

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Management získávání a výběru zaměstnanců v malé firmě / Employee recruitment and selection management in a small company

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

6/2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Michaela Piskáčková / PEMBC02

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 1. 5. 2023 Praha

PODĚKOVÁNÍ

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této bakalářské práce je identifikovat, jak ve společnosti probíhá proces získávání a výběr zaměstnanců a následně formulovat doporučení a návrh na zlepšení.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část práce vychází z odborné literatury, konkrétně od nejznámějších autorů, kteří se, mimo jiné, zabývají problematikou získávání a výběru zaměstnanců. Pro výzkum práce byly díky odborným informacím formulovány výzkumné otázky pro pozdější hloubkový rozhovor s finančním ředitelem a personalistkou. V rozhovoru bylo vysvětleno, jak celý proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti v současnosti probíhá. Hloubkový rozhovor trval 60 minut. Dále byly vytvořeny otázky pro ostatní zaměstnance. Zaměstnanci ve strukturovaných rozhovorech o délce 10-20 minut popsali, jak probíhalo výběrové řízení z jejich pohledu. Osobní rozhovor proběhl s 11 zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti maximálně 5 let. Také proběhl rozhovor se zástupkyní ředitele a se 2 zaměstnanci, kteří popsali, jak celý proces získávání a výběru probíhal ve společnosti dříve. Dále společnost poskytla různé interní dokumenty, které také pomohly lépe pochopit proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Finanční ředitel dále umožnil zúčastnit se dvou výběrových pohovorů na pozici fakturant/ka. Díky přítomnosti na výběrovém pohovoru bylo lépe pochopeno, jak probíhají výběrové pohovory na administrativní pozice ve společnosti.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Ze strukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že společnost rozlišuje, zda se jedná o vysoké manažerské či vedoucí pozice, pozice s vyšší kvalifikací a nižší administrativní pracovní pozice. Na vyšší pozice je společnost ochotna vynaložit finanční prostředky, protože nejčastěji využívá služeb headhuntera a tato metoda se řadí mezi nákladnější. Při získávání zaměstnanců společnost používá ze sociálních sítí pouze LinkedIn, který ale v České republice není příliš efektivní. Při rozhovorech bylo zjištěno, že se ani jeden ze zaměstnanců nedozvěděl o pracovní pozici přes LinkedIn. Z výzkumu vyplynulo, že společnost se nejvíce zaměřuje na výběrové pohovory, které provádí skoro u všech pracovních pozic. Při porovnání systému výběrových pohovorů ve společnosti s odbornou literaturou, zaměřující se na toto téma, lze říci, že společnost nevede výběrové pohovory podle odborných informací, ale spíše si přišla sama na svůj způsob, který aplikuje. Z rozhovoru se zaměstnanci vyplynulo, že se občas stává, že společnosti dlouho trvá, než obsadí volné pracovní místo. Dále bylo zjištěno, že na administrativní pozice je nutno, aby kandidát prošel testem z Excelu na začátku pohovoru. Tento test se skládá z jednoduchých úkolů a trvá asi 5 minut. Tento test by mohl některé kandidáty velmi vystresovat, protože o testu nevědí a mohl by je negativně ovlivnit. Společnost si velmi zakládá na přátelské atmosféře a rodinném duchu, tento fakt se zdá klíčovým pro získávání zaměstnanců do společnosti. Finanční ředitel působí na pohovorech na kandidáty až nadstandardně sympaticky a zaměstnanci velmi chválili jeho komunikaci.

4. Závěry a doporučení:

Na základě výzkumu práce jsou zjištěny nedostatky v procesu získávání a výběru zaměstnanců a jsou společnosti navržena doporučení. Je doporučeno, aby společnost využila také sílu sociální sítě Facebook a na tuto síť přidávala různé příspěvky z akcí, kterých se zaměstnanci účastní a dále sdílela a propagovala nabídky pracovních pozic. Společnosti je také doporučeno pro všechny pracovníky, kteří vedou pracovní pohovory nebo se na nich nějak podílejí, aby prošli řádným proškolením v této oblasti. Proškolení všech osob ve společnosti, kteří se nějakým způsobem podílejí na pracovních pohovorech, může přinést zefektivnění celého procesu výběru zaměstnanců. Dále je doporučeno, aby firma při výběrovém řízení na pozici, kde je vysoká úroveň angličtiny nezbytným požadavkem, prováděla krátký rozhovor v anglickém jazyce, který by vedl zkušební jedinec s velmi dobrou angličtinou. Jednalo by se o pár otázek, které by navazovaly na otázky v českém jazyce a trval by okolo 15 minut. Test z Excelu je doporučeno uskutečnit až na konci výběrového pohovoru, kdy kandidát už bude méně nervózní a test ho nemusí zaskočit.

KLÍČOVÁ SLOVA

Získávání a výběr zaměstnanců, metody získávání a výběru, výběrové řízení

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this bachelor thesis is to identify how the recruitment and selection process takes place in the company and then formulate recommendations and proposal for improvement.

2. Research methods:

The theoretical part of the thesis is based on the professional literature, specifically from the best-known authors who deal with the issue of, among others, recruitment and selection of employees. To research the thesis, the research questions for the later in-depth interview with the CFO and the HR manager were formulated thanks to the expert information. The interview explained how the whole process of recruitment and selection of employees in the company is currently carried out. The in-depth interview lasted 60 minutes. In addition, questions were developed for other employees. In structured interviews, lasting 10-20 minutes, employees described how the selection process was conducted from their perspective. A personal interview was conducted with 11 employees who have been with the company for a maximum of 5 years. An interview was also conducted with the Deputy Director and 2 employees who described how the whole recruitment and selection process was carried out in the company before. In addition, the company provided various internal documents that also helped to better understand the recruitment and selection process in the company. The CFO also facilitated two selection interviews for the position of a billing clerk. By attending the selection interviews, a better understanding of how selection interviews are conducted for administrative positions in the company was gained.

3. Result of research:

From the structured interviews, it was found that the company differentiates between high-level managerial or leadership positions, higher skilled positions and lower skilled positions. For higher positions, the company is willing to spend money because it most often uses the services of a headhunter and this method is among the more expensive. When recruiting employees, the company uses only LinkedIn, which is not very effective in the Czech Republic. During the interviews, it was found that none of the employees found out about the job position through LinkedIn. The research showed that the company focuses most on selection interviews, which it conducts for almost all job positions. When comparing the company's selection interviews and the literature focusing on this topic, it can be said that the company does not conduct selection interviews according to professional information, but rather has come up with its own method that it applies. The interview with employees revealed that it sometimes happens that companies take a long time to fill a vacancy. It was also found that for administrative positions it is necessary for the candidate to pass an Excel test at the beginning of the interview. This test consists of simple tasks and takes about 5 minutes. From the interviews with the employees, it was found that this test could make some candidates very stressed because they do not know about the test and it could affect them negatively. The company takes great pride in its friendly atmosphere and family spirit, this seems to be key in attracting employees to the company. The CFO comes across as overly sympathetic to candidates in interviews and employees were very complimentary of his communication.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the research work, the shortcomings in the recruitment and selection process are identified and recommendations are proposed to the company. It is recommended that the company should also leverage the power of Facebook and post various posts of events where employees are participating and further share and promote job postings on this network. It is also recommended that the company train all staff who conduct or are involved in any way in job interviews to undergo proper training in this area. Training all persons in the company who are involved in any way in job interviews can make the whole selection process more efficient. It is also recommended that when recruiting for a position where a high level of English is a requirement, the company should conduct a short interview in English, conducted by an experienced individual with very good English. It would consist of a few questions that would follow the questions in Czech and would last about 15 minutes. It is recommended that the Excel test be conducted at the end of the interview when the candidate will be less nervous and the test might not take them by surprise.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KEYWORDS

Recruitment and selection, recruitment and selection methods, selection procedure

JEL CLASSIFICATION

M12 Personnel Management, Executives

O15 Human Resources

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Michaela Piskáčková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC02
Název BP:	Management získávání a výběru zaměstnanců v malé firmě
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Management procesu získávání zaměstnanců2.2 Metody získávání zaměstnanců2.3 Management procesu výběru zaměstnanců2.4 Metody výběru zaměstnanců2.5 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Charakteristika společnosti3.2 Současný stav managementu získávání a výběru3.3 Vyhodnocení rozhovorů3.4 Návrhy a doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• BRŠŤÁKOVÁ, J. et. al. <i>Abeceda personalisty 2022</i>. Olomouc: ANAG, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8• PALÍŠKOVÁ, M. et. al. <i>Personální řízení: úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C.H. Beck, 2021. 237 s. ISBN 978-80-7400-702-6.• PICARDI, A. C. <i>Recruitment and Selection: Strategies for Workforce Planning & Assessment</i>. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2019. 328 s. ISBN 978-1-4833-8541-9• TEGZE, J. <i>Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu</i>. Praha: Grada, 2019. 327 s. ISBN 978-80-271-0551-9.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 1. 2023• Zpracování teoretické části do 28. 2. 2023• Zpracování výsledků do 26. 3. 2023• Finální verze do 1. 5. 2023
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 17. 1. 2023

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Management procesu získávání zaměstnanců.....	3
2.1.1 Zdroje získávání zaměstnanců.....	5
2.2 Metody získávání zaměstnanců.....	7
2.3 Management procesu výběru zaměstnanců.....	12
2.3.1 Stanovení kritérií	13
2.3.2 Sběr dokumentace a informací	14
2.3.3 Předvýběr uchazečů o zaměstnání.....	15
2.4 Metody výběru zaměstnanců	15
2.5 Metodika práce.....	20
3 Praktická část.....	22
3.1 Charakteristika společnosti	22
3.1.1 Historie společnosti	22
3.2 Současný stav managementu získávání a výběru.....	23
3.2.1 Management procesu a metody získávání zaměstnanců	24
3.2.2 Proces a metody výběru zaměstnanců.....	27
3.3 Vyhodnocení rozhovorů.....	31
3.3.1 Rozhovory se zaměstnanci	32
3.4 Návrhy a doporučení.....	36
4 Závěr.....	40
Literatura	42
Přílohy	II

1 Úvod

V náročném tržním prostředí závisí konkurenceschopnost společnosti zejména na kvalitě lidských zdrojů. Právě lidský faktor má významný vliv na úspěšnost nebo neúspěšnost podniku. Získávání a výběr zaměstnanců představují komplexní proces, jenž je klíčový pro úspěšné fungování firmy, pokud mu je věnována dostatečná pozornost a čas. Schopnost účinně využívat lidské zdroje přispívá k dosažení cílů společnosti, a tedy i k lepším hospodářským výsledkům. Vhodní zaměstnanci mohou do firmy přinést nové nápady a zlepšit produktivitu společnosti. Nicméně, v současné době se společnosti často potýkají s řadou výzev, které mohou ovlivnit schopnost společnosti najmout a udržet si kvalitní zaměstnance. Tyto výzvy mohou zahrnovat například stárnutí populace, demografické změny, nedostatek kvalifikovaných uchazečů nebo rostoucí konkurenci na trhu práce.

Proces získávání a výběru zaměstnanců by měli řídit velmi zkušení jedinci, kteří dobře znají kulturu a hodnoty firemního prostředí. Pokud by nebyl proveden správný výběr zaměstnanců, mohlo by to vést k narušení fungování celé společnosti a připravit ji o čas a finanční prostředky. V posledních letech se lidské zdroje obecně vnímají jako jedna z nejdůležitějších složek, která přispívá k pokroku a udržitelnosti podnikání, což se objevuje v různých typech firem. Nicméně malé firmy jsou zcela závislé na lidském faktoru a ztráta kvalitního zaměstnance může mít pro společnost nepříjemné následky. Těmto situacím by každá firma měla předcházet tím, že bude neustále zlepšovat proces získávání a výběru zaměstnanců, protože se proces neustále vyvíjí.

Získávání zaměstnanců je komplikovaný proces, který zahrnuje širokou škálu činností. Mezi ně například patří vyhledávání potencionálních uchazečů, vytváření sítě kontaktů pro budoucí obsazování pracovních pozic, identifikace potřeby získávání zaměstnanců, a také identifikace klíčových kvalifikací a vlastností, které jsou pro danou pozici nezbytné. V dnešní době se stává stále náročnější získat kvalifikované uchazeče, proto firmy využívají různé metody a nástroje, jako jsou inzerování na pracovních portálech nebo na sociálních sítích, různé personální agentury, doporučení současného zaměstnance apod. Cílem je přilákat ty nejvhodnější kandidáty a vybudovat si silnou a konkurenceschopnou značku společnosti.

Výběr zaměstnanců je proces, který je zaměřen na identifikaci nejlepších kandidátů mezi všemi uchazeči, kteří prošli předvýběrem. V této fázi jsou prováděny různé testy a pohovory, aby bylo možné vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta pro obsazované pracovní místo. Hodnotí se dovednosti, zkušenosti, schopnosti, vzdělání, kompetence a osobnostní charakter uchazečů. Je důležité zajistit, aby proces výběru zaměstnanců byl důkladný a spravedlivý. To znamená, že by každý krok výběru zaměstnanců měl být důkladně promyšlen a stanoven v souladu s potřebami dané pracovní pozice. Je také důležité, aby se výběrové řízení řídilo zásadami rovných příležitostí a aby nebylo diskriminační vůči určitým skupinám kandidátů.

Cílem bakalářské práce je zjistit, jak ve společnosti funguje proces získávání a výběru zaměstnanců a následně zpracovat návrh a doporučení na zlepšení efektivnosti tohoto procesu. Bakalářská práce poukazuje na důležitost procesu získávání a výběru pracovníků, který vede k dosažení cílů společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to část teoreticko-metodologickou a praktickou. Teoretická část bakalářské práce čerpá především z odborné literatury, zabývající se danou tematikou a tvoří ji čtyři podkapitoly. První podkapitola se zabývá procesem získávání zaměstnanců. Zahrnuje identifikaci potřeby získávání, popis a specifikaci pracovních míst a vnější a vnitřní získávání zaměstnanců. Druhá podkapitola se zabývá pouze metodami získávání a výběru zaměstnanců. Třetí podkapitola podrobně popisuje celý proces výběru

zaměstnanců. Tato část popisuje kritéria výběru, požadované dokumenty od uchazečů a následné třídění kandidátů, neboli předvýběr. Čtvrtá podkapitola vysvětluje metody výběru, přípravu, průběh a druhy pohovorů. Metodická část popisuje použité metody a postupy pro provedení výzkum.

Praktická část popisuje získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti. Úvodem praktické části je charakterizována vybraná společnost a popsána její historie. V další subkapitole je podrobně popsáno, jak celý proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti funguje. Jaké metody a postupy společnost používá. V další subkapitole, která se jmenuje vyhodnocení rozhovorů, se objevuje výstup z rozhovoru se zástupkyní ředitele a s ostatními zaměstnanci. Tato část popisuje, jak vnímají získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti současní zaměstnanci a jak jejich výběrové řízení probíhalo. Na základě výsledků výzkumu, který bude prováděn pomocí strukturovaných rozhovorů budou navržena doporučení, která by mohla napomoci ke zlepšení stávajícího procesu získávání a výběru zaměstnanců.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato část práce je rozdělena do čtyř podkapitol. Hlavním cílem teoreticko-metodologické části práce je získat teoretické znalosti a vymezit základní pojmy o získávání a výběru zaměstnanců, které jsou nezbytné pro zpracování obsahu v části praktické. Ve čtvrté podkapitole je popsána metodika, na základě, které je tato práce zpracována.

2.1 Management procesu získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců je jednou z personálních činností, kterou zajišťuje personální oddělení v organizaci. Koubek (2015, s. 126) a Šikýř (2014, s. 97) definují získávání zaměstnanců jako činnost, která zajišťuje, aby bylo dostatečné množství vhodných uchazečů pro volná pracovní místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím čase. Šikýř (2014, s. 97) konstatuje, že lze získávání zaměstnanců vnímat jako úvodní fázi modelového postupu obsazování volných pracovních míst. Koubek (2015, s. 126), Armstrong a Taylor (2015, s. 272) a Šikýř (2014, s. 97) se shodují, že získávání spočívá v rozpoznávání, vyhledávání a oslovování vhodných pracovních zdrojů. Koubek (2015, s. 126) ještě doplňuje, že získávání zaměstnanců spočívá v informování o volných pracovních místech v rámci organizace, nabízení těchto volných pracovních míst, také v jednání s uchazeči, získávání vhodných informací o uchazečích pro pozdější výběr a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. Koubek (2015, s. 127) dále zmiňuje, že celý proces získávání zaměstnanců spočívá v jednání proti sobě stojících stran, na jedné straně je organizace, která hledá pracovní sílu pro obsazení volného pracovního místa a na druhé straně jsou potencionální uchazeči, kteří hledají vhodné pracovní místo. Také uvádí, že mezi těmito stranami mohou být také samozřejmě i současní zaměstnanci, kteří se chtějí posunout na jiné pracovní místo nebo jsou z důvodu úspor pracovních sil či organizačních změn uvolňováni ze svého dosavadního pracovního místa. Šikýř (2014, s. 272), konstatuje, že jsou ze strany organizace na uchazeče kladeny požadavky pro přijetí do zaměstnání, tyto požadavky bývají stanovené podle vlastních potřeb organizace (zkušenosti, dosažené vzdělání, specifické znalosti apod.) a také podle zvláštních právních předpisů (trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.). Armstrong a Taylor (2015, s. 272) také uvádí, že bývá pro organizaci získávání zaměstnanců velmi nákladné. Podle průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b) odhalil, že průměrné náklady na obsazení volného pracovního místa ředitele či vrcholového manažera byly 8000 liber.

Koubek (2015, s. 126) dále uvádí, že společně s výběrem je získávání zaměstnanců klíčovou fází vytváření pracovní síly organizace a také rozhoduje o tom, jaké pracovníky organizace zaměstná. Tedy rozhoduje o tom, jestli bude realizace cílů zajištěna potřebnými zaměstnanci a také určuje úspěšnost a konkurenceschopnost organizace. S tímto tvrzením souhlasí i Tracy (2015, s. 13-15) a uvádí, že úspěch a růst jakéhokoli podnikání závisí na schopnosti přilákat a udržet si správné zaměstnance. Dále konstatuje, že v dnešní době je najít a udržet si vhodné zaměstnance jedním z nejdůležitějších a nejtěžších úkolů organizace a je potřeba se na něj soustředit. Dle Brůhy a kol. (2016, s. 107) se volí formy získávání podle „*znalostí trhu práce, podle toho, zda jde o perspektivní nebo operativní potřebu, a podle toho, o jakou pracovní pozici se jedná*“. Podle Koubka (2015, s. 126) je nutné zdůraznit rozdíl mezi pojetím nábora a získávání. Tvrdí, že nábor zpravidla znamená získávání zaměstnanců pouze z vnějších zdrojů. Dále uvádí, že se v dnešní moderní době preferují vnitřní zdroje, jinými slovy získávání lidských zdrojů z řad současných zaměstnanců organizace.

Mertlová (2014, s. 51) uvádí několik na sebe navazujících kroků, ze kterých se samotný proces získávání zaměstnanců skládá. Jako první by měla být provedena identifikace potřeby získávání zaměstnanců a popis a specifikace pracovního místa. Dále uvádí, že je potřeba zvážit alternativy získávání zaměstnanců a jako poslední zmiňuje identifikaci potenciálních zdrojů uchazečů.

Identifikace potřeby získávání zaměstnanců Koubek (2015, s. 132) definuje jako potřebu vycházející zejména z plánů organizace a z momentální potřeby. Uvádí, že základnou jsou plány činnosti (výroby), investic, technického rozvoje atd., z nichž personalisté a liniovní manažeři vychází při odhadu počtu a kvalifikace pracovníků, kteří by byli schopní pokrýt potřebu pracovníků v organizaci. Šikýř (2012, s. 73) uvádí, že je třeba uspokojit plánovanou nebo neplánovanou potřebu obsazovaného pracovního místa. Tvrdí, že plánovaná potřeba vychází z odhadu současné a perspektivní situace potřeby zaměstnanců. Při této činnosti je předpovídáno, kolik a jaké pracovníky bude pravděpodobně organizace krátkodobě či dlouhodobě potřebovat proto, aby organizace zajistila požadovanou práci a realizovala strategické cíle. Uvádí, že se tedy jedná o plánování pracovního místa s předstihem, kdy se může jednat o vytvoření nového pracovního místa nebo plánovaný odchod zaměstnance. Také Šikýř zmiňuje, že existuje neplánová potřeba, která vychází z neočekávaného uvolnění pracovního místa, především se jedná o situaci, kdy neočekávaně skončí pracovní poměr zaměstnance.

