOVOR

V dnešní době, kdy rekordně nízká nezaměstnanost se drží okolo 5 %, si talentovaní pracovníci mohou vybrat z několika zaměstnavatelů. Kvalitní personalista by během pohovoru měl získat všechny potřebné informace od kandidáta, ale měl by také umět „prodat“ společnost nejlepším způsobem, aby kandidát, který odchází z pohovoru nabyt dojmu, že do této společnosti opravdu chce a udělá v dalších krocích vše, co je v jeho silách, aby práci u této společnosti doopravdy získal. Pohovor je v z hlediska logistiky jednoduchý. Pro klasický pohovor stačí nerušená kancelář a dvě židle. Také je vhodná oboustranná důkladná příprava na pohovor.

2.14 OTÁZKY BĚHEM POHOVORU

Personalista by se měl vyvarovat otázkám zakázaným, z důvodů etických a legislativních, diskriminace uchazeče, politické orientaci, náboženství, sexuální orientaci, rodinného stavu a dětí, zdravotních problémů. Tazatelé se snaží zákony obcházet, takže se nezeptají přímo, jestli například uchazečka má rodinu, ale zeptá se, *co kandidátka ráda dělá ve volném čase* (zdánlivě zaměřeno na preferenci zálib) a *posléze, zda se uchazečka věnuje svým zálibám sama, nebo ve skupině* (zdánlivě zaměřeno na týmového ducha), v důsledku čehož odpověď by mohla být například, že uchazečky záliby jsou péče o rodinu nebo rodinné výlety, a zkušený tazatel se dostal tam, kam potřeboval. Záleží na vyzrálosti uchazeče, jak se dokáže vypořádat s otázkami tohoto druhu.

1. Otázky sugestivní. Setkáváme se s nimi hlavně v případě, kdy tazatel si již vytvořil obrázek o kandidátovi a rád by slyšel odpověď, kterou očekává. Příklad sugestivní otázky může být *„Ale vy určitě dokážete vést virtuální tým, že ano?!“*

2. Otázky uzavřené – otázky uzavřené nemají žádný přínos pro personalistu. Náboráři by se měli vyvarovat uzavřeným otázkám během pohovoru. Na uzavřené otázky se dá odpovědět pouze ano nebo ne. Příklad takové otázky může být: *Zajímáte se o situaci ve zdravotnictví?* Vhodné je volit otázky otevřené, které začínají slovy *Proč..., Jak..., Z jakého důvodu...* Tyto otázky donutí kandidáta se rozprávět o svých zkušenostech více.

3. Otázky situační. Lepší otázky, které personalisté mohou zvolit jsou takzvané situační (IF). Tyto otázky navazují určitou situaci. Uchazeč je tázán, aby vyřešil určitou teoretickou situaci: *Jste vedoucí týmu, který pracuje na třisměnný provoz, směna pracovníkovi vyjde na víkend, kdy je státní svátek. Pracovník po Vás chce...* Tato otázka nám ukáže, jak se uchazeč dokáže pohybovat v určité problematice a jeho styl řešení problémů.

4. Nátlakové otázky. Pokud firma chce využívat tento styl otázek, měla by vždy předem kandidáta upozornit, že se bude jednat o tento druh výběru. Pro kandidáta jsou tyto otázky velice nepříjemné, protože cílem nátlakového pohovoru je dostat kandidáta pod tlak a zjistit, jak by se zachoval v dané situaci. Může se jednat o reakci na nepříjemného personalistu, který se kandidáta ptá na všechny informace vícekrát nebo se dokonce vysmívá uchazečovi za jeho zkušenosti a vzdělání (Vajner, 2007, s. 17). Jelikož nátlakový pohovor na kandidáty nepůsobí moc příjemně, tak velké firmy jej využívají minimálně. Kandidát by měl z pohovoru odcházet s příjemným pocitem, ne naopak.

5. Behaviorální otázky (STAR). Tyto otázky používá většina firem, protože jsou velice efektivní. Cílem těchto otázek je vrátit se k nějaké prožité události v minulosti, jak ji uchazeč vyřešil, a personalista může vyvodit, že velmi podobně se zachová i v budoucnu. Rozdíl oproti předchozím otázkám je ten, že tato situace se již stala a kandidát si nemůže vymyslet takovou odpověď, aby v očích náboráře vypadal jako vhodný kandidát.

S (situation) – o jakou situaci konkrétně šlo,

T (task) – jaký byl v této situaci požadavek na tázanou osobu, co se od ni očekávalo,

A (action) – jakou akci dotyčný uskutečnil, jak situaci vyřešil,

R (result) – jaký byl výsledek jeho akce.

2.15 JAK SE PŘIPRAVIT NA BEHAVIORÁLNÍ POHOVOR

Tento druh pohovoru je v České Republice stále dost nový a většina uchazečů se s ním ještě nesetkala. Níže potenciální uchazeči můžou nalézt rady, jak se připravit na tento pohovor.

- Zjistěte si co nejvíce o dané společnosti a hlavně o pracovním místě. Soustřed'te se na 2 až 3 kompetence, které se vztahují k danému místu.
- Pokud vás nenapadnou žádné pracovní situace, nebojte se využít i situace z mimopracovní oblasti, například ze školy, ze sportu.
- Odpovídejte reálnou situací, co se stalo. Vyvarujte se situaci *co kdyby*.
- Situaci musíte „prodat“ personalistovi. Zabalte situaci do příběhu, který bude mít okolo dvou minut, jasnou strukturu a držte se stále STAR modelu.
- Soustřed'te se na detaily, poskytněte finanční indikátory.
- Popište, co jste dělali VY v dané situaci a co dělali ostatní.
- Nebojte se zmínit neúspěch. Z neúspěchu vede poučení a vy se neúspěchu v budoucnu budete chtít vyvarovat.