Popis a specifikace pracovního místa

Armstrong a Taylor (2015, s. 274) uvádí, že specifikace pracovního místa zejména vymezuje znalosti, dovednosti a také schopnosti nezbytné pro vykonávání práce. Koubek (2015, s. 132), Armstrong a Taylor (2015, s. 273) a Měrtlová (2014, s. 51) se shodují, že je důležité mít veškeré informace o volném pracovním místě, o práci a o požadavcích směřované k uchazeči, protože veškeré informace se stávají součástí informací obsažených v nabídce zaměstnání a později pomáhají potenciálnímu uchazeči při rozhodnutí, zda na tuto nabídku reagovat či nikoli. Koubek (2015, s. 132) také doplňuje, že je nutno vědět, koho nabídkou zaměstnání oslovit, na koho cílit, jaké dokumenty požadovat a jaké metody využít ve výběru zaměstnanců. Koubek (2015, s. 132) dále konstatuje, že popis a specifikace pracovního místa musí být aktuální. Také uvádí, že pokud tyto informace nejsou aktuální, je potřeba udělat novou analýzu obsazovaného pracovního místa. Bělohávek (2016, s. 22) zmiňuje, že analýza pracovního místa je postup, který vede k stanovení úkolů a kompetencí pro obsazované pracovní místo. Měrtlová (2014, s. 51) a Koubek (2015, s. 43-44) konstatují, že právě analýza pracovních míst přináší znalost povahy jednotlivých pracovních míst a je nejdůležitějším předpokladem pro efektivní získávání zaměstnanců. Koubek (2015, s. 132) dále zmiňuje, že by volné pracovní místo nemělo zůstat dlouhodobě neobsazené, aby nevznikaly v organizaci materiální ztráty.

Už bylo zmíněno, že velmi důležité jsou správně stanovené požadavky na volné pracovní místo. Mezi hlavní požadavky, které by se měly objevovat v pracovní nabídce Armstrong a Taylor (2015, s. 274) a Koubek (2015, s. 134) zařazují znalosti, které by měl uchazeč vědět pro vykonávání práce, vzdělání a kvalifikace, pracovní zkušenosti neboli praxi, které mohou předpovědět úspěšný výkon práce, dále schopnost chování - tyto schopnosti by měly být vždy specifikovány podle určitého pracovního místa, také dovednosti a schopnosti, které by měl pracovník zvládat pro vykonávání práce. Dále ještě Armstrong a Taylor (2016, s. 274) doplňují specifické požadavky, což jsou *„jakékoliv požadavky kladené na zaměstnance v určitých oblastech, například vyhledávání nových trhů nebo vyvíjení nových výrobků, zlepšování prodeje, produktivity nebo služeb zákazníkům, zavádění nových systémů a procesů“* a zvláštní požadavky, jako například cestování, změnu místa výkonu práce nebo složitý pracovní režim.

Koubek (2015, s. 133) uvádí, že je potřeba dávat pozor na výběr požadavků, které budou uvedeny v nabídce pracovního místa. Konstatuje, že by se v nabídce nemělo objevovat příliš

mnoho informací a měl by se v ní objevovat pouze realistický obraz práce a jaké požadavky jsou pro uchazeče natolik důležité, že se bez nich na daném pracovním místě nemůže obejít. S tímto tvrzením souhlasí i Armstrong a Taylor (2015, s. 274) a doplňují, že je přirozené požadovat od uchazečů to nejlepší, ale zpravidla při vysokých požadavcích může nabídka volného pracovního místa odradit potenciální uchazeče a může tak nastat problém s přilákáním uchazečů. Dále uvádí, že příliš nízké požadavky na potenciální uchazeče mohou být také problematické.

Proto by se podle Koubka (2015, s. 134) měly tyto požadavky rozdělit do 4 kategorií, a to nezbytné – jsou jasnou podmínkou pro obsazované pracovní místo, nelze z nich slevit (např. dosažené vzdělání), žádoucí – nejsou už tak nutné pro přijetí zaměstnance na volné pracovní místo, v případě potřeby se zaměstnanec tyto požadavky naučí (např. praxe), vítané – nejsou také nutné, ale činí pracovníka flexibilnějším (např. umět cizí jazyk), okrajové – nejsou nutné pro přijetí do zaměstnání, je snadno možné je zajistit jinou cestou.

Palíšková a kol. (2021, s. 87) uvádí, že při popisu pracovního místa by měly být definovány požadavky na uchazeče. A to nejen s ohledem na jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti, ale také na potřebné dokumenty, které to prokazují. Od uchazečů je obvykle požadován motivační dopis, životopis, kopie dokumentů o dosaženém vzdělání, doklady o certifikacích a zkouškách.

2.1.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, jedním z úkolů personální činnosti je získat dostatek uchazečů pro volná pracovní místa. Měrtlová (2014, s. 49) uvádí, že tito uchazeči projdou výběrovým řízením, ve kterém bude vybrán nejvhodnější kandidát na volné pracovní místo. Koubek (2015, s. 129), Měrtlová, (2014, s. 49), Brůha kol. (2016, s. 107) a Šikýř (2016, s. 97) uvádí, že volné pracovní místo je možné obsadit jak z vlastních zdrojů organizace, tedy z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů pracovních sil. Mužík a Krpálek (2017, s. 135) zmiňují, že pro organizaci by mělo být prioritní získávat zaměstnance z vnitřních zdrojů, a tedy jako první nabídnout volná pracovní místa současným zaměstnancům a až poté nabízet volná pracovní místa z vnějších zdrojů. Armstrong a Taylor (2015, s. 276) s tímto tvrzením souhlasí a dále uvádí, že kromě toho lze zkusit přesvědčit bývalé zaměstnance, aby se do podniku vrátili zpět, nebo je možné získat doporučení od stálých zaměstnanců.

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Brůha a kol. (2016, s. 107) a Koubek (2015, s. 129) uvádí, že s nabídkou volného pracovního místa se oslovují ti zaměstnanci, u kterých lze předpokládat, že jsou připraveni k tomu, aby vykonávali náročnější práci, než doposud vykonávají a také ti zaměstnanci, kteří jsou sice plně využiti na jejich stávajícím místě, ale sami vyžadují z nějakého důvodu změnu pracovní pozice, například přejít na nově zřizované místo v jiném oddělení organizace. Jako další Koubek (2015, s. 129) zmiňuje, že vnitřní zdroje pracovních sil tvoří pracovníci, kteří jsou uspořeni v důsledku technického pokroku, „tj. v důsledku substituce živé lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie, zlepšené organizace práce apod.“ a zaměstnanci uvolňování v rámci ukončení nějaké činnosti či jiných organizačních změn. Měrtlová (2014, s. 49) popisuje vnitřní zdroje jako pohyb zaměstnanců v podniku z jednoho místa na druhé. Uvádí tři druhy pohybů zaměstnanců, a to vertikální, což nastává při povyšování pracovníků, horizontální, kdy je zaměstnanec převeden na jinou práci a přerazování na nižší pracovní pozici.

Jako velkou výhodu získávání z vnitřních zdrojů Mužík a Krpálek (2017, s. 135) a Koubek (2015, s. 130) vnímají, že organizace už zná silné a slabé stránky svých pracovníků, takže vědí, jak je správně motivovat. Dále Koubek (2015, s. 130) a Měrtlová (2014, s. 49) doplňují, že se zvyšuje i celkově morálka a motivovanost zaměstnanců, protože zaměstnanci vidí, že je

možnost pracovního růstu a také, že při zrušení jejich současného pracovního místa mohou získat nové. Šikýř (2014, s. 92) doplňuje, že tím organizace zaměstnancům poskytuje funkční postup a rozšíření jejich kvalifikace a zvyšuje jim jejich oddanost a spokojenost v zaměstnání. Dále uvádí, že další výhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je celkové zjednodušení a urychlení výběru a následného adaptačního procesu. Každopádně z opačného pohledu využití zaměstnanců z vnitřních zdrojů může nastat určitá ztráta schopných a motivovaných potencionálních uchazečů mimo organizaci. Dále autor zmiňuje, že společnost potřebuje strategicky plánovat funkční postup zaměstnanců a systematicky je vzdělávat. Další výhodou vnitřních zdrojů Koubek (2015, s. 130) uvádí vyšší návratnost investic, které organizace vložila do zaměstnanců a efektivnější využití zkušeností, které zaměstnanci pochytili během doby působení v organizaci. Koubek (2015, s. 30), Mužík a Krpálek (2017, s. 135) se shodují, že nevýhodou ale může být, že pokud nastane usilování o povýšení ze stran zaměstnanců, může dojít k negativnímu soupeření mezi zaměstnanci o stejné pracovní místo, toto může za nějaký čas vyústit v ohrožení pracovní morálky a mezilidských vztahů. Váchal a kol. (2013, s. 298) zmiňují jako další výhody, uvolnění místa pro mladé pracovníky a omezení fluktuace zaměstnanců. Dále jako nevýhody uvádí, že si zaměstnanci mohou po čase myslet, že v organizaci probíhá tzv. „automatické“ povyšování, tedy většina pracovníků potom předpokládá, že je za nějaký čas manažer také povýší.

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Externí zdroje jsou druhou možností, z níž může organizace čerpat úplně nové pracovníky. Měrtlová (2014, s. 50) uvádí, že se většinou získávání z vnějších zdrojů využívá, pokud jsou vyčerpány vnitřní zdroje, anebo organizace cítí potřebu získat nového člověka s charakteristickými znaky lišícími se od dosavadních zaměstnanců. Koubek (2015, s. 129-130) a Šikýř (2016, s. 97) se shodují, že nejčastěji organizace oslovují uchazeče, jako jsou volné pracovní síly na trhu práce, například nezaměstnaní, kteří jsou registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úradech práce. Jako další vnější zdroje jsou absolventi škol či jiných vzdělávacích zařízení, kteří hledají práci. A také zařazují do nejčastějších vnějších zdrojů zaměstnance jiných organizací, kteří se rozhodli změnit zaměstnavatele, nebo je nabídka obsazovaného pracovního místa zaujala natolik, aby se o nabízené místo ucházeli. Dvořáková a kol. (2012, s. 146) zmiňují, že při získávání pracovníků z vnějších zdrojů musí personalista uvážit, kdy zveřejní nabídku pracovního místa, také musí naplánovat termín uzávěrky žádostí od uchazečů na volné pracovní místo. Dále uvádí, že personalista musí naplánovat termín výběrového řízení, dále oznámit zpětnou vazbu jeho účastníkům, musí vymyslet termín nástupu do zaměstnání nového zaměstnance a délku zkušební doby.

Koubek (2014, s. 130) a Šikýř (2016, s. 97) ve své publikaci zmiňují, jako doplňkové vnější zdroje ženy v domácnosti, pracovníky v poproduktivním věku (důchodci), studenty, kteří stále studují (například práce na poloviční úvazek) a pracovní zdroje ze zahraničí. Palíšková (2021, s. 88) také zmiňuje, že „*vhodnou formou může být i využití dodavatelů formou dodávek celých projektů nebo jejich částí, kteří pracují nezávisle na organizaci, jež jim činnost outsourcovala.*“

Šikýř (2014, s. 92) uvádí, že výhodou získávání pracovníků z vnějších zdrojů může být rozmanitá nabídka práce a zajímavý potenciál schopných a motivovaných lidí mimo podnik. Mužík a Krpálek (2017, s. 135) a Měrtlová (2014, s. 50), stejně tak jako Koubek (2015, s. 130-131) a Šikýř (2014, s. 92) se shodují, že další výhodou získávání personálu z vnějších zdrojů může být vnesení do organizace nové pohledy, nápady, postoje, názory a zkušenosti, které člověk získá z venku a mohou organizaci přinést pozitivní změny. Překážkou ale může být nedostatek relevantních informací, které organizace má o aktuálním stavu na trhu práce a potencionálních uchazečích o pracovní místo. Dále uvádí, že zpravidla je jednodušší a méně nákladné získat pracovníky, kteří jsou vysoce kvalifikovaní z vnějšku, než je vychovávat prostřednictvím vlastních sil organizace. Nevýhodou je ovšem přilákání či přesvědčování

těchto kvalifikovaných lidí, které bývá často spojeno s vyššími finančními náklady, ale také s vyšším úsilím a časem. Koubek (2015, s. 131) tvrdí, že mohou nastat určité nepříjemnosti s aktuálními pracovníky organizace, kteří se mohli cítit dostatečně kvalifikováni a oprávněni získat volné pracovní místo a může jim to značně změnit jejich dosavadní postoj k práci. Proto, jak již bylo zmíněno, většina organizací ve vyspělých zemích dávají nejdříve přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů a poté, když jsou tyto zdroje vyčerpány a organizace nenašla vhodného člověka pro obsazované pracovní místo, jsou využívány metody pro získání zaměstnanců z vnějších zdrojů.

2.2 Metody získávání zaměstnanců

Šikýř (2016, s. 97) uvádí, že metody získávání zaměstnanců jsou určitým postupem oslovení a přilákání potencialních uchazečů o zaměstnání. Koubek (2015, s. 135) s tímto tvrzením souhlasí a doplňuje, že volba metod musí vycházet z toho, že je potřeba přilákat hlavně vhodné uchazeče, kteří se budou ucházet o volné pracovní místo. Měrtlová (2014, s. 51) zmiňuje, že organizace může zvolit jakékoliv metody, ale musí dbát na určité okolnosti, jako jsou - povaha obsazovaného pracovního místa, vlastní finanční možnosti a aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce. K tomu se přidává i Koubek (2015, s. 135) a zmiňuje další okolnosti, na které je potřeba se zaměřit při volbě metod, a to, jestli se organizace rozhodne získávat zaměstnance z vnitřních nebo vnějších zdrojů, také podle požadavků pracovního místa (například kvalifikace, zvládat cizí jazyk apod.) a podle toho, jak rychle je potřeba volné pracovní místo obsadit, tedy podle času, který má organizace k dispozici. Šikýř (2014, s. 99) uvádí, že je dobré při získávání potencialních uchazečů z vnitřních i vnějších zdrojů metody kombinovat.

Inzerování

Armstrong a Taylor (2015, s. 279) a Koubek (2015, s. 138) se shodují, že inzerování je jednou z nejčastějších metod oslovování a získávání potencialních uchazečů. Tegze (2019, s. 248-249) dále zmiňuje, že inzerce stále patří mezi první metody, díky které se uchazeč dozví o pracovní nabídce. Koubek (2015, s. 138) uvádí, že inzerce se objevuje nejčastěji v tiskovinách a prostřednictvím rozhlasu nebo televize. Dvořáková a kol. (2012, s. 147) zmiňují, že inzerce v místních novinách, rozhlasových stanicích nebo kabelové televizi, jsou dobrým způsobem, jak získat uchazeče na místo, kde se požaduje základní až středoškolské vzdělání. Dále zmiňuje, že u pracovních míst vyžadujících vysokoškolské vzdělání je efektivnější využívat celostátní masmédiá. Koubek (2015, s. 138) vnímá jako výhodu, že se rychleji dostane k potencialním uchazečům nabídka na volné pracovní místo a dozví se o něm značně více lidí než při jiných metodách získávání zaměstnanců. Dále tvrdí, že nevýhoda však je, že náklady na inzerci jsou vyšší a při úsilí tuto cenu minimalizovat se může snížit efektivnost inzerátu.

Online inzerce neboli e-recruitment je díky rozvoji technologií v posledních letech velmi významnou a často využívanou metodou. Už z názvu je možné vyčíst, že je k této metodě využíván internet. Armstrong a Taylor (2015, s. 276-277) uvádí, že se uchazeči mohou hlásit o volné pracovní místo prostřednictvím internetu a mohou pomocí e-mailu zasílat své žádosti o volné pracovní místo organizacím nebo zprostředkovatelským agenturám. Dále uvádí, že výhodou online inzerce je možnost oslovit vyšší počet potencialních uchazečů než u tradičního inzerování. Dále Armstrong a Taylor (2015, s. 277) zmiňují, že se k inzerování online také využívají webové stránky organizací, které mohou jednoduše obsahovat seznam volných pracovních míst a k tomu nezbytné informace. Také tvrdí, že existují propracovanější webové stránky, které dokonce obsahují část, která obsahuje informace o volných pracovních místech, o požadavcích, o výhodách a o podmínkách. Palíšková a kol. (2021, s. 93) zmiňují, že většina podniků využívá pro oslovení uchazečů také pracovní portály. Armstrong a Taylor

(2015, s. 277) definují pracovní portály jako internetové stránky, které jsou provozovány specializovanými společnostmi a obsahují široké databáze volných pracovních míst. Dále uvádí, že za zveřejnění nabídky práce musí organizace pracovním serverům zaplatit. Palíšková a kol. (2015, s. 93) jako nejznámější pracovní portál v České republice zmiňují Jobs.cz.

Tegze (2019, s. 248-249) tvrdí, že se za poslední roky inzerování výrazně změnilo. Dále uvádí, že dříve se objevovaly v inzerátech pouze jednoduché informace o názvu práce a kontaktu, dnes dominují informace o výhodách, které jsou s pracovním místem spojeny. Také zmiňuje, že je dnes kladen velký důraz na obsah a formu inzerátu, který by měl zaujmout potenciální uchazeče a přesvědčit je, aby na daný inzerát reagovali. Performia (2022) uvádí, že důležité je si uvědomit, jaký je účel volného pracovního místa, poté si vydefinovat pro tuto pozici člověka, kterého organizace potřebuje a na toho později inzerát cílit. Armstrong a Taylor (2015, s. 279) zmiňují, že by měl inzerát vzbudit zájem v potenciálních uchazečích, měl by jim atraktivním a zajímavým způsobem sdělovat informace o pracovním místě, organizaci a o podmínkách zaměstnání. Šikýř (2014, s. 100-101), Armstrong a Taylor (2015, s. 279) uvádí, že aby tyto podmínky splňoval, měl by inzerát s nabídkou zaměstnání obsahovat výstižný a výrazný **název pracovního místa**, který rozhoduje o úspěchu nabídky pracovního místa. Správně formulovaný název na první pohled zaujme potenciálního uchazeče a předá mu informace o předpokládané povaze pracovního místa. Dle Šikýře (2014, s. 100-101) by měl inzerát obsahovat **charakteristiku pracovního místa**, což doplňuje název a informuje potenciálního uchazeče o povaze práce, dále by měl inzerát obsahovat **charakteristiku organizace**, zejména její činnosti, nebo pokud něčím vyniká. Také autor uvádí, že by měl inzerát obsahovat **místo výkonu práce a požadavky na zaměstnance**, jako například dosažené vzdělání a dovednosti požadované pro pracovní pozici, uvádí, že požadavky nesmí být diskriminační. Autor také zmiňuje, že obvykle by měl inzerát obsahovat **dokumenty požadované od uchazečů a pokyny, jak se o zaměstnání ucházet**. Armstrong a Taylor (2015, s. 279) tvrdí, že pro upoutání pozornosti uchazečů, je vhodné uvést vyšší mzdy a zaměstnanecké výhody. Dále uvádí, že uchazeči bývají nedůvěřiví, pokud je v inzerátu uvedeno například „*mzda odpovídající věku a zkušenostem*“ nebo „*mzda dohodou*“. Také tvrdí, že tyto formulace bývají chápány tak, že je mzda příliš nízká, že se jí organizace bojí zveřejnit, nebo že organizace nemá promyšlené, jakou mzdu nabídne, dokud nějaký uchazeč nesdělí, jakou mzdu si představuje. Zdroj Performia (2015) uvádí, že by se v inzerátu neměla objevovat cizí slova a měl by být napsaný srozumitelně a jednoduše.

Využití sociálních sítí

Personalista (2022) uvádí, že sociální sítě v dnešní době obsahují velké množství různých dat o svých uživatelích. Dále uvádí, že poskytují informace, jako například své koníčky, záliby a názory. Také zdroj uvádí, že díky tomu se tedy nabízí jejich využívání v personální oblasti, kdy se nejčastěji využívají při získávání nových pracovníků, protože sociální sítě dokážou o potenciálním uchazeči prozradit hodně informací. Šikýř (2014, s. 100) doplňuje, že sociální sítě nejen dokážou informovat a přilákat potenciální uchazeče, ale také přímo vyhledávat a oslovovat vhodné uchazeče pro volné pracovní místo, pokud je jejich profil veřejně dostupný. Armstrong a Taylor (2015, s. 278) zmiňují, že nejčastější sociální sítě pro vyhledávání nových potenciálních zaměstnanců a informací o nich, jsou sítě jako LinkedIn a Facebook. Také uvádí, že i potenciální uchazeči někdy používají profily dosavadních zaměstnanců pro zjištění jejich zkušeností v organizaci. Horváthová (2016 s. 297) zmiňuje, že některé organizace jsou využití sociálních služeb otevřené, ale některé méně. Jako další sociální síť, kterou zmiňuje, a kterou personalisté využívají, je Twitter. Dále autorka uvádí, že LinkedIn lze považovat za největší profesní sociální síť, která je považována za nástroj pro vyhledávání odborníků. Tegze (2019, s. 104-105) považuje také LinkedIn za největší profesní sociální síť, ale doplňuje, že lidé se na LinkedIn připojují jen několikrát za měsíc, zatímco na Facebook

se mohou připojit až několikrát denně. Dále uvádí, že Facebook obsahuje o uživatelích více informací než LinkedIn. Tegze také zmiňuje, že „v době psaní této knihy (rok 2018) se Facebook pokoušel shromáždit 98 osobních datových bodů na jednoho uživatele, včetně lokality, věku, pohlaví, školy, rodičů, vztahů, zájmů, stáří auta, roku koupě auta, operačního systému, typu kreditní karty, oblíbených televizních pořadů apod.“ Také uvádí, že nevýhodou Facebooku může být to, že většina lidí má Facebook na dopisování si s přáteli, a tak neočekávají, že jim přijde nějaká pracovní nabídka, zatímco na LinkedInu s tím člověk tak nějak počítá. Proto je u Facebooku lepší nabídku práce zveřejnit a počkat, pokud se na ni někdo neozve sám, než oslovovat potencionální uchazeče. Armstrong a Taylor (2015, s. 278) uvádí, že LinkedIn je přímo zaměřený na získávání zaměstnanců a pomáhá organizacím zjistit, jak lidé vnímají jejich firmu, také mohou vyhledávat podle odvětví, lokality nebo profese a přímo potencionální uchazeče oslovovat. Tegze (2019, s. 111) uvádí, že Twitter je sice především znám jako sociální síť, kde si lidé vylévají své myšlenky a pocity do 280 znaků, ale je to také skvělý způsob, jak mohou zaměstnanci sledovat své kolegy, nebo potencionální uchazeči vyhledávat své potencionální kolegy a vidět, co sdílejí. Zároveň autor považuje Twitter také za skvělý zdroj uchazečů. Šikýř (2014, s. 100) zmiňuje, že sociální sítě lze využívat také uvnitř organizace v rámci intranetu. Tím se tedy sociální sítě stávají významným zdrojem informací, které může organizace využívat pro získávání, ale i vzdělávání zaměstnanců.

Spolupráce s úřady

Koubek (2015, s. 139-140) tvrdí, že úřady práce neslouží pouze lidem hledajícím zaměstnání, ale i organizacím hledajícím zaměstnance. Koubek (2015, s. 139-140) a Dvořáková a kol. (2012, s. 147) se shodují, že získávání zaměstnanců touto metodou vyjde organizaci výhodně, jedná se totiž o levný způsob získávání. Dále tvrdí, že jde o metody především pro oslovení uchazečů s nižší kvalifikací, kteří mají zájem o manuální práci či o nižší administrativní a technické pracovní pozice, kde je požadováno základní, střední vzdělání, až střední vzdělání s maturitou. Toto vidí Koubek (2015, s. 140) jako nevýhodu této metody a tvrdí, že je tak omezený výběr z uchazečů registrovaných na úřadech práce. Koubek dále uvádí, že úřady práce zprostředkovávají práci uchazečům i organizacím zcela zdarma. Dále uvádí, že náklady na tuto činnost jsou hrazeny ze státních prostředků určených na realizaci politiky nezaměstnanosti. Také autor vidí jako výhodu této činnosti to, že úřady práce samy zprostředkovávají potřebné informace o uchazeči, také mohou zajistit předvýběr uchazečů apod. Koubek ještě zmiňuje, že mnozí lidé, kteří hledají zaměstnání s vyšší kvalifikací, dávají přednost jinému způsobu a u úřadu práce se ani neregistrují

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Brůha a kol. (2016, s. 107-108) uvádí, že tato metoda se zaměřuje zejména na spolupráci s vysokými školami a dalšími vzdělávacími zařízeními. Koubek (2015, s. 138) tvrdí, že je široce využívána a zaměřuje se na přípravu mladých lidí na dělnická povolání a zajišťuje si tak přísun mladých řemeslníků nebo se zaměřuje na střední a vysoké školy a usnadňuje si tak získávání mladých odborníků příslušného vzdělání. Šikýř (2014, s. 32) zmiňuje, že vzdělávací instituce od spolupracujících organizací dostávají přístup k praxi a zapojení se do odborných projektů, nebo dokonce k odborným stážím. Šikýř dále uvádí, že zase organizace mohou získat vědomosti od odborných pedagogů dané instituce. Koubek (2015, s. 138) tvrdí, že škola často dělá sama pro organizaci jakýsi předvýběr uchazeče a doporučuje vhodného studenta. Touto metodou může organizace potencionální uchazeče ze školy poznat lépe než získávání zaměstnanců jinou metodou. Má totiž zhruba přehled o znalostech a dovednostech absolventa příslušné školy. Koubek (2015, 138-139) dále zmiňuje, že za poslední dobu se stala oblíbenou metoda campus recruiting, která spočívá v získávání budoucích absolventů přímo na půdě vysoké školy. Dále uvádí, že se zástupci organizací přímo setkávají se studenty vysoké školy a uskuteční s nimi jakési předběžné pohovory, přičemž se studenti dozví spoustu informací

o dané organizaci, zatímco zástupci organizací si vytipují nejvhodnější studenty. Poté jsou vybráni studenti a pozváni k návštěvě organizace.

Veletrh pracovních příležitostí

Dvořáková a kol. (2012, s. 147) sem zahrnují veletrhy práce organizované na vysokých školách. Zmiňuje, že na těchto veletrzích se prezentují velké a známé organizace, které se snaží nalákat nové kandidáty, například na možnost rozvoje kariéry, možnost nového vzdělání, na vysoký plat, zajímavý obsah práce a na další zaměstnanecké výhody. Také tvrdí, že si společnosti často na těchto veletrzích vytipují vhodné uchazeče, které následně kontaktují.

Personální agentury

Dvořáková a kol. (2012, s. 148) uvádí, že se personální agentury rozlišují podle toho, na jakých segmentech trhu práce operují, tedy pro jaké pracovní pozice mohou získat pracovní sílu. *„Podle toho je také diferencována cena jejich služby, která může být stanovena jako paušální sazba za zprostředkování, jako podíl z roční mzdy nebo násobek měsíční mzdy obsazované pracovní pozice.“*

Zprostředkovatelný práce - Dvořáková a kol. (2012, s. 148) uvádí, že zprostředkovatelské agentury zajišťují zaměstnance zejména na manuální práce, nejnižší manažerské pozice, administrativní pozice apod. Dále zmiňují, že využívají uchazeče, kteří jsou u nich zaregistrovaní. Armstrong a Taylor (2015, s. 280) tvrdí, že tyto činnosti jsou poměrně nákladné. Zmiňují, že za vyhledávání potenciálního zaměstnance si mohou účtovat odměnu ve výši patnácti i více procent z prvního ročního výdělku zaměstnance. Každopádně je důležité najít agenturu, která je spolehlivá a poskytne organizaci kvalitní služby za rozumnou cenu. Dále uvádí, že by agentury měly být od organizace dostatečně informovány, co od ní přesně očekávají. Také zmiňují, že se může stát, že agentura doporučí špatného uchazeče, ale toto riziko je snižené, pokud jsou od organizace podané zcela přesné informace.

Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání - Armstrong a Taylor (2015, s. 281) ve své publikaci uvádí, že poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání zaměstnanců neboli headhunting, se využívají v případě, kdy organizace potřebuje obsadit volná pracovní místa na vysoké úrovni, jako například pracovní místa vrcholových manažerů či klíčových specialistů, kdy je většinou jen omezený počet vhodných lidí na tuto pozici. Tato metoda nebývá levnou záležitostí, tzv. headhunter si může účtovat částku ve výši až padesáti procent z prvního ročního platu, každopádně tyto prostředky mohou být využity velmi efektivně. Dvořáková a kol. (2012, s. 148) tvrdí, že profesionální headhunter se řídí zavedenými pravidly a ctí etické zásady své profese. Dále zmiňují, že by headhunter měl být při hledání vhodného zaměstnance taktní a neinzerovat. Také uvádí, že by měl sestavovat seznam kandidátů podle databázi potenciálních uchazečů nebo podle svého kontaktu osob. Armstrong a Taylor (2015, s. 281) doplňují, že jako profesionální headhunter by měl mít rozsáhlé kontakty a vlastní databázi. Armstrong a Taylor doporučují, že pokud se podaří kontaktovat potenciální uchazeče na pracovní místo, je vhodné uspořádat neformální schůzku s jednotlivými uchazeči. Na základě toho headhunter klientovi poskytne seznam vhodných uchazečů s informacemi o nich.

Agentury na vyhledávání a výběr – Dvořáková a kol. (2012, s. 148) uvádí, že jsou tyto agentury využívány hlavně pro střední management. Dále uvádí, že tyto služby zahrnují nejen vyhledávání, ale také výběr vhodného kandidáta a inzerování nabídky pracovní pozice. Koubek (2015, s. 140) zmiňuje, že by konečné rozhodnutí mělo zůstat na organizaci. Jako výhodu této činnosti vidí Koubek to, že mají tyto agentury mnohem větší znalost trhu než samotná organizace a v některých případech dokonce i vlastní databáze potenciálně vhodných kandidátů. Také uvádí, že tyto agentury jsou vyškolené pro psaní efektivního inzerátu. Jako

nevýhodu zmiňuje, že tento způsob získávání bývá velmi drahý. Agentury se totiž snaží maximalizovat svůj zisk. Dále uvádí, že při využití služeb levnějších agentur může vzniknout riziko, že jejich služby nebudou kvalitní a vyhledají kandidáta, který bude zcela nevhodný pro obsazovanou pracovní pozici.

Uchazeči se nabízejí sami

Koubek (2015, s. 135-136) a Dvořáková a kol. (2012, s. 148) se shodují, že pokud má organizace dobrou pověst, dostává nevyžádané a nečekané nabídky o zaměstnání. Koubek (2015, s. 135-136) uvádí, že je to zejména v případech, kdy organizace nabízí zajímavou, dobře platově ohodnocenou a prestižní práci. Dvořáková a kol. (2012, s. 148) zmiňují, že nejčastěji se sami přihlašují absolventi středních nebo vysokých škol a uchazeči, kteří mají zájem o administrativní a manuální práci. Dále uvádí, že bývá k výběrovému řízení pozvána jen malá část z těchto pisatelů, protože žadatelé většinou nemají zájem o jednu konkrétní pozici, kterou by organizace potřebovala obsadit, ale popisují své široké znalosti a dovednosti pro obecnější použití. Koubek (2015, s. 135-136) také nahlíží na tuto metodu spíše negativně než pozitivně a jako jedinou výhodu této metody vidí, že organizace eliminuje náklady na inzerci, které bývají poměrně vysoké. Dále Koubek tvrdí, že organizace při tomto způsobu nemá možnost porovnávat schopnosti a dovednosti většího množství kandidátů, protože žádosti těchto pisatelů bývají rozptýlené v čase. Uvádí, že se při tomto způsobu zvyšuje pravděpodobnost přijetí nesprávného uchazeče.

Doporučení současného zaměstnance

Dvořáková a kol. (2012, s. 148-149) uvádí, že se jedná o levnou a účinnou pasivní metodu získávání zaměstnanců. Šikýř (2014, s. 32) zmiňuje, že organizace osloví současné zaměstnance, zdali nemají v jejich okolí vhodné zájemce o obsazované pracovní místo. Koubek (2015, s. 136) doplňuje, že k tomu je potřeba současné zaměstnance včas dostatečně informovat o volném pracovním místě a jeho povaze. Také Koubek zmiňuje, že většinou je tento doporučený uchazeč pro organizaci vhodný, protože si nikdo ze zaměstnanců nechce pokazit pověst doporučením někoho nevhodného. Dále autor uvádí, že lze použít i určité stimulační nástroje, například odměňování zaměstnance za doporučení vhodné osoby. Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 148-149) existuje při této a jiných neformálních metodách větší pravděpodobnost, že zaměstnanec vydrží v organizaci déle než u formálních metod, například přes inzerát, personální agentury atd. Koubek (2015, s. 136) uvádí, že některé organizace využívají formu předávání rodinných pracovních zkušeností, kdy najímají rodinné příslušníky zaměstnanců (obvykle jejich děti) na základě doporučení.

Přímé oslovení vhodného jedince

Jak již bylo zmíněno v první podkapitole, je také možné uvažovat o obsazení volných pracovních míst z vnitřních zdrojů organizace. Mezi metody získávání pracovníků lze zařadit i přímé oslovení dosavadního zaměstnance s nabídkou nové pozice. Koubek (2015, s. 136) uvádí, že tato metoda klade určitou zodpovědnost na vedoucí pozice. Koubek dále zmiňuje, že je důležité, aby vedoucí pracovníci sledovali, kdo se na obsazované místo nejlépe hodí, kdo je v určitém oboru dobrý a má talent. Dále tvrdí, že oslovení lidé bývají vhodní z hlediska odbornosti a osobního profilu. Tato metoda je nejčastěji využívána, pokud se jedná o vyšší a náročnější pozice, ale není výjimkou i při získávání zaměstnanců pro nižší pozice.

Vývěsky v organizacích

Koubek (2015, s. 137) uvádí, že se jedná o nenáročnou a levnou metodu získávání zaměstnanců. Dále zmiňuje, že jsou vývěsky umístěny tak, aby si jich všimlo co nejvíce zaměstnanců, tedy na frekventované místo v organizaci. Také uvádí, že na vývěškách bývá uveden velmi podrobný popis obsazované pracovní pozice, včetně termínu a místa, kdy a kde se mají uchazeči přihlásit. Také Koubek vidí výhodu v tom, že zaměstnancům se dostává dostatečně informací k tomu, aby sami posoudili, jestli o dané místo mají zájem nebo ne.

2.3 Management procesu výběru zaměstnanců

Bršťáková a kol. (2022, s 71) uvádí, že výběr nového pracovníka je zcela v kompetenci zaměstnavatele. Zaměstnavatel si může vybrat pracovníka sám, nebo použít již zmíněné metody pro získávání zaměstnanců. Jak uvádí Šikýř (2016, s. 104), výběr zaměstnanců je druhou fází procesu obsazování volných pracovních míst. Dále uvádí, že cílem výběru zaměstnanců je rozhodnutí o nejvhodnějším uchazeči o zaměstnání, který pravděpodobně nejvíce splňuje požadavky pro pracovní výkon, odborný růst a funkční postup v organizaci. Koubek (2015, s. 166) má stejný názor jako autor Šikýř a doplňuje, že cílem je také vybrat člověka, který přispěje i ke zdravým mezilidským vztahům a bude akceptovat hodnoty v pracovním týmu i v organizaci. Také by se měl přizpůsobit změnám v organizaci i na pracovním místě. Dvořáková a kol. (2012, s. 150-151) zmiňují, že by také vybraný jedinec měl pro zaměstnavatele pracovat po předpokládanou dobu a neměl by jednat nežádoucím způsobem snižujícím produktivitu práce. Dále uvádí, že výběr zaměstnanců představuje proces, při kterém jsou sbírány a hodnoceny informace o uchazečích pomocí metod výběru, které by měly předpovědět kvalitu zaměstnance. Také zmiňují, že se jedná o proces, který porovnává, jak moc se shoduje profil uchazeče se specifikací a požadavky na pracovní místa. Koubek (2015, s. 166) a Měrtlová (2014, s. 52) se shodují, že není možné najít metodu, která by organizaci pomohla vybrat naprosto spolehlivě nejlepšího zaměstnance a zaručila, že bude vybraný jedinec stoprocentně plnit zadané úkoly. Šikýř (2016, s. 104) doplňuje, že při posuzování jednotlivých uchazečů o volné pracovní místo je vhodné mít pozitivní přístup, to znamená, že by organizace neměla zjišťovat, jaké požadavky uchazeči o zaměstnání nesplňují, proč je odmítnout, ale naopak, jaké požadavky uchazeči splňují a proč je přijmout. Dle autora Tracyho (2015, s. 17) je výběr vhodných zaměstnanců klíčový pro úspěšný podnik, při chybování v této činnosti může dojít až k selhání organizace. Dále tvrdí, že pro organizaci je pětadesát procent úspěchu firmy mít zaměstnané správné lidi. Proto by podle Tracyho měl být výběr pečlivý a organizace by výběr vhodného zaměstnance na volné pracovní místo rozhodně neměla uspěchat. Dále Tracy uvádí, že účinným pravidlem personalisty je „*přijímej pomalu, propouštěj rychle*“. Ludvík (2019, s. 49) souhlasí s tím, že správný výběr zaměstnanců je pro organizaci jedna z nejdůležitějších činností v lidských zdrojích. Dále uvádí, že správný výběr může z dlouhodobého hlediska pozitivně ovlivnit fluktuaci zaměstnanců, efektivitu výroby, náklady na personalistiku a ztrátu znalostí (opakované přijímání a odchody pracovníků jsou předpokladem ztráty znalostí). Měrtlová (2014, s. 52) dále zmiňuje, že pro výběr nejvhodnějšího kandidáta je potřeba zabezpečit personální činnosti určitým postupem. Jako první uvádí, že je nutné specifikovat kritéria výběru, poté je nutné zvážit a prověřit věrohodnost těchto kritérií a předvídaní výkonu nového pracovníka. Dále tvrdí, že je nutné zvolit, již zmíněné metody pro zjištění, zda uchazeč vyhovuje kritériím. A jako poslední autorka uvádí, že je potřeba stanovit si kroky, jak postupovat při výběru a zajistit vhodné jednání s uchazeči o zaměstnání. Také tvrdí, že výběr je oboustranná záležitost, takže je nutno předpokládat, že uchazeč může také pracovní místo odmítnout. Koubek (2015, s. 167) s tímto tvrzením souhlasí a doplňuje, že s touto okolností je nutné při získávání a výběru zaměstnanců počítat. Měrtlová (2014, s. 52) dále uvádí, že vlastnosti a dovednosti uchazeče jsou složitě měřitelné, proto se provádí klasifikace uchazečů o zaměstnání do skupin, podle již zmíněných kritérií. Ludvík

(2019, s. 50) tvrdí, že ten, kdo z uchazečů vybírá toho nejvhodnějšího, musí být osoba, která má velký přehled, životní a personální zkušenosti. Také uvádí, že často jsou pro výběr zaměstnanců použity pouze převzaté znalosti z „chytrých“ knih, bez skutečných znalostí a bez umění výběru těch správných pracovníků.

2.3.1 Stanovení kritérií

Koubek (2015, s. 169) uvádí, že je nutné, aby při výběru pracovníků předcházela výběr kritérií hodnocení uchazečů a volba metod výběru pracovníků. Dále uvádí, že vybraná kritéria hodnocení musí být přiměřená volnému pracovnímu místu a povaze práce na tomto pracovním místě. Také tvrdí, že i nejlepší stanovení kritérií nemusí zaručit úspěšný výběr. Ten totiž záleží nejvíce na kvalitě informací, které se shromažďují o uchazečích. Také zmiňuje, že to je důležité mít na paměti už od začátku získávání uchazečů, zejména při vytváření dotazníku nebo formulování požadavků na další požadované dokumenty. Dále tvrdí, že je jasné, že informace o uchazečích z vnitřních zdrojů budou více spolehlivé než od uchazečů z vnějších zdrojů, ty mají někdy tendenci své schopnosti a kvalifikaci zvyšovat. Podle Šikýře (2016, s. 104) kritéria výběru zahrnují veškeré požadavky na pracovníka, které organizace stanovuje podle vlastních potřeb, jako je vzdělání, praxe, znalosti apod., a také podle zvláštních právních předpisů, jako je bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod. Šikýř (2014, s. 102) zmiňuje, že pro dlouhodobé a úspěšné působení zaměstnance ve společnosti je nutné, aby nejvhodnější kandidát prokázal jak nezbytnou odbornou způsobilost pro výkon práce, tak potenciál pro odborný růst v organizaci. Měrtlová (2014, s. 52-53) uvádí postup pro správné stanovení kritérií:

- **Stanovit podle odborné způsobilosti** – toto se zaměřuje na stupeň a obor vzdělání uchazeče a další formální kvalifikace, například kurzy, praxe, certifikáty apod. a také na neformální kvalifikace, například školení;
- **Stanovit, na základě, čeho se bude odborná způsobilost posuzovat** – výuční list, maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom atd.;
- **Stanovit kritéria úspěšnosti** – podle požadovaných výsledků práce neboli množství, kvality, zodpovědnosti, dochvilnosti, efektivnosti apod. U tohoto bodu je nutné, aby byl přítomný liniový manažer nebo personální pracovník, který může kritéria pro hodnocení výkonových měřítek sám posoudit;
- **Stanovit faktory k předvídání úspěšného výkonu práce** - posuzuje vzdělání, výsledky během studia, výsledky zkoušek a testů, reference. V některých případech se posuzuje i věk, fyzická kondice;
- **Stanovit celoorganizační, útvarová a tradiční kritéria**
- **Stanovit faktory a metody pro předvídání charakteristik osobnosti** – používají se testy osobnosti, výběrové pohovory apod.;
- **Stanovit, jak získat objektivní informace** – informace o vlastnostech a kvalitě uchazeče na pracovní místo. Pokud může jedinec vykonávat takovou práci, jestli chce vykonávat takovou práci, a jestli se začlení do kolektivu.