2.16 ZVLÁDÁNÍ NÁROČNÝCH SITUACÍ PŘI VÝBĚRU

Pohovor, jako každá personální práce se neobejde bez nepříjemností. Jako každý člověk je individuální, tak i každý pohovor je jedinečný. Níže je seznam situací, které se mohou přihodit každému personalistovi, který se zabývá výběrem pracovníků.

1. Výběr pod časovým tlakem. Tazatel nemá čas na pohovor (někdo jiný jej může zastoupit, zkrácení pohovoru), nutnost zaplnit otevřenou pozici co nejdříve (nabere se někdo, kdo by se za normálních podmínek nenabral – celkové náklady pro firmu jsou mnohem větší, než kdyby pár týdnů počkala a nabrala „toho pravého“).

2. Kandidát ve velkém stresu. Každý uchazeč, který jde na pohovor je částečně pod stresem. I ti nejvíc odolní jedinci vůči stresu jsou nervózní. V této situaci je stres ovšem

mnohem větší než běžný stres, který je očekávaný během pohovoru. Může se jednat například o shodu stresových okamžiků v krátkém časovém sledu. Pokud to dojde do nejhoršího (kandidát se rozpláče), je lepší pohovor ukončit a uchazeči nabídnout jiný termín.

3. Kandidát má tendenci řídit rozhovor sám. V této situaci se jedná především o sebevědomé a dominantní osoby. Personalista tento problém může vyřešit tím, že nastaví velké tempo kladení otázek. Neměl by se bát skákat kandidátovi do řeči.

4. Velmi sebevědomý kandidát. Na první pohled může oslnit, na druhý už méně. Sebevědomí takového kandidáta snižuje kvalitu a hloubku pohovoru. Personalista musí vzít v potaz, že takoví lidé budou mít problém s budováním kvalitního vztahu s obchodními partnery.

5. Neupřímný kandidát. Uchazeč, který je výborně připraven na pohovor. Bude odpovídat na položené otázky takovým způsobem, jak by odpověď přesně chtěl personalista slyšet. Své slabiny dokáže upřímně schovat, nebo z nich dokonce udělat přednost. Personalista po skončení pohovoru má pocit, že se vlastně vůbec nic nedozvěděl. Zkušený personalista neupřímného kandidáta odhalí hned na začátku a cíleně kladenými otázkami dostane z kandidáta patřičné detaily.

6. Mimořádně pasivní kandidát. Takzvaný oříšek pro personalistu. Kandidát odpovídá jednoslovně. Jeho neverbální komunikace je také velmi úsporná. Lze snadno poznat, že jeho prezentační dovednosti budou velmi omezené. Personalista by měl být trpělivý, konkrétní a vůdčí.

7. Kandidát určité informace tají nebo uvádí nepravdivé. Personalista může natrefit na určité nejasnosti v životopise, chybějící informace jako je vzdělání nebo kvalifikace. Náborář je ovšem schopen si tyto informace dohledat. Podstatnější problém nastane tehdy, když uchazeč zatajuje například kriminální historii či onemocnění znemožňující výkon práce. Řešení je jediné: podstatné informace si ověřovat přímým dotazem, vyzkoušením (jazykové znalosti), či prověřením referencí.

8. Efekt přísnosti/efekt shovívavosti. Příznivá zkušenost znamená kladný vztah a obráceně. Jedná se o podvědomou reakci.

9. Efekt středové tendence. V případě, že personalista je unavený nebo si není svým pozorováním jistý, nastupuje tato tendence, která hodnotí kandidáta průměrným způsobem. Pokud má personalista rozhovory s více kandidáty během jednoho dne, měl by si pořídit poznámky během pohovoru nebo těsně po pohovoru, aby nenastala situace efektu středové tendence.

10. Efekt primárnosti. Tazatel si vytvoří určitý názor, který se snaží držet po celou dobu pohovoru a má tendenci vytvářet si podle něj dojmy a interpretaci.

11. Halo efekt. Součást prvního dojmu. Podle jedné dílčí charakteristiky si vytváří tazatel celkový dojem o člověku.

12. Stereotypy. Na základě zobecněné zkušenosti si lidstvo vytváří představy, které vůbec nemusejí být pravdivé. Klasickým příkladem je, že lidé s brýlemi jsou inteligentnější.

2.17 KONTAKT S MANAŽEREM PŘI VÝBĚRU

Personalista pouze doporučí vhodné kandidáty, finální slovo o výběru má vždy na starosti manažer.

1. Princip odborného metodického vedení. Personalista má za úkol dodržovat správnost postupů dle vnitřních předpisů a morálních a etických kodexů. Pokud se stane, že manažer nekoná dle platné legislativy, personalista by měl manažera upozornit.

2. Princip konzultace. Jak již bylo zmíněno výše, personalista pouze doporučuje jednotlivé kandidáty a při výběru působí jako odborný konzultant, kdy manažerovi sdělí rizika, která mohou nastat v případě, že společnost upřednostní kandidáta A před kandidátem B.

3. Adekvátní časová zátěž. Přímý nadřízený by si měl vybrat pracovníka do týmu sám. Pokud manažer nemá časovou kapacitu zapojovat se do pohovorů, měl by místo sebe navrhnout náhradu, která bude mít finální slovo při výběru.

4. Přizpůsobení stylu komunikace. Pokud personalista hledá vhodné kandidáty například na pozici personálního asistenta, tak je v kontaktu primárně s personálním manažerem, který rozumí pojmům z HR. Personalisté nabírají pozice v rámci celé firmy, takže pokud budou v kontaktu například s manažerem z provozu, měli by upravit styl komunikace a vyhnout se používání odborných výrazů.

Každý personalista si musí uvědomit, že pokud si chce vybudovat výborné vztahy uvnitř firmy, neměl by nábor nikdy podcenit. Jen tak se může stát respektovaným partnerem manažerů.