Koubek (2015, s. 170) a Měrtlová (2014, s. 52-53) rozeznávají tři druhy kritérií výběru zaměstnanců. Jako první uvádí celoorganizační neboli celopodniková kritéria. Koubek (2015, s. 170) uvádí, že „*se týkají vlastností, jež organizace považuje u svých pracovníků za cenné a důležité a které ovlivňují posuzování předpokladů uchazeče, že si bude počínat v organizaci úspěšně.*“ Celoorganizační kritéria se obvykle v nabídce pracovního místa neuvádí, většinou jsou použity intuitivně a často i subjektivně. Jako další uvádí Měrtlová (2014, s. 52-53) a Koubek (2015, s. 170) útvarová neboli týmová kritéria. Koubek (2015, s. 170) tvrdí, že se tato kritéria věnují vlastnostem, které by měl uchazeč mít pro pracování v konkrétním útvaru či týmu. Také Koubek zmiňuje, že je důležité, aby jedinec svými znalostmi a schopnostmi zapadl do daného kolektivu. A jako poslední Měrtlová (2014, s. 52-53) a Koubek (2015, s. 170) uvádí tradiční kritéria pracovního místa. Koubek (2015, s. 170) zmiňuje, že jsou to ta kritéria, která

odpovídají specifikaci a požadavkům pracovního místa, tedy zaměřují se na schopnosti a vlastnosti pracovníka pro pracovní místo. Dále Koubek tvrdí, že je v posledních letech slyšet názor, že by měl být pracovník vybírán spíše pro organizaci a pro tým než pro pracovní místo. Uvádí, že se totiž začíná více klást důraz na atmosféru na pracovišti a na zdravé mezilidské vztahy.

2.3.2 Sběr dokumentace a informací

Koubek (2015, s. 153) uvádí, že tento krok v získávání a výběru zaměstnanců má velký dopad na celý proces. Armstrong a Taylor (2015, s. 283) zmiňují, že uchazeči o zaměstnání mohou být požádáni, aby poskytli informace týkající se jejich vzdělání, kvalifikace, praxe a zkušeností ve standardizované podobě, která by poskytla organizaci strukturované informace pro usnadnění předvýběru a vypracování seznamu užšího okruhu uchazečů. Tyto informace potom pomáhají při zrealizování pohovorů s uchazeči, vybírání nového zaměstnance a zakládání osobního spisu nového zaměstnance. Dále uvádí, že to umožňuje, aby byli všichni uchazeči hodnoceni na základě srovnatelných informací, podle konkrétních požadavků na volné pracovní místo. Měrtlová (2014, s. 51) zmiňuje, že zaměstnavatel může po uchazečích požadovat formuláře jako dotazník, životopis, reference z jejich předchozích zaměstnání, doklady o vzdělání a praxi, výpis z rejstříku trestů, lékařské potvrzení, průvodní dopis, dokumenty o vzdělání apod. Šikýř (2016, s. 99) uvádí, že nejčastějším požadovaným dokumentem je životopis. Informace, které jsou uvedeny v životopise by měly charakterizovat a identifikovat jednotlivé uchazeče, a tak umožňují zaměstnavateli posoudit, zda je uchazeč vhodný pro obsazované pracovní místo. Pechová a Šišová (2016, s. 32) zmiňují, že životopisy jsou buď nestrukturovaný (volný), polostrukturovaný a strukturovaný. Šikýř (2016, S. 99) zmiňuje, že nejčastěji zaměstnavatelé požadují od uchazečů tzv. strukturovaný životopis, kdy očekávají, že uchazeči formulují jejich údaje logicky a chronologicky do určitých celků. Jako základní údaje, které by se měly vyskytovat v životopise, Šikýř uvádí základní osobní údaje (jméno a příjmení, datum narození apod.), údaje o nejvyšším dosaženém vzdělání, údaje o dosavadních pracovních zkušenostech a údaje schopnostech a dovednostech. Siegel (2012, s. 32) uvádí, že by se v životopise měly udávat i jazykové znalosti uchazeče. Zmiňuje, že by se tento bod v životopise neměl vynechávat a měl by být napsaný srozumitelně, například, pokud se uchazeč umí dobře domluvit anglicky při běžných situacích, měl by napsat do životopisu, že umí jazyk aktivně a úroveň znalosti. Drábová a kol. (2014, s. 32) uvádí, že životopis nestrukturovaný se píše formou vyprávěcí, jedná se tedy sjednocený text, zatímco strukturovaný životopis se píše heslovitě a do bodů. Pechová a Šišová (2016, s. 32-33) uvádí, že z životopisů lze získat informace o tom, jak často uchazeč mění zaměstnání a jak dlouho u zaměstnavatelů trval jeho pracovní poměr, jestli se na pracovních místech kompetence uchazeče zvyšovaly či snižovaly. Podle Šikýře (2016, s. 100) si díky životopisům také organizace prověří počítačovou gramotnost uchazečů a jejich schopnosti pracovat s internetem. Dalším častým dokumentem může být motivační dopis. Koubek (2015, s. 143) konstatuje, že organizace využívají dotazník velmi často a v posledních letech se dotazník stal jakýmsi pravidlem. Dále zmiňuje, že existují v podstatě dvě základní formy dotazníku, a to dotazník, který umožňuje uvést jen holá fakta, tzv. jednoduchý dotazník a dotazník, který umožňuje uchazeči podrobněji popsat některé skutečnosti, lépe se vyjádřit a odpovědět na některé otázky, tzv. otevřený dotazník. Dotazník obsahuje, podobně jako životopis, základní identifikační údaje. Drábová a kol. (2014, s. 32) zmiňují, že motivační dopis je motivační žádost o přijetí do zaměstnání. Dále uvádí, že má být z tohoto dopisu jasně vidět, o kterou pozici má uchazeč zájem, mají být uvedeny důvody jeho zájmu a předpoklady pro uvedenou pozici. Tvrdí, že je tedy cílem motivačního dopisu přesvědčit personalisty k pozvání k pracovnímu pohovoru a přesvědčit je, že právě tento uchazeč je tím nejvhodnějším kandidátem.

2.3.3 Předvýběr uchazečů o zaměstnání

Šikýř (2012, s. 82) tvrdí, že účelem předvýběru je rozhodnout, který z uchazečů o pracovní místo je vhodný pro vykonávání požadované práce a může tedy být pozván k dalším výběrovým krokům, zejména k výběrovému pohovoru. Koubek (2015, s. 153) zmiňuje, že předvýběr je významnou fází v procesu získávání a výběru zaměstnanců, nejčastěji se uskutečňuje na základě předložených dokumentů od uchazečů o volné pracovní místo. Dále tvrdí, že některé organizace pořádají s uchazeči jakýsi předběžný pohovor. K tomuto předběžnému pohovoru nejsou zváni uchazeči vyhodnocení jako nevyhovující, již na základě předložených dokumentů. Dvořáková a kol. (2012, s. 151) tvrdí, že analýza dokumentů poskytnutých od uživatelů by měla odpovědět na otázky, zda je uchazeč způsobilý vykonávat takovou práci, zda se začlení do pracovní skupiny a na otázku, jakou má uchazeč pracovní motivaci a zájem o nabízené pracovní místo. Koubek (2015, s. 154) zmiňuje, že jaká část uchazečů neprojde předvýběrem, záleží obvykle na tom, jak moc se podařilo v nabídce práce dostatečně informovat potenciální uchazeče o povaze práce na volném pracovním místě, o požadavcích na zaměstnance a o pracovních podmínkách. Uvádí, že nedostatek informací vede k tomu, že se hlásí velmi nevhodní zájemci, kteří by se v případě podání podrobnějších informací o pracovní místo vůbec nehlásili. Na druhou stranu Koubek tvrdí, že takhle může organizace alespoň vybírat z více uchazečů a je možné třeba nalézt z nevhodných uchazečů na obsazované pracovní místo někoho pro uplatnění na jiné místo. Dále uvádí, že výsledek předvýběru je zařazení uchazečů do třech hlavních skupin. Koubek (2015, s. 154) popisuje první skupinu jako **velmi vhodné** uchazeče, tyto uchazeči jsou pozváni k výběrovým procedurám, alespoň k výběrovému pohovoru, nebo při velkém množství i k více fázím pohovoru. Jako druhou skupinu Koubek (2015, s. 154) a Šikýř (2016, s. 103) uvádí **vhodné** uchazeče, tyto uchazeči jsou pozváni k pracovnímu pohovoru pouze tehdy, pokud je velmi vhodných uchazečů nedostatek. Šikýř (2016, s. 103) tvrdí, že seznam vhodných uchazečů by se měl skládat z pěti až deseti jmen (podle okolností více či méně). A poslední skupinou, kterou Koubek a Šikýř zmiňují, jsou uchazeči **nevhodní**, kteří nesplňují nezbytné požadavky na pracovníky. Této skupině uchazečů je poslán dopis o odmítnutí a nejsou pozváni k pohovoru nebo jiným procedurám výběru.

2.4 Metody výběru zaměstnanců

Šikýř (2016, s. 105) definuje metody výběru zaměstnanců jako specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání. Dále konstatuje, že jako předpoklad úspěšného výběru pracovníků je zkoumání a posuzování vhodnosti uchazečů o pracovní místo na základě platných a věrohodných metod výběru. Dále uvádí, že „*Určitá metoda výběru je platná (validní), jestliže skutečně umožňuje předpovědět úspěšný výkon práce. Určitá metoda výběru je spolehlivá (reliabilní), jestliže při opakovaném použití za stejných podmínek poskytuje srovnatelné výsledky.*“ Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 286) je účelem odhadnout způsobilost uchazečů tím, že zaměstnavatel předpoví, do jaké míry budou uchazeči o zaměstnání úspěšně vykonávat danou práci. Uvádí, že mezi „klasické trio“ metod výběru pracovníků patří dotazníky, pracovní pohovory a reference. Zmiňují, že k tomuto triu lze přidat ještě výběrové testy a assement centra.

Hodnocení životopisu

Šikýř (2016, s. 105) vnímá hodnocení životopisu jako základní a univerzální metodu výběru pracovníků. Dále tvrdí, že hodnocení životopisu pomáhá organizaci posoudit, zda potenciální uchazeči o pracovní místo splňují nezbytné podmínky. Dvořáková a kol. (2012, s. 152) konstatují, že životopis by měl vypovídat o osobním a profesním rozvoji uchazeče o zaměstnání a měl by být stručný, přehledný, uspořádaný a logický. Jak již bylo výše zmíněno, většina zaměstnavatelů dnes preferuje strukturovaný životopis. Dále zmiňují, že personální pracovníci

mu přidávají vyšší hodnotu než osobnímu dotazníku. Také uvádí, že analýza životopisů a porovnávání jejich údajů s informacemi v jiných materiálech vytváří témata a otázky pro výběrový pohovor. Tvrdí, že tyto informace mohou být poznamenány jako příprava na pohovor s uchazeči. Dvořáková a kol. uvádí, že při hodnocení životopisu se personalisté zejména zaměřují na to, jak často uchazeč měnil zaměstnavatele, zda uchazeč ukončil studium, jak dlouho trval jeho pracovní poměr v jiných zaměstnáních, jaké důvody vedly ke změně povolání, zda pracovní poměry byly ukončeny ke zvláštnímu termínu, jestli existují časové mezery ve vzdělávání a zaměstnání, zda se shodují časové údaje v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích apod. Koubek (2015, s. 175) uvádí, že tato metoda se většinou využívá v kombinaci ještě s jinou metodou, například s výběrovým pohovorem.

Osobní dotazník

Bělohávek (2016, s. 32) uvádí, že osobní dotazník zahrnuje biografické údaje (vzdělání, praxe, schopnosti dovednosti atd.). Koubek (2015, s. 175) tvrdí, že dotazník obvykle vyplňují uchazeči ve větších společnostech. Dvořáková a kol. (2012, s. 152) konstatují, že výhoda dotazníku je ta, že od uchazeče požaduje přesné a určité údaje a směřuje ho k odpovědím na položené otázky. Zmiňují, že dotazník hromadí informace od uživatelů, např. o stávajícím pracovním poměru, o ukončení pracovního poměru, termíny, kdy by mohl uchazeč nastoupit, o důvodech změny zaměstnání a o důvodu zájmu o nové pracovní místo, také informace typu, zda již uchazeč měl zájem o zaměstnání v dané organizaci, také odkud uchazeč zná danou organizaci atd. Dvořáková a kol. (2012, s. 153) uvádí, že nevýhoda dotazníku může být, že je někdy rozsáhlý a odpovědi mohou být stereotypní a učebnicové.

Výběrový pohovor

Šikýř (2014, s. 103) definuje výběrový pohovor jako osobní setkání odpovědných reprezentantů organizace (většinou se jedná o personalistu nebo manažera) s vybranými uchazeči o zaměstnání, kteří prošli procedurou předvýběru a splňují nezbytné požadavky na pracovní místo. Armstrong a Taylor (2015, s. 286-287), Měrtlová (2014 s. 53), Koubek (2015, s.179) a Šikýř (2014, s. 103) označují výběrový pohovor neboli také rozhovor, za nejčastější a nejdůležitější metodu výběru zaměstnanců. Šikýř (2014, s. 103) tvrdí, že pohovor je nepoužívanější metoda, protože umožňuje kompletní a účinné prozkoumání a posouzení odborné způsobilosti i rozvojového potenciálu kandidátů vykonávat požadovanou práci. Bělohávek (2016, s. 32) doplňuje, že lze také u pohovoru pozorovat uchazečovi vyjadřovací schopnosti či neverbální komunikaci. Měrtlová (2014 s. 53), Koubek (2015, s.179) a Šikýř (2014, s. 103) uvádí, že hlavními cíli výběrového pohovoru je získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči, poznat jeho osobnost a ověřovat informace z předložených dokumentů (životopis, dotazník, motivační dopis). Také poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní, i o pracovním místě a zjistit uchazečův pohled na pracovní místo a jeho očekávání. Pracovní pohovor lze členit podle množství a struktury účastníků (pohovor 1+1, pohovor před posuzovateli, postupný pohovor a skupinový pohovor) a podle obsahu a průběhu výběrového pohovoru (strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný pohovor).

Členění podle množství a struktury účastníků:

Pohovor 1+1 - Koubek (2015, s.179) uvádí, že se jedná o pohovor, který s uchazečem vede jeden představitel organizace, zpravidla se jedná o vedoucího pracovníka. Tento druh výběrového pohovoru vidí Koubek jako méně stresující pro účastníka, ale uvádí, že může být hodnocení uchazeče více subjektivní ze strany hodnotitele. Dále tvrdí, že umožňuje navodit otevřenější atmosféru a tím je možné získat více informací od uchazeče. Měrtlová (2014, s. 53-54) zmiňuje, že je doporučován zejména při výběru na místa s nižší kvalifikací, protože rozhodnutí o přijetí či odmítnutí jedním člověkem nemusí být vždy nejvhodnější.

Pohovor před posuzovateli – Měrtlová (2014, s. 54) a Koubek (2015, s. 179) uvádí, že se tohoto výběrového pohovoru účastní 3 až 4 osoby, kteří jsou důkladně seznámeni s pracovním místem a jeho požadavky. Doporučuje se, aby se tohoto pohovoru účastnili pouze bezprostřední nadřízení, personalista a zkušený psycholog. Dále zmiňují, že se může účastnit i současný zaměstnanec na pracovním místě, vyšší nadřízený a představitel odborů. Měrtlová (2014, s. 54) doplňuje, že materiály na tento typ pohovoru bývají připravené dopředu, jedná se především o strukturovaný pohovor, takže každému uchazeči by měly být položeny stejné otázky, které jsou po skončení pohovoru vyhodnocovány. Podle Měrtlové existují doklady o tom, jak si každý uchazeč o zaměstnání vedl, zda byl úspěšný či nikoliv. Při jakémkoliv sporu kvůli nepřijetí, je možné tyto doklady doložit a ujasnit jedinci, proč nebyl přijat. Koubek (2015, s. 179) konstatuje, že tento typ pohovorů přináší všestranné a objektivní posuzování uchazeče, ten však bývá více vystresovaný, než u pohovoru 1+1. Dále uvádí, že se používá především při obsazování náročnějších pracovních míst.

Postupný pohovor – podle Měrtlové (2014, s. 54) se jedná o výběrový pohovor 1+1 s různými hodnotiteli, který se několikrát opakuje. Tvrdí, že „*zachovává výhody a překonává nevýhody předchozích, je náročný časově, pro uchazeče únavnější, je nutné brát v úvahu, že s každým pohovorem se snižuje spontánnost odpovědi.*“ Koubek (2015, s. 179-180) doplňuje, že je uchazeč na otázky už lépe připraven a měl možnost si mezi jednotlivými pohovory rozmyslet své další odpovědi. Měrtlová (2014, s. 54) konstatuje, že tento typ pohovoru se využívá hlavně při výběru pracovníků na manažerské pozice, kde je vhodné otestovat i odborné znalosti a dovednosti uchazeče a také odolnosti vůči stresu.

Skupinový pohovor - Koubek (2015, s. 180) uvádí, že se jedná o pohovor, kdy je na jedné straně skupina uchazečů a na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Používá se zejména pro posouzení chování uchazeče ve skupině. Koubek konstatuje, že tento typ pohovoru šetří čas a pomáhá posoudit osobnost uchazečů, na druhou stranu nezabezpečuje všestranné posouzení každého zvlášť. Dále tvrdí, že může některý z uchazečů poněkud uniknout pozornosti posuzovatelů a tento typ pohovoru je náročný na připravenost.

Členění podle obsahu a průběhu výběrového pohovoru:

Strukturovaný pohovor – Armstrong a Taylor (2015, s. 287-288) uvádí, že strukturovaný pohovor je založen na vymezeném rámci a součástí tohoto rámce je soubor předem určených otázek. Měrtlová (2014, s. 54) zmiňuje, že je předem stanoven i počet, členění otázek a čas na jednu otázku. Armstrong a Taylor (2015, s. 287-288) dále uvádí, že nejčastějším rámcem strukturovaného pohovoru je specifikace požadavků na pracovníka. Kladené otázky na pohovoru mají doplnit informace o uchazeči, které se objevují v jeho životopise nebo dotazníku, tak aby bylo možné posoudit, zda má uchazeč požadované znalosti a dovednosti. Koubek (2015, s. 180) tvrdí, že tento typ pohovoru je považován za efektivní a spolehlivý, protože snižuje pravděpodobnost, že personalisté, či jiní posuzovatelé, zapomenou na některé z požadavků a zvyšuje pravděpodobnost, že uchazeči budou hodnoceni stejně, bez ohledu na to, kdo uchazeče posuzuje. Šikýř (2016, s. 106) zmiňuje, že celý výběrový pohovor obvykle trvá 30 až 90 minut. Koubek ještě doplňuje, že u tohoto typu pohovoru je složitější poznat osobnost uchazeče.

Nestrukturovaný (volný) pohovor – Armstrong a Taylor (2015, s. 288) definují volný pohovor jako obecnou diskusi, během které posuzovatel položí uchazeči několik otázek, které odpovídají tomu, co chce posuzovatel zjistit, ale bez konkrétního cíle, s výjimkou toho, že se tazatel snaží odhalit celkový obraz uchazeče jako jedince. Měrtlová (2014, s. 54) doplňuje, že se tedy jedná o pohovor, ve kterém obsah i postup vyplynou až při pohovoru samotném, není tedy předem nic plánováno. Armstrong a Taylor (2015, s. 288), Koubek (2015, s. 180) a Měrtlová (2014, s. 54) se shodují, že tento typ pohovoru není vhodnou formou pohovorů,

zejména proto, že nedává všem uchazečům stejné šance a existuje při tomto pohovoru velmi subjektivní přístup. Uvádí, že jsou totiž uchazeči posuzováni na základě celkového dojmu, který si posuzovatelé udělají. Měrtlová (2014, s. 54) a Koubek (2015, s. 180) konstatují, že je také citlivý na tzv. halo efekt, což je první dojem, který uchazeč v posuzovateli vyvolá a ten potom ovlivňuje celý průběh pohovoru a samozřejmě i posuzování uchazeče. Tento posuzovatel hledá na uchazeči přednosti, které sám preferuje. Měrtlová (2014, s. 54) tvrdí, že rozhodnutí posuzovatele je lehce napadnutelné, protože neexistují žádné doklady o průběhu pohovoru. Dle Koubka není tato forma výběrového pohovoru ani validní, ani spolehlivá.

Polostrukturovaný pohovor – tento typ pohovoru Měrtlová (2014, s. 55) a Koubek (2015, s. 180-181) vysvětlují jako pohovor, který se snaží spojit výhody a snížit nevýhody nestrukturovaného a strukturovaného výběrového pohovoru. Uvádí, že je však náročný na schopnosti posuzovatelů a vyžaduje jejich důkladné proškolení před začátkem výběrového řízení. Dále tvrdí, že spočívá v tom, že jedna část pohovoru je vedena jako strukturovaný pohovor a druhá část jako volný pohovor, přičemž obě části na sebe navazují a každá má přesně vymezený čas. Měrtlová (2014, s. 55) uvádí, že jsou předem stanovené cíle pohovoru, posuzovatelé kladou pružně otázky, aby byly splněny všechny dané cíle výběrového pohovoru. Koubek (2015, s. 181) tvrdí, že lze pokládat i neplánované otázky, které vyplynou ze situace a přinášejí důležité informace. Dále zmiňuje, že lze strukturovanou i nestrukturovanou část mezi sebou prolínat, avšak je vymezen celkový čas pohovoru.

Assesment centre

Koubek (2015, s. 177) uvádí, že se jedná o kompletní diagnosticko-výcvikový program, založený na zkoumání odborných a osobních schopností a dalších předpokladů. Šikýř (2014, s. 105) zmiňuje, že „*použití AC jako metody výběru zaměstnanců je obvykle založeno na zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií.*“ Pechová (2017, s. 59) tvrdí, že obvykle se jedná o akci, která je podobná semináři a účastní se jí obvykle šest až dvanáct uchazečů. Měrtlová (2014, s. 55-56) konstatuje, že se například testuje rychlost v rozhodování, správnost rozhodnutí, odolnost vůči stresu, komunikativnost, schopnost pro vedení týmu apod. Picardi (2019, s. 203) uvádí, že assesment centre se používá hlavně pro pozice na vyšší úrovni v organizaci, například na úroveň ředitele nebo více prezidenta. Dále tvrdí, že může být také AC implementováno pro manažerské i nemanžerské pozice, které mají určité prvky vysokého rizika nebo vysoké odpovědnosti, například finanční, účetní a bezpečnostní odpovědnosti. Uvádí, že tato metoda není používána pro každé jednotlivé obsazované místo, protože je pro organizace velmi finančně i časově náročná. Koubek (2015, s. 177) tvrdí, že pomocí AC lze také hodnotit pracovní schopnosti a výkon současných manažerů, nebo provádět výcvik v manažerských dovednostech. Šikýř (2016, s. 109) uvádí, že AC probíhá obvykle mimo běžné pracoviště a trvá jeden až dva dny. Dále uvádí, že skupinu uchazečů, o velikosti osmi až deseti lidí, posuzuje a porovnává skupina interních i externích hodnotitelů, tato skupina hodnotitelů se skládá z pěti až sedmi personalistů, psychologů nebo manažerů. Šikýř tvrdí, že přednost AC je možnost kompletního a objektivního posouzení a porovnání uchazečů o zaměstnání. Koubek (2015, s. 177) zmiňuje, že díky tomu, že se při posuzování používá simulovaných ukázek práce, řešení simulovaných praktických každodenních problémů manažerů, je výsledek docela přesnou předpovědí budoucího pracovního výkonu. Kromě úkolů obsahuje AC také pohovory, testy osobnosti a testy schopností. Pechová (2017, s. 59) tvrdí, že celkový výsledek s hodnocením uchazečů je stanoven po skupinové diskusi posuzovatelů na základě zjištěných informací jednotlivých uchazečů v souvislosti se stanovenými požadavky na pracovní místo.

Testy pracovní způsobilosti

Armstrong a Taylor (2015, s. 288) uvádí, že tyto testy slouží k získání validních a spolehlivých informací o schopnostech, inteligenci, charakteristice osobnosti, nadání nebo úrovni znalostí. Dále zmiňují, že psychologické testy představují nástroj měření a často se označují jako psychometrické testy a souvisí s měřením psychických jevů. Dále tvrdí, že psychometrické testy měří osobnost či inteligenci a umožňují poznat jednotlivé uchazeče a předpovědět, do jaké míry budou danou práci vykonávat úspěšně. Koubek (2015, s. 175) konstatuje, že obecně jsou testy pracovní způsobilosti považovány jen za doplňkový nástroj výběru zaměstnanců.

Testy inteligence - podle Koubka (2015, s. 175-176), slouží k prozkoumání a posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky, jako například myšlení, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.

Testy osobnosti - Šikýř (2016, s. 108) konstatuje, že tyto testy slouží k prozkoumání a posouzení charakteristiky osobnosti uchazečů, nezbytné pro vykonávání požadované práce. Koubek (2015, s. 176) označuje tyto testy za skutečně psychologické. Zmiňuje, že mají ukázat různé osobnostní stránky uchazeče, například i to, zda je extrovert či introvert, zda je spíše racionální či emotivní, nebo zda je více společenský či uzavřený typ člověka apod. Šikýř (2016, s. 104) konstatuje, že testování probíhá formou dotazníku, kdy z celkových odpovědí uchazeče vyplývají jeho jednotlivé charakteristiky a celková struktura osobnosti. Koubek (2015, s. 176) zmiňuje, že testovaný uchazeč musí v testu označit např., které osoby, činnosti, předměty aj. akceptuje a které odmítá, popřípadě interpretovat nějaký obrazec. Tím lze poté předpokládat, jaké má uchazeč zájmy, postoje či hodnotové orientace. Dále tvrdí, že tyto testy nelze považovat za příliš validní a spolehlivé. Bělohávek (2016, s. 33) doplňuje, že je žádoucí, aby byl test osobnosti doplněn výběrovým pohovorem, který ověří získané informace.

Testy schopností – Koubek (2015, s. 176) uvádí, že se tyto testy používají k hodnocení existujících a potencionálních schopností a předpokladů jejich rozvoje. Tvrdí, že se zaměřují nejen na mechanické a motorické schopnosti a manuální zručnost, ale také na řadu duševních schopností a také zahrnují testy znalostí a schopností a testy inteligence. Šikýř (2014, s. 104) konstatuje, že tyto testy probíhají formou modelových situací, např. uchazeč o pozici asistenta manažera dostane za úkol zpracovat v určitém čase vymezený objem pošty a dalších dokumentů, u toho je sledováno, jak uchazeč pracuje s informacemi, jak rozlišuje důležité a méně důležité, jak se rozhoduje atd. Bělohávek (2016, s. 32) zmiňuje, že pro práci s těmito testy je většinou požadované psychologické vzdělání.

Testy znalostí a dovedností – Armstrong a Taylor (2015, s. 290) tvrdí, že tyto testy zjišťují, do jaké míry mohou uchazeči vykonávat určitou práci. Koubek (2015, s. 176) doplňuje, že mají prověřit hloubku znalostí a dovedností, jimž se uchazeč naučil zejména ve škole nebo během přípravy na pracovní pozici. Armstrong a Taylor (2015, s. 290) dále zmiňují, že testování většinou probíhá formou ukázky práce, kdy uchazeč dostane pracovní úkol a musí prokázat, že je schopný požadovanou práci vykonávat.

Lékařské vyšetření

Lékařské vyšetření podle Koubka (2015, s. 183) a Měrtlové (2014, s. 55) vyžadují tam, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních obyvatel. Jako příklad uvádí v dopravě, potravinářském průmyslu, školství apod. Dále tvrdí, že řada organizací tímto způsobem brání přijímání pracovníků se špatným zdravím na místa, kde by mohlo dojít ke zhoršení zdravotního stavu zaměstnance. Dále uvádí, že tato metoda výběru zaměstnanců bývá častěji považována za diskriminační.

Zkoumání referencí

Koubek (2015, s. 183) tvrdí, že zkoumání referencí neboli pracovních posudků, je také docela častou metodou výběru zaměstnanců, kterou personalisté používají. Šikýř (2014, s. 105) zmiňuje, že reference poskytují osoby, které uchazeče o pracovní místo znají ze zaměstnání (spolupracovníci nebo nadřízení) nebo ze školy (spolužáci) apod. Měrtlová (2014, s. 55) a Šikýř (2014, s. 105) se shodují, že se jedná o citlivou záležitost, a tak by měl být vždy uchazeč o zaměstnání upozorněn, že údaje budou ověřovány. Přičemž se organizace snaží prověřit a rozšířit dostupné informace o odborné způsobilosti a kvalitách uchazeče. Měrtlová (2014, s. 55) konstatuje, že pokud uchazeč neuvede kontaktní osobu na získání referencí, je třeba ho o to požádat, pokud samozřejmě organizace tyto reference požaduje. Dále uvádí, že zaměstnavatelé nemusí podávat informace o svých zaměstnancích bez jejich souhlasu. Podle Měrtlové je důležité brát v úvahu to, že i reference jsou subjektivní názor jedince, který zaměstnance hodnotí, proto je dobré je nepřeceňovat.

Přijetí na zkušební dobu

Měrtlová (2014, s. 55) a Koubek (2015, s. 183) považují tuto metodu za nejefektivnější posouzení zaměstnance, tvrdí ale, že je nákladná a organizačně náročná. Koubek (2015, s. 183) uvádí, že uchazeč může potvrdit své kvality a pracovní způsobilost až teprve tehdy, když pracuje v organizaci. Uvádí, že tato metoda spočívá v tom, že organizace vybere většinou dva až tři nejvhodnější uchazeče, které přijme na zkušební dobu, tyto uchazeči jsou poté pozorováni a monitorováni výsledky jejich práce a jejich pracovního chování. Uvádí, že si organizace potom ponechá nejlepšího z uchazečů a ostatní ve zkušební době propustí. Tvrdí, že tato metoda je dosti nešetrná a bezohledná k uchazečům, kteří jsou poté ve zkušební době propuštěni.

2.5 Metodika práce

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jak ve společnosti funguje proces získávání a výběr zaměstnanců a následně formulovat doporučení a návrh na zlepšení.

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to část teoreticko-metodologickou a praktickou. Teoreticko-metodologická část je vypracována na základě literární rešerše, zabývající se tematikou získávání a výběru zaměstnanců. Literární rešerše sloužila především k pochopení a vysvětlení daného tématu a k vytvoření potřebných teoretických základů pro část praktickou.

Na základě zpracované části teoreticko-metodologické byly formulovány výzkumné otázky pro splnění požadovaného cíle bakalářské práce. Po vytvoření vhodných otázek, byl proveden hloubkový rozhovor s finančním ředitelem a personální pracovníci. Dále se uskutečnili rozhovory s ostatními zaměstnanci. Cílem těchto rozhovorů bylo získat co nejvíce informací o získávání a výběru zaměstnanců a také získat zpětnou vazbu od zaměstnanců společnosti na dosavadní procesy získávání a výběru. Také rozhovory sloužily k odhalení silných a slabých stránek společnosti při získávání a výběru zaměstnanců a jsou v této práci považovány za největší přínos informací.

Přítomnost u pracovních pohovorů

Finanční ředitel společnosti umožnil, pro účely této bakalářské práce, přítomnost u pohovorů, které vedla personální pracovníce a finanční ředitel společnosti. Díky přítomnosti u pohovorů lze lépe nahlédnout do procesu získávání a výběru zaměstnanců. Pro bakalářskou práci bylo umožněno být celkem u dvou pohovorů se stejnou uchazečkou. Jednalo se o první a druhé kolo pracovního pohovoru. Tato uchazečka byla nakonec vybrána jako nejvhodnější ze všech uchazečů. Při tomto kroku byly zapisovány poznámky, které byly později použity do praktické

části této bakalářské práce. Jednalo se o výběrový pohovor na pracovní pozici fakturant/ka do oddělení logistiky. První pohovor trval 45 minut a během prvních 10 minut byla uchazečka vyzkoušena z Excelu, u toho byla přítomna jen personalistka a uchazečka. Jednalo se o pár základních úkolů, které je potřeba, aby fakturant/ka na takové pozici zvládal/a. Poté se připojil finanční ředitel a začal pohovor mezi uchazečkou a vedoucími pohovoru. Jak už bylo zmíněno výběrové řízení mělo dvě části, a to první kolo pohovorů a druhé kolo pohovorů. Pro druhé kolo pohovorů byli pozváni vybraní uchazeči s nejlepšími předpoklady pro pozici fakturantky/fakturanta. Druhý pohovor trval také 45 minut. U druhého pohovoru byly znovu zodpovězené podobné otázky jako v prvním kole a byli přítomni personální pracovnice a nový manažer oddělení logistiky. Pracovní pohovory se uskutečnily 26. 1. 2023 a 1. 2. 2023. Všechny tyto informace byly sepsány a použity v praktické části.

Srovnání teorie s praxí

Na základě literární rešerše a jiných získaných informací bylo možno srovnat teorii s praxí. V teoretické části bylo ukázáno, jak má správné management získávání a výběru zaměstnanců vypadat. Zatímco v praktické části je popsáno, jaký je současný proces získávání a výběru zaměstnanců ve firmě XY.

Strukturované rozhovory

Rozhovory probíhaly s pracovníky, kteří se zabývají oblastí personálních činností a ostatními pracovníky. Nejdříve probíhal hloubkový rozhovor s finančním ředitelem a s personalistkou. Rozhovor se uskutečnil 15. 3. 2023 a trval přesně 60 minut. Hlavním cílem tohoto rozhovoru bylo hlubší pochopení fungování společnosti z hlediska získávání a výběru zaměstnanců. Na začátku rozhovoru byla respondentům položena otázka, zda souhlasí s nahráváním tohoto rozhovoru. Po souhlasu bylo spuštěno nahrávání rozhovoru. Respondentům bylo položeno dohromady osmnáct otázek ohledně získávání a výběru zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že je personalistka ve firmě jen pár týdnů, bylo nutné, aby u tohoto rozhovoru byl i dlouholetý finanční ředitel, který sdělil většinu informací. Během rozhovoru byly zodpovězeny veškeré otázky.

Po rozhovoru s personalistkou a finančním ředitelem následovaly rozhovory se zaměstnanci. Dohromady probíhaly rozhovory s 16 zaměstnanci. Rozhovory se uskutečnily 14., 15., a 20. 3. 2023. Poslední tři rozhovory se uskutečnily 20. 4. 2023. Každý rozhovor trval 10 - 20 minut a zaměstnancům bylo položeno dvanáct otázek ohledně jejich vlastní zkušenosti s výběrovým řízením. Otázky byly nejvíce směřované k výběrovému pohovoru, protože tato metoda výběru zaměstnanců je ve firmě nejčastější.

Také proběhl rozhovor se zástupkyní ředitele, která popsala, jak celý proces získávání a výběru fungoval ve firmě dříve. Rozhovor se uskutečnil 20. 4. 2023. Zástupkyně ředitele je ve společnosti 9 let a dříve celý proces získávání a výběru zaměstnanců zajišťovala právě ona. Rozhovor trval 31 minut a byly zodpovězeny všechny předem připravené otázky. Tento rozhovor pomáhá pochopit vývoj získávání a výběru zaměstnanců ve firmě XY.

3 Praktická část

Společnost si nepřeje být zveřejněna, takže bude v této bakalářské práci zmiňována jako firma XY. V první podkapitole v praktické části je představena firma XY. V další části práce je podrobně popsán současný stav získávání a výběru zaměstnanců, kde je věnována pozornost hlavně celému procesu a metodám získávání a výběru. Celá podkapitola, zaměřující se na současný stav společnosti vychází zejména z rozhovoru s finančním ředitelem a personalistkou. Třetí podkapitola vyhodnocuje výsledky rozhovorů, které byly uskutečněny na základě předem zpracovaných otázek se současnými zaměstnanci ve společnosti. Poslední podkapitola následně shrnuje výsledky a na základě zjištěných odborných informací v teoretické části, navrhuje možná doporučení.

3.1 Charakteristika společnosti

Firma XY na svých webových stránkách (2023) zmiňuje, že je soukromá společnost, která sídlí v České republice v Praze. Firma se zabývá poskytováním nejnovějších a ověřených zdravotnických materiálů pacientům a zdravotníkům. Dále uvádí, že si zejména zakládá na kvalitě dodávaných produktů a služeb, proto disponuje Certifikátem ISO 9001:2015 pro nákup, skladování a prodej zdravotnických prostředků. Společnost poskytuje zdravotnické prostředky v oblasti miniinvazivní terapie, intervenční radiologie, kardiologie a neuroradiologie, léčby afibrilace, plastické chirurgie, páteř a endoskopických přístupů.

Z webových stránek společnosti (2023) bylo zjištěno, že cílem společnosti je obohatit a zlepšit systém zdravotnictví tak, aby pacienti i poskytovatelé zdravotní péče měli maximální užitek z dodávaných produktů a služeb. Dodržují přitom nejvyšší etické standardy a velkou pozornost věnují neustálému zvyšování kvality všech jejich služeb. Zaměstnanci firmy XY jsou klíčem k dlouhodobému úspěchu společnosti. Mají hluboké znalosti a zkušenosti v mnoha oborech zdravotní péče, včetně rozsáhlých kontaktů na odborné kapacity a tzv. Key opinion leadery.

3.1.1 Historie společnosti

Z interních dokumentů bylo zjištěno, že firma XY byla založena 18. srpna 1992 v Praze. V letech 1996 až 2007 se společnost zabývala účetnictvím, daňovým poradenstvím, fúzí a akvizicemi včetně finančních analýz a oceňování obchodních společností. V roce 2007 firma XY viděla příležitost v oblasti zdravotnické techniky, zejména v segmentu intervenční kardiologie. V následujícím období došlo k transformaci společnosti s jediným fokusem, a to na distribuci, prodej a marketing zdravotnické techniky s vysokou přidanou hodnotou. Společnost se dále rozrůstala, jak v počtu zaměstnanců, tak ale i geograficky. Na základě vyhodnocení obchodních příležitostí ve spojitosti s růstovou strategií společnosti, byly následně otevřeny další dvě pobočky. Na Slovensku v Bratislavě, v roce 2010 a následně v roce 2011 v Krakově v Polsku. V rámci růstu management společnosti uzavíral nové distribuční kontakty se světovými výrobci unikátní zdravotnické techniky. Obchodní jednotka intervenční kardiologie byla následován novou divizí, divizí intervenční radiologie, ke které časem vznikla divize neurochirurgická a dále pak divize plastické chirurgie. Na základě vyhodnocení ekonomických přínosů jednotlivých divizí bylo v roce 2016 rozhodnuto o prodeji divize intervenční kardiologie, kde příjem z této transakce byl využit na rozvoj dalších divizí s výhledem větší prosperity. V roce 2021 došlo k restrukturalizaci a do firmy vstoupila holdingová společnost. V současné době má společnost 45 zaměstnanců, působí ve třech zemích EU, má 5 divizí a strategicky roste k vytyčenému cíli, a to do roku 2030 vyléčit 500.000 nemocných řešeními, které dodává od roku 2007 na středoevropský trh.

Výzkum byl proveden pouze ve firmě působící v České republice.