3 MOTIVACE A ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Angažovanost je poměrně nový pojem. Pracovníci, kteří mají pozitivní vztah k práci jsou zaujatí a jsou připraveni podat mimořádný výkon, aby provedli práci co nejlépe. Nespokojí se pouze s tím, co „mají udělat“, ale jsou ochotni udělat i něco navíc. Angažovanost lze objasnit pomocí čtyř otázek:

1. Víte, co máte dělat?
2. Víte, jak to dělat?
3. Máte pro to, co děláte, potřebné zdroje?
4. Chcete to dělat?

Pokud je kladná odpověď na všechny čtyři otázky, jedná se o kladnou angažovanost pracovníka. Je dokázáno, že pozitivní angažovanost pracovníků též vede k větší spokojenosti zákazníků a k větším ziskům organizace.

Pokud firma chce být úspěšná a podporovat růst trhu, je pro ni důležité pochopit, co přesně a kdo hlavně angažovanost pracovníků ovlivňuje. V případě, že firma má angažované pracovníky, umí více flexibilně reagovat na nabídku trhu. Angažovanost pracovníků v první řadě ovlivňuje vedoucí pracovník. Pracovník by si měl nastavit cíl, kterého chce dosáhnout (v situaci absence pevně stanoveného cíle musí vedoucí pracovník být nápomocen řadovému pracovníkovi), pomocí vlastních schopností a talentu a nápomoci vedoucího pracovníka jej dosáhnout.

Pracovník v dnešní době, více než kdy předtím, musí být flexibilní. *„Organizační změna vyžaduje přizpůsobení, týmová práce asertivitu, práce ve vertikálních sítích komunikační dovednosti, existence jen malého množství omezení vyžaduje sebekontrolu, mentální a emocionální požadavky vyžadují pružnost.“* (Horváthová, 2016, s. 16)

Nejnovější celosvětový trend je ten, že firmy se všeobecně snaží redukovat počet zaměstnanců a díky tomu je velice důležité, aby všichni stávající zaměstnanci byli vysoce zaangažovaní.

Spokojenost s prací

Spokojenost s prací, to jsou primárně postoje a pocity, které lidé mají ve vztahu ke své práci, které zvyšují jejich výkonnost, efektivitu a kvalitu výsledků pracovní činnosti.

Mezi základní požadavky se řadí:

- výše platu či mzdy (konkurenceschopná motivující mzda),
- spravedlivý systém odměňování (za odvedenou práci následuje odpovídající odměna),
- reálné příležitosti k povýšení (nutnost vidět příležitost uvnitř firmy),
- ohleduplné a participativní řízení (možnost přijít s inovací, která ulehčí práci většinu pracovníků a která bude vyšším vedením vyslyšena a dále implementována),
- dostatečný stupeň sociální interakce při práci,
- rozmanitost práce, vysoký stupeň autonomie

Pracovníci dosahují lepších výsledků, když vedoucí jim plně důvěřuje a nechá je pracovat samotné, než když je neustále kontroluje, zdali pracují dostatečně. Bohužel se toto nevztahuje na všechny pozice. Určitá kontrola například musí být nastavena u operátorů skladů, kde by mohly nastat závažné problémy při nedodržování pevně stanovených pravidel.

Motivace

Pro dosažení strategických cílů organizace by motivace pracovníků neměla být nízká, avšak ani příliš vysoká. Většina pracovníků touží po dosažení úspěchu a vyhnutí se neúspěchu. Motivovaní pracovníci pracují s větší energií a vysoce soustředěně. Bohužel pro zaměstnavatele, pracovníci upřednostňují dosažení vlastních cílů na úrok firemních cílů.

Oddanost

Oddanost je určitý závazek, sounáležitost a spolupatříčnost pracovníka k organizaci. Jedná se více o hodnoty organizace. Pro pracovníka je to dobrovolný závazek. Armstrong (2009) říká, že oddanost se týká identifikace pracovníka s cíli a hodnotami

organizace, že je to touha pracovníka patřit k organizaci a jeho ochota v jejím zájmu vynakládat úsilí. Mezi znaky oddanosti se řadí silná touha zůstat členem své organizace, připravenost vynaložit značné úsilí ve prospěch této organizace, důvěra vůči cílům a hodnotám své organizace. Oddaní pracovníci jsou optimističtí, co se týče budoucnosti firmy.

3.1 MOTIVACE

Slovo motivace pochází z latinské slovo „motus“, což znamená pohyb. Motivace je tedy jakási „hybná síla“ chování. Motivace je proces zahájení a následné regulace činnosti, jejíž účelem je dosažení očekávaného cíle, který často bývá doprovázený pocitem spokojenosti.

S motivací souvisí i **motiv**, což je pohnutka, zaměřená na uspokojování potřeb. Jedná se o psychologickou tendenci narovnat určitý stav. Motiv vzniká buďto z nedostatku nebo z přebytku. V případě, že se jedná o nedostatek, člověk pocítuje určitý nedostatek, například žízeň, hlad, ale také i „hlad“ po penězích. Na druhé straně, v případě přetlaku se jedná o vypuštění stresu nebo vybití stresu. Motivy se dále dělí ještě na **biologické** (potřeba kyslíku, potravy, sexu), **psychické** (potřeba sebeurčení, stabilní osobní identita, nalezení smyslu života) a **sociální** (mezilidské vztahy a prožívání, potřeba dosažení úspěchu, ale vyhnutí se neúspěchu, sdružování, intimita, potřeba moci).