3.2 Současný stav managementu získávání a výběru

Tato podkapitola podrobně popisuje celý proces získávání a výběru zaměstnanců ve firmě XY. Podkladem pro zpracování této části práce byl zejména rozhovor s finančním ředitelem a personalistkou, který se konal 15. 3. 2023 v místě firmy.

Z rozhovoru s finančním ředitelem a personalistkou vyplynulo, že společnost rozlišuje, zda se jedná o vysoké manažerské či vedoucí pozice, pozice s vyšší kvalifikací a nižší pracovní pozice. Níže lze vidět, jak společnost získává a vybírá zaměstnance pro jednotlivá oddělení. Tyto informace jsou čerpány z interních dokumentů a z rozhovoru s finančním ředitelem a personalistkou (osobní rozhovor, 15. 3. 2023).

Oddělení logistiky – v oddělení logistiky je v této chvíli zaměstnáno šest zaměstnanců, a to tři fakturantky, skladník, nákupčí a vedoucí logistiky. Toto oddělení se stará o příjem zboží, výdej zboží, přepravu, proclení a vedení skladu. Na toto oddělení vždy finanční ředitel a personalistka získávají pracovníky přes online inzerci nebo přes doporučení současného zaměstnance. Na pozici vedoucí logistiky dává finanční ředitel přednost získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Zaměstnance na toto oddělení vybírá finanční ředitel, personalistka a případně ještě přímý nadřízený. Výběr probíhá vždy metodou hodnocení životopisů a výběrovým pohovorem.

Regulatory oddělení - v tomto oddělení jsou momentálně dva zaměstnanci, regulatory manažerka a regulatory analytička. Toto oddělení má na starosti registraci zdravotnických prostředků, notifikaci a tendry. Finanční ředitel v rozhovoru po telefonu (rozhovor po telefonu, 20. 3. 2023) zmiňoval, že pokud by byla potřeba získat nového zaměstnance na regulatory oddělení, společnost by oslovila headhuntera, protože se jedná o složitější a nákladnější pozici a museli by hledat někoho kvalitního a zkušeného. Dále zmínil, že by probíhal 2-4 kolový výběrový pohovor, u kterého by byl přítomný finanční ředitel a regulatory manažerka.

Obchodní oddělení – v obchodním oddělení je zaměstnáno 7 obchodních zástupců, obchodní ředitel a specialista pro neurochirurgii. Obchodní oddělení se stará o prodej a distribuci zdravotnických prostředků a komunikaci se zákazníky. Na tyto pozice jsou získávání zaměstnanci buď pouze přes headhuntera nebo je nejdříve pozice nabídnuta současným zaměstnancům. Pokaždé firma od kandidátů vyžaduje životopisy. Dále probíhá 2-4 kolový výběrový pohovor, u kterého jsou přítomni majitelé firmy a finanční ředitel.

Asistentka a recepční – na této pozici pracuje pouze jeden zaměstnanec a má na starosti kompletní zázemí firmy. Na tuto pozici je vždy získáván pracovník přes online inzerci, případně na doporučení současného zaměstnance. Stejně tak jako u oddělení logistiky, zaměstnance vybírá finanční ředitel, personalistka a případně ještě přímý nadřízený. Výběr probíhá vždy metodou hodnocení životopisů a výběrovým pohovorem.

Referent platebního styku – tato pozice je ve společnosti nová, dříve tuto činnost zajišťovala regulatory manažerka. Pracovník byl doporučen regulatory manažerkou a proběhl pohovor, který vedl pouze finanční ředitel. Tento pohovor byl spíše informativní, aby si obě strany řekly, zda jim dané podmínky budou vyhovovat.

HR koordinátor – na tuto pozici společnost přijímá pracovníky stejně jako to je u oddělení logistiky a asistentky a recepční.

Výše je stručně popsáno, jak jednotlivé oddělení fungují pro lepší a snadnější pochopení získávání a výběru zaměstnanců ve firmě XY. Dále je podrobně celý proces vysvětlen v dalších odstavcích v této bakalářské práci.

3.2.1 Management procesu a metody získávání zaměstnanců

Z rozhovoru s finančním ředitelem (rozhovor po telefonu, 20. 3. 2023) vyplývá, že hlavním cílem společnosti je získat dostatečné množství kvalitních a motivovaných zaměstnanců. Dále zmiňoval, že pro společnost je důležité získat zaměstnance, který má zájem se rozvíjet a učit se novým věcem, někdo, kdo bude chtít s firmou navázat dlouhodobý pracovní poměr a bude mít zájem o stabilní prostředí, které společnost nabízí. Společnost se snaží rozpoznat vhodné kandidáty, navázat komunikaci a poté zprostředkovat výběrový pohovor. Ve společnosti nejčastěji zajišťuje získávání zaměstnanců personalistka a finanční ředitel, který řídí celou firmu.

Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Dále z rozhovoru s finančním ředitelem (rozhovor po telefonu, 20. 3. 2023) vyplynulo, že společnost identifikuje potřebu získávání zaměstnanců podle současného stavu společnosti. Ve společnosti se často realizují porady, v rámci kterých je probíráno, zda necítí jednotlivé oddělení potřebu posílit jejich pracovní tým o novou pracovní sílu. Firma se každým rokem rozvíjí a práce přibývá, proto obsazování úplně nových pracovních míst není nic neobvyklého.

Popis a specifikace pracovního místa

Při rozhovoru s finančním ředitelem a personalistkou (osobní rozhovor, 15. 3. 2023) bylo zjištěno, že společnost přijímá pracovníky na různá pracovní místa. Jak již bylo zmíněno, společnost rozlišuje, zda se jedná o vyšší nákladnější pozice nebo nižší administrativní pozice, takže se liší i specifikace pracovního místa podle druhu pracovní pozice. V první řadě finanční ředitel a personalistka stanovují hlavní informace o pracovní pozici, nejčastěji se v této oblasti nachází název pozice a pracovní úkoly, které k pozici patří, povinnosti a potřebné schopnosti. Společnost vyžaduje od každého kandidáta minimálně střední vzdělání s maturitou. Udělala by výjimku jen v případě, že by se jednalo například o pozici skladníka a byl by tento kandidát doporučen současným zaměstnancem. Každopádně v inzerátu je na každou pozici vždy uvedeno, že by dotyčný kandidát měl mít minimálně střední vzdělání s maturitou. V momentě, kdy je vznesen nějaký konkrétní požadavek od vedoucího oddělení, je vždy konzultován s finančním ředitelem. Personalistka utvoří potřebnou dokumentaci, vždy se jedná o pracovní inzerát, který obsahuje místo výkonu práce, typ pracovního úvazku, požadavky na pracovní místo, základní představení společnosti, benefity a rozpětí mzdy. Společnost se každým rokem více rozvíjí a občas se objeví nová pozice, která je potřeba obsadit. V tomto případě má společnost poněkud problém při stanovení veškerých požadavků a s popisem pracovního místa, na což většinou přijde nový zaměstnanec posléze sám. U jiných stálých pozic s tím společnost nemá žádný problém.

Zdroje získávání zaměstnanců

Pokud nastane situace, kdy je potřeba získat nové zaměstnance, je celá záležitost diskutována mezi vedoucími jednotlivých oddělení, personalistkou a finančním ředitelem. Dále z rozhovoru s finančním ředitelem a personalistkou (osobní rozhovor, 15. 3. 2023) vyplynulo, že zaměstnanci bývají průběžně informováni o personálních plánech společnosti, které se probírají na pravidelných poradách. Většinou tedy zaměstnanci ví, zda se bude obsazovat nějaká pracovní pozice. Finanční ředitel se snaží vždy nejdříve nabídnout volnou pracovní pozici současným zaměstnancům ve firmě. Obzvlášť, pokud se jedná o vyšší pracovní pozice. Společnost se snaží zaměstnancům ukázat, že je vždy možnost postupu, pokud projeví zájem a vedení společnosti je poté vyhodnotí jako vhodné kandidáty. Ti mají poté šanci postoupit na vyšší pracovní pozici. Takže společnost zejména dává přednost získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Společnost dává přednost vnitřním zdrojům z důvodu, že si zakládá na dlouholetých a věrných vztazích, buduje se zaměstnanci důvěru, a tak je pro ně mnohem

příjemnější, posunout současného zaměstnance na vyšší pozici. Dalším důvodem pro získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů může být, znalost firemní kultury, firemního prostředí a pracovních procesů, takže se mnohem rychleji adaptuje na novém pracovním místě. Nastane-li situace, kdy se na volnou pracovní pozici nikdo ze současných zaměstnanců nepřihlásí nebo se přihlásí, ale jsou poté vyhodnoceni jako nevhodní pro obsazované pracovní místo, obrátí se společnost na vnější zdroje. Z vnějších zdrojů získává firma zaměstnance různými metodami. Finanční ředitel vidí jako výhodu získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů to, že do firmy daný člověk může přinést novou pozitivní energii, nové zkušenosti a schopnosti.

Metody získávání zaměstnanců

Metod, které společnost využívá není mnoho. Společnost je malá, takže v tomto ohledu ještě není tak vyspělá. Toto se ale každým rokem mění, a tak některé metody časem přibývají. V následujících odstavcích bude podrobně popsáno, jak a které metody firma využívá. Vše se logicky odvíjí od volného pracovního místa a společnost si vždy na začátku stanoví rozpočet, který do získávání investuje. Toto se také velmi výrazně rozlišuje podle dané pracovní pozice. Co se týče nižších pracovních pozic, zde firma využívá zejména online inzerce. Při vyšších pozicích jsou využívány zase zejména personální agentury. Veškeré níže uvedené informace byly řečeny v hloubkovém osobním rozhovoru s finančním ředitelem a personalistkou (osobní rozhovor, 15. 3. 2023).

Online inzerce - v teoretické části bylo podrobně popsáno, jaké způsoby inzerování může organizace využívat. Firma XY využívá nejčastěji pracovní portály. Všeobecně platí, že nabízení neobsazených pracovních pozic na pracovních platformách je velmi populární, zejména kvůli vysokému počtu návštěvníků. Většina lidí, kteří hledají práci, se jde podívat na pracovní portály. Tuto skutečnost si firma plně uvědomuje, takže metodu inzerování velmi využívá. Zejména využívá pracovní portály Jobs.cz, práce.cz, prácezarohem.cz, jenpráce.cz, kde inzeruje nabídku volné pracovní pozice. U vysokých pozic tuto metodu společnost nepoužívá. Skrze pracovní portály nejčastěji společnost inzeruje nabídky na pracovní pozice jako jsou fakturant/ka, asistent/ka a další administrativní pozice. Společnost se snaží vytvářet inzerát tak, aby byl srozumitelný, přehledný, a aby potenciálního uchazeče přiměl na nabídku reagovat. Aby byl inzerát přehledný, vybírají pouze ty nejpodstatnější informace. Snaží se vytvořit inzerát, který poskytne potenciálnímu uchazeči co možná nejpresnější obraz o nabízené pracovní pozici a požadavcích nezbytných pro výkon práce. Společnost vždy uvádí v inzerátu následující informace:

- Název inzerované pracovní pozice;
- Místo výkonu práce;
- Druh pracovního poměru;
- Min. dosažené vzdělání;
- Rozpětí mzdy;
- Stručné informace o firmě XY;
- Jaká je náplň práce;
- Požadavky na kandidáta;
- Nabízené výhody.

V první části inzerátu se snaží společnost předat potenciálnímu uchazeči základní informace o společnosti. Uvádí informace jako, kdy byla společnost založena, kde působí a na co se specializuje. Dále popisuje náplň práce, která vychází z obsazovaného pracovního místa. Firma se snaží, aby měl uchazeč jasnou představu o náplni práce a pracovní pozici.

V další části inzerátu se objevují požadavky na uchazeče, které se vždy liší podle pracovní pozice. Zejména podle toho, jaké musí mít uchazeč schopnosti a dovednosti, popřípadě jakou má pracovní zkušenost v daném oboru. Jak již bylo zmíněno skoro vždy firma XY požaduje min. středoškolské nebo výuční vzdělání s maturitou. Dále požaduje schopnost ovládat a pracovat s PC (Excel, Outlook, Word).

Dále společnost záměrně v inzerátu uvádí rozpětí mzdy. Finanční ředitel zastává ten názor, že je velmi důležité uvést rozpětí mzdy, protože si tak uchazeč nabídky všimne rychleji, než kdyby tato informace uvedena nebyla. Tento postoj může nést jisté výhody. Uchazeči, kteří jsou motivováni mzdovým ohodnocením, budou na takový inzerát nejspíše reagovat. Také výhodou může být, že uchazeči, kteří jdou na výběrový pohovor, předem vědí, o jaké peněžní ohodnocení si mohou říci. Tedy díky tomu, že firma uvádí rozpětí mzdy, si ušetří spoustu času u výběrových procedur. Mohlo by se totiž stát, že na výběrový pohovor přijde kandidát, jemuž požadované finanční ohodnocení nebude možné splnit.

Inzerát také obsahuje, jaké výhody může nový zaměstnanec ve firmě XY svým nástupem získat. Zpravidla jsou v každém inzerátu zmiňované výhody, jako práce na HPP, dovolená 20 + 5 dní bonusové dovolené, teambuildingy, příspěvek na penzijní pojištění, služební telefon. Společnost také svým zaměstnancům nabízí možnost vzdělávání, konkrétně kurzy anglického jazyka, které probíhají jednou týdně s rodilým mluvčím v rámci pracovní doby. Společnost se považuje za stabilní společnost, která má budoucnost, takže také uvádí jako výhodu zaměstnání ve stabilní společnosti. V posledních letech dokonce společnost pro zaměstnance zařídila stravovací kartu v hodnotě 180 Kč na den a příspěvek na volnočasové sportovní a jiné aktivity v hodnotě 500 Kč měsíčně.

Jedinec, který se na základě inzerátu a zjištěných informací rozhodne projevit zájem a reagovat na inzerát, může jednoduše jen kliknout na tlačítko „Odpovědět“. Toto tlačítko je umístěno pod každou inzercí. Tím je uchazeč převeden na internetový formulář, ve kterém vyplní kontaktní údaje a základní informace o sobě. Společnost vyžaduje vždy životopis, takže ideální je, když uchazeč rovnou přidá k formuláři i životopis.

Sociální síť firma používá výrazně méně. Finanční ředitel tvrdí, že v Česku LinkedIn ještě není tak populární a je složitější přes něj najít vhodné uchazeče. Sociální síť LinkedIn využívá spíše pro pozice do obchodního oddělení.

Metodu **doporučení zaměstnance** společnost využívá velmi často. Jak už bylo zmíněno, firma se snaží mít hlavně dobré vztahy na pracovišti a projevovat si vzájemnou důvěru mezi manažery a zaměstnanci. Proto se pokaždé finanční ředitel snaží o volné pracovní pozici všechny zaměstnance informovat předem, aby se případně naskytla možnost, buďto se na pozici přihlásit sám anebo doporučit někoho z vnějšího okolí. Společnost se snaží touto cestou získat vhodného uchazeče, kterého buď vyhodnotí ihned jako vhodného a přijme ho nebo je zařazen do výběrového řízení. Toto se také liší podle obsazované pozice. Tato metoda přináší pro malou společnost mnoho výhod. Ačkoliv je firma ochotna vložit finanční prostředky do výběrového řízení, tak získat pracovníka na základě doporučení, je pro společnost nejlevnější metoda. Výhoda této metody je také úspora času, protože je velmi časté, že zaměstnanec doporučí někoho vhodného, kdo se na pozici velmi hodí. Žádný zaměstnanec si totiž nechce vzít zodpovědnost za to, že doporučí někoho nevhodného. Předpokládá se také, že doporučený zaměstnanec zapadne rychleji do kolektivu. S touto metodou má zatím firma XY jen dobré zkušenosti. Podle slov finančního ředitele se také stalo, že některý zaměstnanec doporučil na manažerskou pozici svého známého, který nakonec nebyl vybrán, ale nikdy se nestalo, že by zaměstnanec doporučil někoho, kdo by byl přijat a poté by byl vyhodnocen jako nevhodný pracovník. V případě, že metoda doporučení nepřinese žádného vhodného uchazeče, je použita jiná metoda.

Na vyšší a složitější pozice oslovuje společnost **personální agentury**, konkrétně headhuntery. Finanční ředitel tvrdí, že mají zatím s touto metodou dobré zkušenosti. Firma XY, na rozdíl od jiných malých firem, je ochotna vložit finanční prostředky do výběrového procesu. Tuto investici považuje společnost za výhodnou, protože na některé konkrétní pozice nelze sehnat člověka přes pracovní portály apod. V takovém případě je ze strany společnosti osloven headhunter, takže společnost nejdříve vybírá vhodného headhuntera a poté nechává proces získávání na něm. Vybrat správného headhuntera je někdy obtížné a zabere to velmi času a práce. Přeci jen se jedná o velmi nákladnou metodu a je důležité, aby jeho služby byly kvalitní. Jedná se o metodu, kterou společnost využívá hlavně ve chvílích, kdy cítí, že na volné pracovní místo neexistuje vhodný jedinec, který je volný na pracovním trhu. Jedná se tedy o způsob získávání, kdy společnost od headhuntera vyžaduje důkladnou analýzu a velké úsilí při získávání tohoto zaměstnance. Takto oslovený jedinec je totiž velmi cenný a zpravidla je už někde zaměstnán. Finanční ředitel při rozhovoru zmínil, že „*na pozici obchodního ředitele jsme například hledali nejvhodnějšího kandidáta necelý půlrok, takže si na těchto pozicích dáváme opravdu záležet.*“

Poté, co je vybrán nejvhodnější headhunter, obdrží od společnosti vypracované podklady pro získání ideálních uchazečů. Konkrétně se jedná o popis a specifikace obsazovaného pracovního místa, požadavky na kandidáta, seznam požadovaných dokumentů od kandidáta. Zároveň společnost počítá s formulací nabídky ze strany headhuntera. Většinou to probíhá tak, že headhunter najde pár vhodných uchazečů a poté vše konzultuje se společností a s kandidátem. Kandidát tedy komunikuje zatím jen s headhunterem. Poté si společnost, na základě informací podaných ze strany headhuntera, vybere nejvhodnější kandidáty, kteří jsou zařazeni do výběrového řízení, které už probíhá jen ve společnosti.

3.2.2 Proces a metody výběru zaměstnanců

Na proces získávání zaměstnanců přirozeně navazuje proces výběru zaměstnanců. Jedná se o velmi podstatný proces, při kterém je vybrán nejvhodnější kandidát, který splňuje veškeré požadavky na obsazované pracovní místo. Proces výběru má na starost opět personalistka a finanční ředitel společnosti, kteří se starají o celý chod výběrového řízení. Tento krok je pro podnik vždy klíčový, protože zaměstnat ve firmě správné lidi a umět si je udržet, je pro úspěšné fungování firmy základním předpokladem.

Stanovená kritéria

V části teoretické bylo zmíněno, že je velmi důležité, aby si firma stanovila kritéria pro hodnocení uchazečů a těmito kritérii se řídila po celou dobu výběrového řízení. Společnost stanovuje kritéria podle obsazovaného pracovního místa. Z interních zdrojů bylo zjištěno, že opět společnost rozlišuje, zda se jedná o vyšší nebo nižší pozice. Co se týká odborné způsobilosti, na vyšší pozice je vždy požadována znalost anglického jazyka na vysoké úrovni. Společnost tuto schopnost považuje za reprezentativní, ale také nezbytnou pro vykonávání práce na vysoké pozici. Ostatní kritéria, spadající do odborné způsobilosti, se odvíjí od druhu pozice. Společnost na všechny pozice vyžaduje samostatnost, loajalitu, zodpovědnost, pečlivost a logické myšlení. Společnost od každého kandidáta vyžaduje řidičský průkaz, protože na jakékoliv pozici je občas potřeba, aby zaměstnanec něco odvezl nebo přivezl.

Požadované dokumenty

Z rozhovoru s finančním ředitelem a personalistkou (osobní rozhovor, 15. 3. 2023) také vyplynulo, že společnost pokaždé požaduje od uchazečů o zaměstnání životopisy. Společnost to sice nikde nezmiňuje, jakou formu životopisu by měli uchazeči použít, ale preferuje strukturované životopisy. Žádné další životopisy společnost po uchazečích o zaměstnání

nevyžaduje. Společnost nevyžaduje na uchazečích ani reference. Podle finančního ředitele je není tato forma výběru dostatečně objektivní. Uchazeč nedá většinou kontakt pro získání referencí na někoho, kdo by o něm mluvil negativně. Finanční ředitel a personalistka si tedy chtějí udělat názor na uchazeče sami během výběrového pohovoru. V případě, že by se tato metoda ve společnosti začala praktikovat, určitě by o tom vždy uchazeč věděl. Struktura životopisu je pro výběr z uchazečů pro personalistku klíčovou. Personalistka vždy hodnotí, jak celý životopis vypadá už na první pohled, měl by být přehledný a psaný většinou v bodech. Životopisy, které personalistka vybírá jsou strukturované, přehledné, srozumitelné. Další potřebné informace zjišťuje personalistka a finanční ředitel během pohovoru.