Udržet pracovníka motivovaného po delší časové období se stává pro zaměstnavatele velice obtížné. Lidé se nebojí měnit zaměstnavatele, pokud nejsou spokojeni v současném zaměstnání a nebo v případě, kdy jiný zaměstnavatel jim nabídne kvalitnější podmínky. Níže je několik bodů, které by firma měla dodržovat v případě, že si chce udržet zaměstnance motivovaného po celou dobu výkonu práce.

1. Konkurenceschopná mzda/plat. Firmy by měly velmi často sledovat vývoj na trhu a aktualizovat své platové tabulky, aby byly schopné nabídnout kvalitní finanční ohodnocení pracovníkům. Mzda nebo plat se dělí na peněžní nebo nepeněžní. Mezi peněžní mzdu se řadí mzda, příspěvky na dopravu a bydlení. Mezi nepeněžní odměnu se řadí například nadstandartní dovolená (zákonem jsou stanoveny minimálně 4 týdny

dovolené za kalendářní rok, zaměstnavatel ovšem není limitovaný maximálním počtem dnů za kalendářní rok), pružná pracovní doba, práce z domova.

2. Dobré zaměstnanecké výhody. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké výhody mimo mzdu. Zpravidla nejsou vymahatelné ani upravované zákonem. Mezi zaměstnanecké výhody patří například dovolená nad zákonný nárok, jazykové a odborné kurzy, firemní vozidlo, telefon, penzijní připojištění, příspěvek na hromadnou dopravu, firemní školka.

3. Potenciál vlastnictví, například v podobě akcií. Pracovník se díky těmto odměnám snaží pracovat efektivněji, protože i na jeho výkonech pak záleží, jak se firmě daří. Když se firmě daří, má větší zisky, takže hodnota akcie roste.

4. Uznání, oceňování. Spravedlnost odměňování, vnímání hodnoty práce. Když člověk dělá něco, co jej naplňuje, je pro něj práce tím hlavním stimulem, například hasič, učitel, vědec. Jedná se hlavně o takzvané pomáhající profese.

5. Podnětnost/zajímavost práce. Pracovník se chce vyvarovat monotónní práci, ve které pracovník může rozvíjet svůj potenciál, uplatnit své dovednosti, schopnosti a způsobilost.

6. Svoboda a autonomie. Pokud se člověk cítí svobodný, jeho zapojení do práce je vyšší, než člověk, který se cítí pod neustálou kontrolou.

7. Pracovní zátěž. Pracovníci negativně vnímají časový tlak, vysokou intenzitu práce, monotónie, práci na směny, nepřetržitý provoz, práci v noci. Negativně též vnímají vlivy narušující soustředění, například hluk, příliš nízkou nebo vysokou teplotu. V neposlední řadě, pokud jejich práce spadá do kategorie takzvané rizikové práce.

8. Kvalita pracovních vztahů. Kvalitu pracovních vztahů ovlivňuje manažer a spolupracovníci. Jedná se o formální a hlavně neformální vztahy.

9. Work-life balance. Umění skloubit práci s osobním životem. Mít čas na rodinu, koníčky a jiné mimopracovní záliby.

10. Flexibilita (home office). V poslední době se stává velmi vyhledávaným u pracovníků. Zaměstnavatel dovolí pracovníkovi jednou za čas pracovat z domova.

11. Jistota příjmu. Pracovníci očekávají, že za odvedou práci budou patřičně odměněni. Pokud zaměstnavatel včas neplatí své zaměstnance, většina z nich z firmy odejde.

12. Kvalita vedení. Pracovníci se chtějí zdokonalovat, naučit něčemu novému. Musí mít lídry, kteří dokáží jít příkladem.

13. Hodnoty a chování organizace. Vyrůstají ze základních lidských hodnot. Vycházejí z toho, jak členové organizace mají přistupovat ke svým úkolům. Organizační hodnoty jsou zpravidla formulovány ve třech směrech. První směr je takzvaný *ekonomicko-pragmaticky hodnotový*, který se týká funkce a koordinace systémů organizace. Jedná se hlavně o produktivitu, výkonnost, kvalitu, bezpečnost práce a disciplínu. Tento směr vyjadřuje hodnoty například kvality produktů, špičkovou kvalitu, kvalitu služeb, preciznost, technický rozvoj, nové technologie, expanze, spolehlivost, nízké náklady, bezpečnost a zdraví, výkonnost. Druhý směr se vztahuje k *eticko-sociálním hodnotám*, které vyjadřují očekávané chování lidí v práci a jejich způsob jednání se všemi účastníky. Příklady hodnot mohou být: spravedlnost, identifikace s organizací, úcta, odpovědnost, důvěra, transparentnost, poctivost, dodržování dohod, spolupráce, sponzoring, korektní jednání, etické jednání, stabilita, vstřícnost. Třetí směr se týká *rozvoje organizace a lidí v ní*. Relevantní hodnoty mohou být flexibilita, vliv, schopnost adaptace, inovace, rozvoj pracovníků, spokojenost zaměstnanců, motivace zaměstnanců, předávání a sdílení poznatků, pružné reagování na nové příležitosti, zdokonalování sebe sama, vzdělávání, rozvoj kvalifikace, možnost projevit vlastní názor, koučování, mentoring, lámání stereotypů, entuziasmus, podnikatelský duch (Horváthová, 2016, s. 110).

14. Pověst organizace. Panování slušných mezilidských vztahů a slušné zacházení s pracovníky.

15. Komunikace. Firemní komunikace může podporovat nebo také brzdit efektivitu organizačních procesů, proto je důležité mít pevně stanovenou komunikaci napříč

firmou. Včasné, přesné a relevantní informace, sdělované jednoznačně a s patřičnými důrazy jsou základním projevem a nejvýznamnějším prostředkem firemní kultury.

16. Fyzické prostředí, nástroje a vybavení. Pracovníci podávají lepší pracovní výkon, pokud pracují v příjemném prostředí firmy, která má též kantýnu, odpočinkovou a relaxační část. Zaměstnavatel musí poskytovat pracovníkům kvalitní nástroje, pokud jej pracovník potřebuje k vykonávání pracovní činnosti.

17. Vzdělávání, příležitost v postupu v kariéře. Jazykové kurzy hrazené zaměstnavatelem, workshopy a tréninky k posilování potenciálu pracovníka. Musí být nastavené na klíč a pracovník v první řadě musí projevit zájem o vzdělávání, jinak se jedná o zbytečné výdaje, které firma musí vynaložit.

18. Zlepšování pracovního výkonu a zpětná vazba. Nejedná se pouze o klasické hodnocení, které poskytne manažer pracovníkovi, ale též pracovník může poskytnou zpětnou vazbu manažerovi, co se dá zlepšit v oblasti práce a co by manažer mohl zlepšit na sobě.

3.2 VYUŽITÍ EXTERNÍCH A INTERNÍCH SYSTÉMŮ V PERSONÁLNÍ PRÁCI V ORGANIZACI

Velké firmy využívají k ulehčení práce personalistů personální informační systém (PIS). PIS je počítačová evidence. Mezi hlavní výhody PIS patří v první řadě to, že usnadňuje, urychluje a zkvalitňuje práci personalistů. Díky PIS existuje větší provázanost uvnitř firmy. Data, která poskytne tento informační systém, využívají hlavně linioví manažeři, například ke sledování dosažených výsledků svých podřízených, absenci, nutnosti lékařské prohlídky. Využití PIS je mnohem větší, mezi další využití patří například zpracování mezd a nebo k výpočtům a výkazům služebních cest. PIS slouží v neposlední řadě ke zkvalitňování personálního řízení, poskytuje údaje pro strategické personální rozhodování, archivace údajů a snižování nákladů za personalisty.

PIS se využívá ke uchování dvou klíčových informací, informacích o pracovnících a informacích o pracovních místech. První druh informací poskytuje všechny potřebné

informace personalistům a uchovává data, zatímco druhý uchovává data znovu pro účel personalistům a všem manažerům, kteří budou v budoucnu potřebovat (pře)obsadit pracovní pozici.

4 DIVERSITY MANAGEMENT

Diversity management je v dnešní době neodmyslitelnou součástí řízení lidských zdrojů. Úspěšní jedinci se formují v heterogenním prostředí, ve kterém se nachází jedinci nejrůznějšího věku, barvy pleti, politického vyznání, národnosti, sexuální orientace.

Diversity management vzniká z důvodu demografické situace, kdy klesá porodnost, a firmy trápí nedostatek pracovníků. Firmy si nemůžou vybírat z mnoha pracovníků, jako tomu bylo dříve, ale nyní jsou ve většině případů rádi, když najdou aspoň jednoho pracovníka, který splňuje všechny požadavky. V mnoha případech se stává to, že firma si vlastního specialistu „vychová“ za poměrně vysokou cenu v nejistotě, zdali daný pracovník ve společnosti zůstane. Firmy by měly začít využívat i skupinu, která je na trhu práce opomíjená (ženy s malými dětmi, zdravotně postižení, starší lidé, absolventi bez praxe, přistěhovalci), aby byla schopna oživit tým a tímto krokem zajistit diversitu. Firmy by měly pracovat na odbourávání diskriminace a předsudků, protože bohužel ne všichni pracovníci jsou tolerantní k jiným pracovníkům. Výhodou, se kterou úspěšné firmy rády pracují, je, že vytváření různorodých týmů zvyšuje produktivitu celé organizace. Každý pracovník vidí situaci jinak, přijde s jiným nápadem, vylepšením. Když se všechny různé názory dají dohromady, může z toho vzniknout úplně něco nového, efektivnějšího, než tomu bylo předtím. Díky diversity managementu si firmy zlepšují reputaci organizace, společnost se stává více atraktivní pro vysoce talentované pracovníky. Diversity management vede ke zlepšení motivace a výkonnosti stávajících pracovníků, inovaci a větší kreativě.

4.1 GENERAČNÍ ROZDÍLY PRACOVNÍKŮ UVNITŘ FIRMY

Pokud chce firma efektivně pracovat, musí si uvědomit, že ve firmě existují jasné mezigenerační rozdíly a vedení společnosti musí umět motivovat všechny pracovníky, nehledě na to, do jaké skupiny daný pracovník patří. Pokud firma chce zvýšit prestiž své značky, měly by být zastoupeny všechny věkové kategorie pracovníků.

Ztracená generace – první světová válka. Ročník narození této skupiny lidí je mezi lety 1883 a 1900. Aktuálně se ve firmě pracovníci z této generační skupiny nenachází, proto není nutné věnovat této generaci větší pozornost.

Velká generace – druhá světová válka. Narození mezi lety 1901 a 1924. Jedinci této skupiny dospělosti dosáhli během Velké hospodářské krize. Stejně jako předchozí generace, bohužel se ve firmě zástupci této generace nenacházejí.

Tichá generace – jedná se o generaci lidí, kteří byli narozeni mezi lety 1925 a 1945. Tato generace byla ovlivněna poválečnou atmosférou, též se tato generace častokrát označuje jako „děti“ velké hospodářské krize, což do velké míry ovlivnilo jejich soukromý i pracovní život, systém hodnot i kulturu.

Baby Boomers (též „šťastná generace“) jsou pracovníci, kteří jsou narozeni dvacet let po skončení druhé světové války, přesněji mezi lety 1946 a 1964. Období, ve kterém se narodili, je známé hlavně díky ekonomické prosperitě. Jednalo se o relativně bezpečnou dobu. Řada těchto lidí stále pracuje a pracovat chce i později v důchodovém věku a to díky finančnímu zajištění, radosti z práce, potřeby přátelství a též ze strachu z něčeho nového, což je odchod do důchodu. Tato skupina lidí hlavně oceňuje osobní růst a možnost být součástí týmu. Organizaci jsou věrní a zavázáni. Motivuje je týmová práce a odpovědnost. Odměňování chtějí být za dlouhé hodiny strávené v práci a svou pracovní morálku.