Předvýběr uchazečů

Dále z rozhovoru s finančním ředitelem a personalistkou (osobní rozhovor, 15. 3. 2023) vyplynulo, že před samotným výběrem zaměstnanců probíhá předvýběr. Krátce po zveřejnění inzerátu přichází od uchazečů jejich žádosti o zaměstnání spolu s životopisy. Postupně personalistka jednotlivé životopisy porovnává s požadavky na obsazované pracovní místo. Předvýběr zajišťuje v první řadě personalistka, ale své rozhodnutí vždy konzultuje s finančním ředitelem. Záleží vždy nejvíce na rozhodnutí finančního ředitele, zda souhlasí s vybranými životopisy od personalistky.

Na základě této analýzy jsou poté uchazeči o volné pracovní místo rozděleni do třech skupin:

- Velmi vhodní kandidáti
- Vhodní kandidáti
- Nevhodní kandidáti

Do první skupiny patří uchazeči, kteří podle životopisu splňují hlavní požadavky na volné pracovní místo a jsou vyhodnoceni jako velmi vhodní. Následně jsou tito uchazeči o zaměstnání, emailem nebo telefonicky, pozváni na výběrový pohovor. Uchazeči, kteří spadají do skupiny vhodní kandidáti, jsou pozváni k pracovnímu pohovoru jen tehdy, je-li velmi vhodných kandidátů málo a je tedy potřeba vybírat z více kandidátů. A poslední skupina zahrnuje uchazeče, kteří jsou vyhodnoceni jako nevhodní pro pracovní pozici a jsou odmítnuti.

Po celou dobu, kdy je zveřejněna inzerce na pracovních portálech, nebo je zveřejněna pracovní nabídka na sociální síti LinkedIn, mohou uchazeči o zaměstnání kontaktovat společnost a zasílat jí svůj životopis. Pokud zatím nebyl vybrán nejvhodnější uchazeč, jsou další žádosti o obsazované pracovní místo posuzovány personalistkou a následně mohou být pozváni k výběrovému pohovoru. Tito uchazeči jsou také vždy rozděleni do skupin na velmi vhodní, vhodní a nevhodní.

Metody výběru zaměstnanců

V následujících odstavcích budou podrobně popsány metody, které společnost používá při výběru zaměstnanců. Všechny tyto informace byly sděleny v rozhovoru s finančním ředitelem a personalistkou (osobní rozhovor, 15. 3. 2023). Jelikož se jedná o malou společnost, nepoužívají zatím mnoho metod. Nejdříve personalistka provede zkoumání životopisů a poté proběhne s vybranými uchazeči výběrový pohovor, kde je vybrán nejvhodnější kandidát pro obsazované pracovní místo. Vzhledem k tomu, že firma každým rokem roste, je možné, že v budoucích letech začne používat více metod. Celý proces začíná už zmiňovaným předvýběrem, který vychází ze zkoumání životopisů.

Zkoumání životopisů

Zkoumání životopisů je metoda, kterou společnost využívá, ať už se jedná o nižší pozice, nebo vyšší pozice. V rozhovoru s finančním ředitelem a personalistkou (osobní rozhovor, 15. 3. 2023) bylo zmíněno, že pokud se jedná o obsazování nižších pozic, společnosti přichází žádosti

o zaměstnání přes pracovní portály, kde má společnost zveřejněný inzerát na obsazované místo. Ze všech přijatých uchazečů jsou vybráni ti, kteří nejlépe splňují požadavky na obsazované pracovní místo. Jak již bylo zmíněno, personalistka rozděluje kandidáty podle životopisů na velmi vhodné, vhodné a nevhodné. Se všemi uchazeči o volné pracovní místo, ať už byli vybráni či nikoliv, se firma poté spojí, buď telefonicky nebo emailem a předá uchazečům zpětnou vazbu. Velmi vhodní a případně i vhodní uchazeči jsou telefonicky pozváni na výběrový pohovor. Díky zkoumání životopisů se také personalistka lépe připraví na výběrový pohovor. Z rozhovoru s finančním ředitelem vyplynulo, že pokud se jedná o vyšší pozice, tak celý proces získávání zařizuje daný headhunter, který vše komunikuje se společností a zároveň s kandidáty. Od pár vybraných kandidátů požaduje společnost také životopisy, které následně zkoumá. Tito vybraní kandidáti jsou vždy pozváni na výběrový pohovor, který má několik kol.

Výběrový pohovor

Z rozhovoru s finančním ředitelem a personalistkou (osobní rozhovor, 15. 3. 2023) vyplynulo, že společnost při výběrovém řízení provádí buďto jednokolové, nebo vícekolové pracovní pohovory. Pracovní pohovory ve společnosti jsou nejvíce využívanou metodou. Pracovní pohovory se také liší podle obsazované pracovní pozice. Při nižších pozicích se většinou koná pouze jednokolový výběrový pohovor, u kterého je přítomna personalistka, finanční ředitel a případně ještě přímý nadřízený kandidáta. Druhé kolo výběrového pohovoru se při nižších pozicích uskuteční například tehdy, pokud se v prvním kole výběrového pohovoru nemůže zúčastnit přímý nadřízený kandidáta, anebo je potřeba doplnit ještě nějaké informace.

U vysoce postavených pozic se vždy uskuteční minimálně dvě kola výběrového pohovoru. U pohovoru je vždy přítomný finanční ředitel a majitelé firmy, kteří se většinou střídají dle času a potřeby. Ale například na pozici manažera logistiky byla přítomna i personální pracovnice. U těchto pozic se liší proces pohovoru podle toho, o jakou konkrétní pozici se jedná. Ve firmě XY je považován finanční ředitel za nejvíce kompetentní osobu, a proto je přítomen téměř u všech pohovorů.

Finanční ředitel umožňuje odcházejícím zaměstnancům zúčastnit se výběrového pohovoru a být při výběru nejvhodnějšího kandidáta, pokud odchází zaměstnanec například na mateřskou dovolenou, nebo chce jen učinit změnu po několika letech příjemné spolupráce. Odcházející zaměstnanec tak může posoudit, zda je kandidát jeho vhodným nástupcem či jeho vhodnou náhradou.

Každý pohovor má určitý průběh. Podle slov finančního ředitele, pokud se jedná o nižší pozice, probíhá příprava na pohovor tím způsobem, že si pouze před výběrovým pohovorem přečte kandidátův životopis a podtrhne si uvedené informace, na které by se chtěl na pohovoru doptat, například ověřit si skutečnost daných informací apod. U vysoce postavených pozic probíhá příprava velmi důkladně. Před samotným pohovorem ve firmě XY je kandidát podrobně prověřen headhunterem.

U nižších pozic se personalistka na pohovor připravuje důkladněji než finanční ředitel. Výběrový pohovor má personalistka na starost zatím pouze nižší administrativní pozice. Už u samotného posuzování životopisů se personalistka připravuje na pohovor a zkoumá informace o kandidátech. Personalistka si vždy důkladně projde každý životopis před výběrovým pohovorem a připraví si otázky na kandidáta.

Dále z rozhovoru s finančním ředitelem a personalistkou (osobní rozhovor, 15. 3. 2023) vyplynulo, že celý pohovor, ať už se jedná o vysoké či nižší pozice, je vždy veden polostrukturovaně. Vždy se společnost snaží navodit příjemnou atmosféru, takže se vedoucí pohovoru snaží být usměvavý a milý na kandidáta. Díky přítomnosti na pracovních pohovorech bylo zjištěno, že výběrový pohovor při nižších pozicích probíhá ve společnosti tak, že je vždy

kandidátovi na začátku řečeno, jak bude pohovor probíhat. Pokud se jedná o administrativní pozice, probíhá jako první zkouška z Excelu, aby firma zjistila, jak uchazeč umí Excel ovládat a pracovat s počítačem. Jak již bylo zmíněno, pro administrativní pozice je tato dovednost důležitá. Poté je kandidátovi představena společnost a podrobně popsáno obsazované pracovní místo. Následně vedoucí pohovoru vyzve kandidáta, aby se také představil a něco o sobě řekl. Jaké informace o sobě kandidát řekne, je pouze na něm. Dále následuje ověřování životopisu a na kandidáta jsou kladené dotazy podle informací, které uvedl v životopise. Personalistka se vždy uchazeče ptá na jednu silnou a jednu slabou stránku. Vždy je kandidátovi položena otázka na konkrétní datum jeho nástupu do zaměstnání a jaké by si představoval finanční ohodnocení. Jak bylo zmíněno, v inzerátu vždy společnost zmiňuje rozpětí mzdy, takže kandidát ví, o jakou mzdu si může zhruba říci. Následně je ponechán prostor kandidátovi, aby řekl, co on očekává od pracovní pozice a co ho na pracovním inzerátu zaujalo. Pokud je vše potřebné řečeno, je ponechán prostor kandidátovi, aby kladl jakékoliv otázky, mířené na společnost a pracovní pozici. Celý pohovor trvá 15-45 minut. Po pohovoru s kandidátem všichni vedoucí pohovoru prodiskutují jejich dojmy z kandidáta a celkově jejich poznatky z pracovního pohovoru.

U vyšších pozic probíhá pohovor mnohem složitěji, než je to u pozic nižších. Jak je již výše zmíněno, kandidát je velmi podrobně probírán s headhunterem. Vybraní kandidáti jsou pozváni na pracovní pohovor. Výběrový pohovor většinou probíhá polostrukturovaně, stejně jako to je u pohovorů na nižší pozice. Kandidátovi je v prvním kole představena společnost a pracovní místo a dále jsou kandidátovi pokládány předem připravené otázky. Vzhledem k tomu, že je u těchto pohovorů přítomno více osob, po nějaké chvíli pohovor začne být spíše nestrukturovaný. Každý z majitelů se snaží kandidáta ptát na to, co ho právě zajímá. Na vyšších pozicích je skoro vždy potřeba, aby zaměstnanec uměl anglický jazyk na vysoké úrovni, hlavně pokud se jedná o obchodní pozice. Tito zaměstnanci totiž velmi často cestují pracovním do zahraničí. Takže v těchto případech je s kandidátem vedena část pohovoru v anglickém jazyce. Každé kolo výběrového pohovoru trvá jednu až dvě hodiny a kandidát je velmi důkladně zkoumán. Po každém kole výběrového pohovoru majitelé a finanční ředitel prodiskutují daného kandidáta a sdělí si svoje dojmy.

Firma XY vybírá nejvhodnější uchazeče, nejen podle toho, zda kandidát splňuje veškeré požadavky na pracovní pozici, je motivovaný k práci atd., ale musí také být vedoucím pohovoru sympatický. Finanční ředitel zmínil, že „*Pro nás je velmi důležité, aby na tom pohovoru byla cítit nějaká sympatie k tomu kandidátovi*“. Z rozhovoru s finančním ředitelem a personalistkou vyplynulo, že pro firmu je velmi důležité, aby všichni noví zaměstnanci zapadli do kolektivu a aby na pracovišti panovala hlavně přátelská atmosféra a aby nový zaměstnanec nenarušoval pracovní prostředí.

Závěrečná fáze výběru zaměstnance

Z rozhovoru s finančním ředitelem a personalistkou (osobní rozhovor, 15. 3. 2023) vyplynulo, že závěrečné rozhodnutí se také ve společnosti liší podle druhu pozice. Pokud se jedná o zmiňované vyšší pozice, většinou se musí shodnout všichni vedoucí pohovoru. A pokud se jedná o nižší pozice, musí se také všichni shodnout, ale o přijetí či nepřijetí uchazeče rozhoduje méně lidí. Tato činnost je vždy velmi důkladně konzultována mezi vedoucími pohovoru. Každý řekne svůj pohled a dojem z kandidáta. V případě, že vedoucí pohovorů vyberou nejvhodnějšího kandidáta, je mu učiněna nabídka zaměstnání. Nezbytnou součástí výběrového řízení je v této fázi výběru zajištění vyrozumění všech kandidátů, kteří reagovali na inzerce obsazovaného pracovního místa. Tento úkol souvisí s udržení si dobré značky zaměstnavatele. Uchazeč je o závěrečném rozhodnutí informován telefonicky. Při vyšších pozicích je uchazečům sdělen a vysvětlen důvod, proč byli nebo nebyli vybráni. Tento kandidát totiž projde několika koly výběrového pohovoru a stráví spoustu času výběrovým řízením.

Podle finančního ředitele je tedy na místě tohoto kandidáta kontaktovat a podat mu širší zpětnou vazbu, než je to u nižších pozic. Co se týče nižších pozic, většinou si kandidát projde pouze jedním výběrovým pohovorem, při zvláštních situacích maximálně dvěma pohovory. Kandidátovi na nižší pozice je poskytnuta zpětná vazba, ale personalistka neuvádí přesný důvod, většinou jen to, že byl vybrán vhodnější uchazeč. Kandidátovi nevysvětluje, proč nebyl vyhodnocen jako nejvhodnější uchazeč na volné pracovní místo. Ve chvíli, kdy kandidát nabídku pracovní pozice přijme, jsou mu veškeré další, předem nezmiňené informace o pracovním místě sděleny. Tímto okamžikem personalistka stahuje pracovní nabídku z pracovních portálů. Při vyšších pozicích je ukončena spolupráce s headhunterem na dobu neurčitou. Pro kandidáta se začne připravovat pracovní smlouva a další dokumenty nutné pro výkon práce.

3.3 Vyhodnocení rozhovorů

Nejdříve proběhl rozhovor o procesu získávání a výběru zaměstnanců s finančním ředitelem a personalistkou, kteří celý tento proces zařizují. Dále proběhly rozhovory s 16 zaměstnanci. Každý rozhovor trval 10 až 20 minut. Hlavním účelem těchto rozhovorů bylo doplnit doposud získané informace z pohledu zaměstnanců.

Respondentům bylo položeno 12 otázek ohledně výběrového řízení. První část otázek byla zaměřena na nabídku volného pracovního místa, jak se o společnosti dozvěděli a jak hodnotili komunikaci se zaměstnanci, kteří zajišťují získávání a výběr ve společnosti. Druhá část otázek byla mířena na pracovní pohovor. Respondenti byli požádáni, aby popsali, jak jejich pracovní pohovor probíhal, jaký z celého pohovoru měli dojem, které věci vnímali pozitivně a které naopak negativně apod. Rozhovory jsou doslovně přepsány v příloze a poznatky vyplývající z rozhovorů jsou popsány níže.

Ve firmě XY je zaměstnáno 21 pracovníků, ale rozhovor byl proveden jen s 15 respondenty. Někteří zaměstnanci jsou ve společnosti velmi dlouho a jejich odpovědi by pro výzkum nebyly zcela relevantní. Proto byli požádáni o rozhovor hlavně ti zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti kratší dobu. V následujících odstavcích je popsáno, jak celý proces získávání a výběru zaměstnanců fungoval ve společnosti dříve. Tyto informace vyplývají z rozhovoru se zástupkyní ředitele, která ve společnosti pracuje již 9 let a dříve tuto personální činnost zajišťovala ona. Tento rozhovor se uskutečnil 19.4. 2023 a trval 31 minut. Dále probíhal rozhovor s bývalou manažerkou oddělení logistiky, která si prošla tehdejším výběrovým řízením a dále s jedním zaměstnancem, který je ve společnosti na doporučení zaměstnance a také ve společnosti působí již řadu let. Tyto rozhovory sloužily k pochopení toho, v čem se společnost od té doby zlepšila nebo naopak zhoršila při získávání a výběru. Všechny tyto informace pomohly vymyslet následné doporučení a návrhy, jak zefektivnit proces získávání a výběru zaměstnanců.

Všechny rozhovory byly nahrávány na telefon. Každý z respondentů byl nejdříve tázán, zda souhlasí s nahráváním rozhovoru. S tímto souhlasili všichni respondenti.

Získávání a výběr zaměstnanců v minulosti

Tento odstavec přibližuje, jak dříve fungoval proces získávání a výběru zaměstnanců ve firmě XY a jak se postupem času, kdy společnost rostla, proces získávání a výběru zaměstnanců změnil. Tato část vychází z rozhovoru, který pro účely této bakalářské práce poskytla zástupkyně ředitele, která ve firmě XY pracuje již devět let a dříve se získávání a výběru zaměstnanců věnovala hlavně ona. Dále se uskutečnily dva rozhovory se zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti déle jak pět let.

Z rozhovoru se zástupkyní ředitele (osobní rozhovor, 19. 4. 2023) vyplynulo, že úplně zpočátku byl ve společnosti zaměstnán personální pracovník, který celý proces zařizoval. Po nějaké době společnost zjistila, že tento personální pracovník není ve společnosti potřeba, vzhledem k malému počtu pracovních míst. Tehdy bylo ve společnosti pouze jedenáct pracovníků. Všechny pozice byly nové a společnost musela tyto pozice specifikovat a vymyslet náplň práce, aby věděli, koho potřebují. Po specifikaci pracovního místa zástupkyně ředitele vytvořila inzerát, který byl zveřejněn na pracovním portále. Z životopisů zástupkyně ředitele vybrala vhodné a velmi vhodné uchazeče, které kontaktovala a pozvala je na pohovor. Podle rozhovoru s finančním ředitelem a personalistkou (osobní rozhovor, 15.3.2023) to probíhalo velmi podobně jako tomu je dnes. Výběrové pohovory probíhaly také velmi podobně jako tomu je dnes, ale dnes jsou u pohovorů jiní zaměstnanci. Postupem času zástupkyně ředitele nestíhala zajišťovat získávání a výběr zaměstnanců a bylo nutné tuto práci někomu svěřit. Společnost se rozhodla oslovit firmu, která zajišťuje celý předvýběr. Zástupkyně ředitele zmínila, že se nejednalo o levnou záležitost, ale tato spolupráce fungovala velice dobře a téměř všichni zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti dodnes, byli zaměstnáni právě přes tuto společnost. Firma XY tuto společnost oslovovala do nedávné doby, ale jen pokud nemohli dlouho nikoho vhodného na obsazované místo najít. Po nějaké době byla zaměstnána administrativní asistentka, která tuto práci převzala a začala se věnovat získávání a částečně i výběru zaměstnanců. Administrativní asistentka ale neměla žádné zkušenosti s personální prací, a tak vše dělala podle sebe. Po nástupu finančního ředitele, začali na získávání a výběru zaměstnanců pracovat společně. Získávání a výběr zaměstnanců stále probíhal stejně jako dnes, a to přes online inzerce. Pokud bylo složité sehnat vhodného kandidáta, oslovila společnost agenturu, která zajišťovala předvýběr uchazečů. Dnes zajišťuje získávání a výběr zaměstnanců personalistka (HR koordinátorka) a finanční ředitel. Dříve, stejně tak jako dnes, společnost používala metodu doporučení zaměstnance, proto někteří zaměstnanci přišli prostřednictvím někoho známého. Bývalá manažerka logistiky, která právě v době, kdy se uskutečnil rozhovor s ní (20.3. 2023), odcházela do jiného zaměstnání, zmínila, že se o společnosti dozvěděla přes Jobs.cz a jednalo se o pozici fakturantky. Manažerkou se stala až po nějaké době. Celkem byla ve společnosti 8 let. U rozhovoru zmínila, že v té době požadovala společnost po kandidátech na pozici fakturantky anglický jazyk. Dokonce při výběrovém pohovoru s ní proběhla rychlá zkouška z anglického jazyka. Dnes si společnost neověřuje znalost anglického jazyka, i když na vyšší pozice bývá vysoká úroveň anglického jazyka velmi důležitým požadavkem.

3.3.1 Rozhovory se zaměstnanci

Jak jste se o pracovní pozici ve firmě dozvěděl/a?

Zaměstnanci většinou odpověděli, že se o pracovní pozici dozvěděli přes inzerát na pracovním portále. Nejvíce zmiňovali pracovní portál Jobs.cz. Dva respondenti, kteří pracují na vysoké pozici, byli osloveni headhunterkou. Specialistka pro neurochirurgii v rozhovoru (osobní rozhovor, 14. 3. 2023) uvedla, že se o pracovní pozici dozvěděla přes bývalou kolegyni a sama headhunterku oslovila. Poté zjistili, že ona je právě vhodným kandidátem pro tuto pozici. Zaměstnanci, jako například fakturantka 3 a referent platebního styku, se o pracovní pozici dozvěděli přes známé, kteří ve firmě pracují.