Generace X – do generace X patří pracovníci narozeni v letech 1965 až 1981. V ČR je tato generace přezdívána „Husákovy děti“. Generace X vyrostla v době finanční, rodinné a společenské nejistoty. V zaměstnání jsou loajální, ale trochu pasivní. Mají rádi jistoty, nevyhledávají změny. Práce je pro ně v žebříčku hodnot velice důležitá, dokonce v mnohých případech i před rodinou. Přesčasý berou jako něco normálního, bez problému pracují i 12 hodin denně. Bohužel častokrát trpí problémy vyhoření a v této generaci též v soukromém životě, dramaticky vzrostl počet rozvodů. Nemají rádi konflikty. Se svým šéfem řeší pouze pracovní záležitosti, nechtějí se bavit o soukromých věcech. Peníze představují pro tuto generaci velkou hodnotu. Neradi si půjčují, neradi se zadlužují a velký důraz kladou na udržení si dobrého pracovního místa. Preferují dlouhodobé zaměstnání. Většina jedinců si našla místo po ukončení

školy a dodnes tam pracují. Jak již bylo zmíněno výše, tato generace nevyhledává změny, takže též trpí neochotou se stěhovat za pracovní příležitosti.

Generace Y – do generace Y patří pracovníci narozeni mezi lety 1980 a 1995. V roce 2025 bude tato generace tvořit zhruba 75 % globální pracovní síly. Za 5 let bude mít tato skupina rostoucí vliv na rozhodování organizací a firem, postoupí na vedoucí pozice. Úspěšní manažeři musí umět pracovat s virtuálním týmem, též i s generačními rozdíly. Mladí lidé chtějí více pracovat v zahraničí, velký rozdíl oproti předchozí generaci je ten, že se nebojí změn. Pro firmu je tedy těžší tuto skupinu lidí udržet na delší časové období, než tomu bylo v předchozí skupině X. Na rozdíl od generace X, tato skupina dává na přední příčky hodnot osobní život, zvláště partnerské a rodinné vztahy. Pracují velmi efektivně, flexibilně, umějí si udělat čas na vlastní koníčky, sport, relaxaci, preferují zdravý životní styl. Též mají individuální přístup při rozvoji a vzdělávání. Největší motivací pro generaci Y je práce, která je baví a rozvíjí. Lidé, patřící do této skupiny jsou kreativní, říkají, co si myslí. Chtějí dosahovat co nejlepších výsledků. Nebojí se studovat více vysokých škol najednou, v případě, že neví, co chtějí v životě přesně dělat. Vyžadují pružnou pracovní dobu a odmítají pracovat přesčas. Změny jsou pro ně součástí života, takže se nebojí vyměnit zaměstnavatele, pokud jim někdo nabídne výhodnější podmínky. Co se týče soukromého života, založení rodiny skupina Y odkládá na pozdější dobu. Mezi hlavní motivátory se řadí práce v týmech, diverzita, neustálé sdílení znalostí a zpětná vazba.

Generace Z – do předposlední generace pracovníků se řadí lidé, kteří jsou narozeni v rozmezí let 1996 a 2010 již v plně digitálním světě. Tato skupina lidí je nevšední v tom, že spoustu času tráví na sociálních sítích, všechno fotografují. Vyrůstají sice v relativně bezpečném světě bez válek, ovšem ve světě finanční krize, ztráty jistot, multikulturalismu a rozpadu tradičních rodin. Díky tomuto faktu jsou jedinci této skupiny individualisty. Nejsou loajální. Jedinou jejich zábavou je často internet a počítačové hry. Tato generace je počítačově gramotná v 6 letech více než někteří dospělí. Generace Z rychle dospívá a rychle se „specializuje“, což znamená, že ve svém oboru budou odborníci, na druhou stranu, ostatní věci je nezajímají a častokrát nemají ani všeobecný přehled. Tato generace je velmi sebevědomá, se sklony k netrpělivosti a sebestřednosti. Mnozí z nich jsou jedináčci. Dokáží velmi efektivně analyzovat

informace a přikládají hodnotu spíše na rychlost než na přesnost. Bohužel mají méně ambicí.

Generace Alfa – do poslední generace se řadí lidé narozeni mezi lety 2011 a 2025. Díky internetu mají přístup ke všem informacím. Internet považují za svůj externí mozek. Jsou netrpěliví a nejsou schopni hlubšího myšlení. Očekává se, že tato generace bude bojovat s vysokou fluktuací, pokud zaměstnavatel jim nedokáže nabídnout odpovídající podmínky.

4.2 JAK ZÍSKAT MLADÉ PRACOVNÍKY Z GENERACE Y?

Pokud firma chce aktivně získat mladé pracovníky, kteří se stanou budoucí tváří podniku, tak by měly navázat aktivní spolupráci s univerzitami, zvážit účast na studentských veletrzích, využívání moderních technologií (LinkedIn, Google+, Xing, Facebook), videovizitky, videodotazníky, online assessment centra, online podání přihlášek. Všeobecně by se mělo jednat o něco zajímavého, inovativního nebo nejlépe něčeho, co potenciální pracovníci mohou udělat z prostřednictvím domova. V poslední době se firmy snaží zaujmout v netradičních způsobech nábory pracovníků, který bude zábavný, například v únikových hrách. Při tomto způsobu nábory pracovníci vidí, jak uchazeči o práci dokáží kooperovat v týmu. Může to být součástí výběrového procesu, ale především to zvýší značku dané společnosti, kdy tímto způsobem dokáže přitáhnout velké množství čerstvých absolventů, pokud s reklamou dokáže společnost efektivně oslovit cílovou skupinu na internetu.

4.3 ADAPTACE GENERACE Y DO FIRMY

Při adaptačním procesu pro generaci Y je velice důležité komunikovat. Lidé z generace Y chtějí slyšet všechny informace, co a jak přesně budou dělat, jaká jsou pravidla (formální i neformální), postupy. Pro firmu je efektivní, když si nového pracovníka vezme na starost zkušený mentor, kdy se nováček může obrátit na svého mentora v případě nejasnosti. Mentor by měl být někdo, kdo se nebojí diskutovat i o mimopracovních tématech, protože lidé z generace Y se diskutovat o těchto tématech nebojí. Při vzdělávání a rozvoji by společnost měla využívat nástroje, které jsou těmto lidem blízké (videa, prezentace, e-learning). Co se týče hodnocení pracovního výkonu,

tak mladí pracovníci lpí na pravidelném hodnocení a předávání zpětné vazby z důvodu toho, aby věděli, co se dá zlepšit a aby se mohli dále rozvíjet.

4.4 FORMY PATRONÁTU NAD NOVÝMI ZAMĚSTNANCI

Pracovníci se aktuálně nacházejí v dynamickém prostředí, kdy jsou pro firmy obvyklé časté organizační změny. Je složité identifikovat člověka zodpovědného za školení v prostředí, kdy se každý člen virtuálního týmu nachází v jiné zemi. Školení „na dálku“ probíhá stejně jako osobní, bohužel bez možnosti osobního kontaktu, který je při zaškolování nových pracovníků nesmírně důležitý. Zaškolovatel nemůže sledovat neverbální komunikaci, která v případě školení hraje zásadní roli. Bohužel ne všichni nováčci jsou pohodlní v tom říct svému mentorovi, že něčemu nerozumí, že jim je něco nejasné, hlavně v případě, kdy mentor je osoba, ze které jde respekt a není moc přátelský.

4.5 PŘÍKLAD VÝBĚRU ZAMĚSTNANCE NA POZICI INTERNÍHO KONZULTANTA

V této kapitole bude popsán nábor na pozici konzultanta do personálního oddělení do mezinárodní společnosti působící v České Republice, který bude primárně zaměřen na celkovou délku výběrového řízení. Autor bakalářské práce analyzoval vzorek 8 kandidátů, kteří se dostali až do finální části výběrového pohovoru, na osobní pohovor. Vzorek kandidátů je malý z důvodu toho, že do posledního kroku výběru se dostane pouze minimum uchazečů. Jak již bylo popsáno v kapitole *Formy a metody náboru zaměstnanců zahraniční firmy působící v ČR*, nábor je velmi komplexní. Celkově se skládá ze 3 pohovorů, kdy na osobní pohovor se dostane méně než 5 % celkového počtu uchazečů o danou pozici. Před osobním pohovorem uchazeče čeká první telefonický pohovor s náborářem, druhý telefonický s hiring manažerem a třetí pohovor je konečně osobní, takzvaný panelový pohovor.

Autor bude analyzovat prodlevy, které nastávají v následujících situacích:

- od doručení životopisu ke kontaktování kandidáta,

- od kontaktu kandidáta k doručení odpovědi od kandidáta,
- od doručení odpovědi kandidáta k naplánování prvního telefonického pohovoru,
- od skončení prvního telefonického pohovoru k nahrání zpětné vazby do personálně informačního systému,
- od vyzvednutí kandidáta koordinátorem do kontaktu kandidáta ohledně druhého telefonického pohovoru,
- od kontaktu k odpovědi kandidáta,
- od doručení odpovědi k naplánování druhého pohovoru,
- od proběhnutí druhého telefonického pohovoru k nahrání zpětné vazby do systému,
- od nahrání feedbacku do systému po kontaktování kandidáta ohledně panelového pohovoru,
- od kontaktu k doručení odpovědi od kandidáta,
- od doručení odpovědi k naplánování pohovoru,
- od uskutečnění pohovoru k finálnímu rozhodnutí,
- od finálního rozhodnutí k finálnímu poskytnutí zpětné vazby kandidátovi.

Jak z výše rozepsaného procesu vyplývá, bohužel celý proces je velice časově náročný a pokud firma chce pracovat rychle a efektivně, měla by se primárně zaměřit na procesy, které zabírají nejvíce časového prostoru.

Z 8 kandidátů se pouze v jednom případě podařilo kandidáta kontaktovat první den. Všichni ostatní byli kontaktováni nejpozději do tří dnů od doby, kdy aplikovali žádost o danou pracovní pozici. V průměru krok *od doručení životopisu ke kontaktování kandidáta* zabral 2,25 dnů.

Druhý krok, kdy náborový tým čekal na odpověď od kandidáta trval již poněkud delší dobu, průměrně 3,37 dnů. Náborový tým využívá ke komunikaci s kandidáty emaily.

Třetí krok byl hodnocen výborně, protože ve všem osmi případech se podařilo první telefonický pohovor naplánovat ve stejný den, kdy pracovník z nábora dostal odpověď od kandidáta, takže tento krok trval 1 den.

Čtvrtý krok, stejně jako třetí, trval znovu pouze jeden den, protože náborář je zodpovědný za to, aby zpětná vazba byla v systému vložena ihned po skončení telefonického pohovoru a aby kandidát byl aktualizován správně v personálně informačním systému, který využívá náborový tým.

V pátém kroku bohužel už opět přichází prodleva v nábore. Koordinátorovi v průměru trvalo 2,37 dnů kontaktovat kandidáta s výsledkem prvního pohovoru a s pozváním k druhému telefonickému pohovoru.

Koordinátoři čekali v průměru 1,37 na odpověď od kandidátů, aby mohli naplánovat telefonický pohovor s manažerem dané pozice.

Bohužel manažer již není tolik flexibilní, jako je náborář, takže v průměru koordinátorovi trvalo 1,75 dne naplánovat pohovor s manažerem.

Manažerovi od skončení telefonického pohovoru k nahrání zpětné vazby do systému v průměru zabere 1,75 dne.

Následující krok ovšem proběhl bez problémů, ve všem osmi případech se podařilo koordinátorovi kandidáta zkontaktovat ve stejný den, kdy manažer vložil feedback do systému. Výsledek v tomto kroku je 1 den.

Jelikož kandidáti měli za sebou dvě kola výběrového řízení, pravidelně sledovali emaily. Průměrná doba, kterou koordinátoři museli čekat na odpověď byla tedy 1,37 dnů.

Jelikož na osobním pohovoru se vyskytují 4 manažeři, kteří se nesoustředí pouze na nábor, ale mají svoje povinnosti, tak z hlediska logistiky je složitější naplánovat pohovor, aby všichni manažeři viděli kandidáta v jeden den. Proto průměrná doba, kterou koordinátoři strávili s naplánováním osobního pohovoru byla poměrně vysoká téměř 3,75 dne.

U plánování takzvaného „hiring callu“ neboli finálního rozhodnutí nastává stejná situace jako v posledním případě. Bohužel je těžké naplánovat mítink, na kterém budou všichni manažeři. Z důvodu urgentních mítinků a podobně tyto mítinky jsou častokrát posunuté. V průměru tento krok zabral 2 dny.

Jelikož poslední krok má znovu na starosti náborář, tak byl opět schopen kontaktovat všechny kandidáty poměrně brzy od uskutečnění finálního rozhodnutí, v průměru po 1,75 dnech.

Pokud firma chce zrychlit a zefektivnit výběrové řízení, měla by se zaměřit především na první kontakt s kandidátem, kdy kandidát bohužel ne každý den sleduje emailovou schránku, dále na celkovou logistiku panelového pohovoru. Doporučení může být, mít pevně stanovený den, kdy budou manažeři počítat s pohovory a podle tohoto dne se snažit naplánovat i kandidáta. Například všichni manažeři budou počítat s tím, že jednou za čtrnáct dnů bude pohovor a v tento den si nebudou plánovat jiné aktivity.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo srozumitelně popsat celý proces výběrového řízení, který je typický pro velkou zahraniční firmu. Odlišnosti od většiny českých firem jsou velké. V první kapitole byla popsána firemní kultura, se kterou se každý pracovník musí sžít k dosahování nejlepších možných firemních výsledků. Firemní kultura pro zahraniční firmu vychází z centrály, je pouze minimálně ovlivněna lokálním státem. Řízení lidských zdrojů zahraniční firmy je velmi specifické, protože ve firmě se ve velké míře vyskytují pracovníci z různých lokalit a manažer je musí umět usměrňovat ke spolupráci a pracovat s takzvaným „virtuálním týmem“ což v českých podmínkách stále ještě není běžné. Velké firmy též používají personální informační systém ve velké míře například k docházce, proplácení nákladů na služební cesty, ale hlavně k náboru zaměstnanců.

Diversity management se stává součástí personálního plánování se kterým by se měla naučit úspěšně pracovat každá společnost, nejen ta velká. Pracovní týmy se skládají z heteronomních pracovníků a úspěšní manažeři musí vědět, jak s tímto týmem pracovat a umět je motivovat.

Dále byly popsány nejnovější trendy v náboru, se kterými musí velké firmy do budoucna počítat, ať už se jedná o boj o talenty nebo o employer branding a efektivní využívání sociálních sítí.

Z analýzy uvedeného příkladu náborového procesu vyplynulo, že současný systém je časově neefektivní. Firma by mohla celý proces časově zredukovat tím, že místo čekání na detailní zpětnou vazbu od manažera by mohla dostat pouze jeho celkový hlas, jestli chce pozvat kandidáta dále nebo ne, a na základě toho kandidáta bezprostředně kontaktovat, aby nedocházelo k dalšímu prodloužení. Autor práce by též navrhnul uspořádat mítink po panelovém pohovoru hned po skončení pohovoru nebo nejpozději následující den, znovu, aby nedocházelo k dalšímu prodlužování celého procesu, který má negativní dopad na kandidáta.

V poslední části bakalářské práce byly uvedeny doporučení, kterými se firma může řídit, aby zefektivnila nábor zaměstnanců z logistického hlediska.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, Jan. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

EVANGELU, Jaroslava Ester a David GRUNDEL. Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2877-0.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

CHLÁDKOVÁ, Alena, 2015. Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agentury. 5. aktualiz. vyd. Praha: WoltersKluwer. ISBN 978-80-7478-692-1.

KOUBEK, Ladislav. Praktická psychologie pro manažery a personalisty. V Brně: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.

KOUBEK, Josef, 2007. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KHELEROVÁ, Vladimíra, 2006. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 2., přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1677-1.

MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ, 2007. Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1972-6.

PLAMÍNEK, Jiří, 2013. Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnutí. 3., dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4751-4.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

VAJNER, Luděk, 2007. Výběr pracovníků do týmu. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

Seznam použitých internetových zdrojů

Nábor zaměstanců - od psacího stolu k mobilním aplikacím. In: *hrmixer*[online]. Praha, 2014 [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://www.hrmixer.cz/navody/133-nabor-zamestnancu-od-psaciho-stolu-k-mobilnim-aplikacim>

SEZNAM ZKRATEK

PIS – Personální informační systém

HR – Human Resources

GM – Generální manažer

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Petr Dlabač

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované

Název práce: Nábor a získávání zaměstnanců v zahraniční společnosti působící v ČR

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 44

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.