Které informace se vyskytovaly v nabídce práce? Jaké požadavky tam byly uvedeny?

Podle zaměstnanců se v inzerátu objevovaly informace o společnosti, o náplni práce obsazované pracovní pozice, co od kandidáta společnost požaduje a co společnost nabízí jako výhodu pracovní pozice. V předchozí podkapitole je popsáno, jaké má společnost nastavené požadavky. Z pohledu zaměstnanců, kteří pracují jako fakturant/ka, bylo nejčastějším požadavkem ovládnutí Excelu. Toto se objevuje v inzerátu, který společnost poskytla pro účely

této bakalářské práce. Inzerát je vložen v příloze. Dále manažer oddělení logistiky uvedl, že „v inzerátu byl požadavek anglického jazyka na vyšší úrovni, vzdělání s maturitou, komunikativnost, loajlnost, řidičský průkaz atd.“ U vysokých pozic se požadavky liší, jsou mnohem náročnější. Na pozici obchodního zástupce se vyskytují požadavky jako vysoká úroveň anglického jazyka, hodně zkušeností v oboru, někdy požadují vysokou školu apod. Z rozhovoru se zaměstnanci vyplynulo, že na vysokých pozicích společnosti nejvíce záleží na zkušenostech a schopnostech kandidáta.

Jaké dokumenty byly od vás požadované?

Jak již bylo zmíněno v předešlé podkapitole, firma XY požaduje od uchazečů pouze životopisy. Všichni respondenti tedy na tuto otázku odpověděli stejně, a to, že firma po nich požadovala pouze životopis. U této otázky byli zaměstnanci požádáni, aby zhodnotili inzerát a komunikaci s firmou. Všichni zaměstnanci, kteří se dozvěděli o pracovní pozici přes inzerát, hodnotili inzerát kladně. Většina zaměstnanců tvrdila, že jim přišel inzerát velmi přehledný a objevovaly se v něm základní a potřebné informace. Manažer logistiky v rozhovoru (osobní rozhovor, 15. 3. 2023) zmínil, že ho inzerát oslovil jako celek. Firma celý inzerát píše strukturovaně, je tedy přehledný. V předešlé podkapitole je popsáno, jak inzerát vypadá. Komunikaci všichni zaměstnanci také hodnotí velmi kladně. Jen jedna respondentka v rozhovoru (osobní rozhovor, 14. 3. 2023) zmínila, že v té době měla zdravotní komplikace a nemohla se dostavit na pohovor, v té chvíli ze strany firmy necítila empatii a před samotným pohovorem ji toto trochu znervóznilo. Šlo o komunikaci s administrativní asistentkou, kterou ona nahrazovala. Většina zaměstnanců ale tvrdí, že komunikace byla velmi milá, přímá a rychlá. Co se týče vyšších pozic, tak si také zaměstnanci vůbec nestěžovali. Obchodní zástupkyně zmínila, že „komunikace s headhunterkou byla naprosto skvělá.“ Skladník při rozhovoru (osobní rozhovor, 15. 3. 2023) pochválil, že před nástupem mu nejdříve byla zaslána smlouva do emailu. Velice mu vyhovoval tento přístup, že si může smlouvu v klidu přečíst, než nastoupí do zaměstnání.

Můžete popsat, jak přesně probíhal pracovní pohovor a jaké jste z něj měl/la pocit?

U této otázky zaměstnanci při rozhovoru popsali, jakou měli zkušenost s výběrovým pohovorem ve vybrané firmě. U administrativních pozic probíhají pohovory s finančním ředitelem, personalistkou a přímým nadřízeným. V rozhovoru s finančním ředitelem a personalistkou (osobní rozhovor, 15. 3. 2023) bylo zmíněno, že u pohovorů je vždy přítomný i přímý nadřízený kandidáta. V této době je to již pravidlo, ale ještě před pár lety toto pravidlem nebylo. Například regulatory analytička, která byla původně přijata na pozici fakturantky v rozhovoru (osobní rozhovor, 14. 3. 2023) zmínila, že ji u pohovoru tehdy chyběla manažerka logistiky. Dvě fakturantky potvrdily, že na začátku výběrového pohovoru prošly testem z Excelu. Fakturantka 1 v rozhovoru (osobní rozhovor, 14. 3. 2023) tvrdila, že ji tato zkouška vůbec nezernvóznila, protože s Excelem umí velmi dobře pracovat a uměla i tehdy. Fakturantka 2 zase naopak v rozhovoru (osobní rozhovor, 14. 3. 2023) zmínila, že sice s Excelem nějaké zkušenosti měla, ale tento test ji na začátku znervóznil. Je tedy možné, že tento test na začátku výběrového pohovoru může velmi znervóznit kandidáta a ten potom u pohovoru nemusí podat nejlepší výkon. Společnost předem neupozorňuje kandidáty na test z Excelu, takže s tím kandidáti nepočítají a nemohou se nijak na test připravit. Tento test zavedla společnost před dvěma lety, takže fakturantka 3 se tohoto testu nezúčastnila, protože je ve firmě déle. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že kromě zkoušky z Excelu probíhá každý pohovor podobně. Většina zaměstnanců se shodla, že na začátku pohovoru je vždy představena společnost, popsáno obsazované pracovní místo a náplň práce. Dále si vedoucí pohovoru ověřují informace, které má uchazeč zmíněné v životopise. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že na konci jim vždy nechají vedoucí pohovoru prostor pro jejich otázky. Pohovory u nižších pozic trvají 15 až 45 minut. U vyšších pozic probíhá více kol výběrového pohovoru a každé kolo trvá hodinu a více. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že toto je hodně

individuální. Firma nemá fixně nastaveno, kolik pohovorů bude probíhat, vždy se to odvíjí podle potřeby, jak kandidáta, tak vedoucích pohovoru. Všichni zaměstnanci se shodli, že jim bylo u pracovního pohovoru příjemně a vedoucí pohovoru na ně působili velice sympaticky a celý pohovor byl uvolněný a přátelský. Dva respondenti v rozhovoru zmínili, že někteří vedoucí pohovoru nebyli ani formálně oblečeni, ale že jim to překvapivě bylo velmi sympatické.

Jak jste se na pracovní pohovor připravil/la?

Většina respondentů na tuto otázku odpověděla, že se na pracovní pohovor nijak zvlášť nepřipravovali, pouze si přečetli nějaké informace o společnosti na jejích internetových stránkách. Nákupčí v rozhovoru (osobní rozhovor, 20. 4. 2023) zmínil, že si zjišťoval informace ze stránek společnosti, ale také dokonce i z LinkedInu finančního ředitele. Jedna respondentka v rozhovoru zmínila, že si zjišťovala finanční výsledky společnosti a toto u pohovoru velmi zaujalo finančního ředitele. Dále z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že u vyšších pozic, které zajišťovala headhunterka bylo uchazečům řečeno hodně informací o firmě právě od headhunterky.

Jak hodnotíte připravenost vedoucích pohovoru na pohovor?

Z rozhovorů se zaměstnanci plyne, že většina měla dojem, že byli vedoucí pohovoru dobře připraveni a vědí, koho by na danou pozici potřebovali. Například HR koordinátorka v rozhovoru (osobní rozhovor, 14. 3. 2023) uvedla, že každý měl na výběrovém pohovoru svou specifickou roli a připadalo jí, že jsou všichni dobře připraveni. Zatímco regulatory analytička v rozhovoru (osobní rozhovor, 14. 3. 2023) zmínila, že měla dojem, že byla připravená zástupkyně ředitele, která s ní i před pohovorem komunikovala. Zmínila, že ostatní vedoucí pohovoru si spíše četli informace v životopise až na místě. Je nutné zmínit, že v té době ještě ve společnosti nepracoval finanční ředitel, který teď vede výběrové pohovory a nikdo ze zaměstnanců nezmínil, že by mu finanční ředitel přišel na pohovoru nepřipravený, ale naopak. Nákupčí v rozhovoru (osobní rozhovor, 20. 4. 2023) zmínil, že si finanční ředitel dokonce zjistil něco o firmě, kde dříve nákupčí pracoval. Při vyšších pozicích je kandidát velmi podrobně probírán s headhunterkou, takže v těchto případech byli vedoucí velmi dobře připraveni a měli o uchazeči hodně informací.

Měl/a jste dostatek prostoru pro vaše otázky?

Všichni respondenti v rozhovorech uvedli, že měli dostatek prostoru pro své otázky, zejména na konci pohovoru. Zdá se, že se jedná o standardní součást výběrového pohovoru ve společnosti, kdy všichni vedoucí pohovoru byli připraveni na tuto fázi a poskytl kandidátům možnost zeptat se na cokoli, co je zajímalo. Obchodní zástupkyně v rozhovoru (osobní rozhovor, 20. 4. 2023) uvedla, že během pohovoru šlo o konverzaci, ve které otázky přirozeně vyplynuly.

Bylo vám u pohovoru řečeno dostatečné množství informací o pracovní pozici a o společnosti?

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že většina zaměstnanců má pocit, že jim byly poskytnuty dostatečné informace o pracovní pozici a o společnosti. Někteří respondenti uvedli, že je později jako zaměstnanec ve společnosti nic nepřekvapilo a vše jim bylo řečeno již na pracovním pohovoru. Regulatory analytička v rozhovoru (osobní rozhovor, 14. 3. 2023) uvedla, že i když jí byla sdělena většina informací, její tehdejší pozice fakturantky později zasahovala i do práce ve skladu. Dále specialistka pro neurochirurgii v rozhovoru (osobní rozhovor, 14. 3. 2023) uvedla, že nemá dostatečně definovanou pracovní náplň a doteď si není jistá, co vše její pracovní pozice obsahuje. Jedná se o novou pracovní pozici a zaměstnankyně má přílišnou zodpovědnost za nastavení všech procesů. Nicméně lze říci, že zaměstnavatelé se snažili

poskytnout dostatek informací o pracovní pozici, aby se potenciální zaměstnanci mohli rozhodnout, zda jsou pro tuto pozici vhodní. Mnoho z nich také při rozhovoru zmínilo, že během pohovoru měli prostor ptát se na cokoliv, co by je zajímalo.

Byla vám při pracovním pohovoru položena nějaká nevhodná otázka?

Všichni respondenti odpověděli, že se vedoucí pohovoru neptali na nic nevhodného a žádná otázka jim nebyla nepřijemná. Někteří zaměstnanci u rozhovoru zmínili, že o některých osobních informacích hovořili sami od sebe, ačkoli nebyli explicitně požádáni. Celkově tedy respondenti odpověděli, že se vedoucí pohovoru ptali pouze na relevantní informace, související s pracovní pozicí a společností.

Jaké vnímáte pozitiva a negativa při získávání a výběru zaměstnanců?

Z rozhovoru s regulatory analytičkou (osobní rozhovor, 14. 3. 2023) vyplynulo, že by doporučovala, aby se do výběrových pohovorů znovu zapojila zástupkyně ředitele, která dříve proces získávání a výběr zaměstnanců zajišťovala. Tvrdí, že by se měla podílet na finálním rozhodnutí, zda kandidátovi nabídnout pracovní pozici, nebo ne. Dále zmínila, že by měl o finálním rozhodnutí rozhodnout hlavně přímý nadřízený potenciálního zaměstnance. Jako pozitivní stránku společnosti někteří zaměstnanci vnímají zkoušku z Excelu, která ověří, zda má uchazeč opravdu schopnost ovládat alespoň základy Excelu. Většina respondentů se shodla, že vnímají jako velké pozitivum společnosti jejich přátelskou a milou atmosféru při výběrovém řízení. Zaměstnanci, kteří byli získáváni přes headhunterku uvedli, že s ní byla také velmi příjemná komunikace. Specialistka pro neurochirurgii v rozhovoru (osobní rozhovor, 15. 3. 2023) uvedla: „Mezi negativa řadím to, že problém řešíme, až když nastane. Já si myslím, že bychom to měli řešit dopředu a měli bychom mít někde uložené životopisy. Když nám odejde zaměstnanec, neměli bychom čekat měsíc, než nabereme nového.“ Při výzkumu bylo zjištěno, že společnosti občas trvá delší dobu, než obsadí volné pracovní místo.

Dokdy vám byla sdělena zpětná vazba?

Zpětná vazba se liší podle pracovní pozice, i podle konkrétního oddělení. Jednotlivé zpětné vazby mohou být ovlivněny mnoha faktory. Jedna polovina respondentů u rozhovoru odpovídala, že jim byla zpětná vazba poskytnuta velmi rychle a jednalo se o méně než dva dny. Druhá část respondentů v rozhovoru tvrdila, že jim byla zpětná vazba podána do týdne, maximálně do dvou týdnů, ale že jim u pohovoru bylo řečeno, dokdy jim bude zpětná vazba poskytnuta a společnost to vždy dodržela.

Jaká byla hlavní motivace pro přijetí pracovní nabídky? Naplňovala pracovní nabídka vaše očekávání?

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že společnost nabízí nadstandardní zaměstnanecké benefity s ohledem na velikost firmy. Několik respondentů odpovědělo, že jednou z motivací pro ně byly právě nabízené benefity a výše mzdy. Například HR koordinátorka (osobní rozhovor, 14. 3. 2023) uvedla, že si velmi váží benefitu dovolené 20 + 5 dní. Tvrdí, že pro ni je volný čas velmi důležitý, takže tento benefit opravdu ocenila. Dále všichni zaměstnanci na pozici fakturant/ka uvedli, že jejich hlavní motivací pro přijetí pracovní nabídky, byla lokalita společnosti. Klíčem k získání nových zaměstnanců je rodinná atmosféra, kterou se společnost prezentuje. Několik zaměstnanců v rozhovoru zmínilo, že pro ně bylo rozhodující, zda bude firma působit přátelsky a bude se jednat o menší firmu. Někteří zaměstnanci totiž dříve pracovali v korporátní společnosti a při výběru nového zaměstnání se chtěli korporátním společností vyhnout. Obchodní zástupkyně v rozhovoru (osobní rozhovor, 20. 4. 2023) zmínila, že její hlavní motivací bylo dřívější působení ve stejném oboru, a proto hledala zaměstnání, ve kterém by mohla uplatnit svoje zkušenosti. Obchodní ředitel při rozhovoru zmínil (osobní rozhovor, 20. 4. 2023) „Největší motivací pro mě byla výzva přijmout tohle

pracovní místo. To pracovní místo zahrnuje nastartovat a rozjet jednu nějak běžící divizi a uchopit jinou divizi, která teprve vzniká. A také ten osobní pocit z vedoucích pohovorů a z atmosféry na pracovišti.“ Z rozhovorů vyplynulo, že většině zaměstnancům naplňovala pracovní nabídka jejich očekávání, jen specialistka pro neurochirurgii a obchodní zástupkyně odpověděly, že je práce složitější, než přepokládaly.

3.4 Návrhy a doporučení

Účelem této části bakalářské práce je zhodnotit proces získávání a výběr zaměstnanců ve firmě XY a následně navrhnout možná řešení, která zefektivní získávání a výběr zaměstnanců. Doporučení vychází z provedeného výzkumu ve společnosti, díky kterému byly rozpoznány silné a slabé stránky procesu získávání a výběru zaměstnanců. Doporučení dále vychází z rozhovorů s finančním ředitelem a personalistkou a se zaměstnanci, kteří v rámci rozhovorů poskytli velmi užitečné informace. Na základě výzkumu ve vybrané společnosti je možné navrhnout několik změn, které jsou popsány níže.

Sociální síť

Společnosti je doporučeno, aby si vytvořila účet na sociální síti Facebook. Facebook bude společnosti sloužit nejen jako sociální síť, jejímž prostřednictvím může inzerovat nabídky práce, ale také jako prostředek pro propagaci. Společnost by měla přidávat různé příspěvky na facebookový profil, zejména fotografie z různých seminářů, workshopů, kongresů apod., kterých se zaměstnanci společnosti často účastní. Také přidávat fotografie z teambuildingu, což by zase mohlo nalákat nové uchazeče o zaměstnání. Společnosti je dále doporučeno zapojit všechny zaměstnance, kteří jsou uživateli Facebooku, aby se do propagace také zapojili. Společnost by měla na sociální síti přidávat příspěvky minimálně jednou týdně, aby byla stránka aktivní a zobrazovala se více uživatelům Facebooku. Dále je společnosti doporučeno, aby při obsazování volného pracovního místa sdílela nabídku s předstihem a také ji propagovala.

Z rozhovoru s finančním ředitelem a personalistkou (osobní rozhovor, 15. 3. 2023) vyplynulo, že společnost využívá pouze LinkedIn. V této chvíli profil na sociální síti LinkedIn spravuje jeden z majitelů společnosti. Sdílí zde různé informace o společnosti, různé aktivity a nabídky práce. Na tuto síť neinzeruje ale každou nabídku práce. V dnešní době se na sociálních sítích pohybuje mnoho mladých lidí, ale také lidí v různém věku, na které může společnost svoji inzerci cílit. Ani jeden zaměstnanec, se kterým byl veden strukturovaný rozhovor, nezmínil, že se o pracovním místě dozvěděl z LinkedInu. Proto se nedá považovat tato sociální síť v procesu získávání pracovníků za příliš úspěšnou. Tegze (2019, s. 104-105) ve své knize zmiňuje, že považuje LinkedIn za největší profesní sociální síť, ale doplňuje, že lidé se na LinkedIn připojují jen několikrát za měsíc, zatímco na Facebook se mohou připojit až několikrát denně. Dále uvádí, že Facebook obsahuje o uživateli více informací než LinkedIn.

Nabídka pracovního místa by nebyla přidána jako obrázek, ale byla by popsána v příspěvku. Obsahoval by podobné informace jako inzerát na pracovních portálech, ale v „zábavnější“ formě, aby to čtenáře zaujalo. Neobsahoval by všechny informace, které obsahuje inzerát na pracovních portálech, ale byl by stručnější. Návrh příspěvku o volném pracovním místě je vložen do příloh. Společnosti je navrženo, aby příspěvek o volném pracovním místě propagovala na Facebooku, kdy reklama by trvala 14 dní. Společnost by si dny i částku upravila podle potřeby daného obsazovaného místa.

Tabulka níže přibližuje, kolik reklama na Facebooku stojí.

Tabulka 1 Reklama na Facebooku

Doba trvání reklamy	14 dní
Celkový rozpočet	800 Kč
Oslovené účty	493 až 1,4 tis.

Zdroj: Facebook, 2023

Dále by si společnost na Facebookové stránce vytvořila okruh uživatelů, na které by chtěla svoji reklamu zacílit. Toto by se také odvíjelo od obsazovaného pracovního místa. V této části lze navolit pohlaví, věk, lokalitu a zájmy (Facebook, 2023).

Výběrový pohovor – proškolení v oblasti výběrových pohovorů

Společnosti je doporučeno, aby každý, kdo vede výběrové pohovory nebo potencionálně bude vést pohovory, prošel důkladným proškolením v této oblasti. Hlavně, pokud se jedná o vysoké pozice, kde probíhá více kol výběrového řízení a uchazeč je velmi dopodrobna zkoumán. Proškolení všech osob ve společnosti, které se nějakým způsobem podílejí na pracovních pohovorech, může přinést zefektivnění celého procesu výběru zaměstnanců. Existuje mnoho specializovaných firem, které poskytují kurzy a školení zaměřené na výběrové pohovory.

Při rozhovorech se zaměstnanci bylo zjištěno, že firma občas obsazuje volné pracovní místo velmi dlouho. Také z rozhovoru se zástupkyní ředitele (osobní rozhovor, 19.4. 2023) vyplynulo, že se občas stává, že někoho přijmou na pracovní místo a tento zaměstnanec ve zkušební době odejde. Je to buď ze strany společnosti nebo ze strany nového zaměstnance. Důvodem může být to, že většina vedoucích pohovorů nikdy neprošla řádným odborným školením v této oblasti a je tedy možné, že při výběrových pohovorech není kandidát dostatečně prozkoumán. Společnost vede pohovory podle svých zvyků a pohovory jsou vedeny neformálně. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že většina zaměstnanců se cítila při pohovoru uvolněně a pohovor jim přišel velmi přátelský. Občas se může stát, že když je pohovor až moc uvolněný a přátelský, tak celkové hodnocení kandidáta není zcela objektivní. Každopádně většina zaměstnanců toto vidí jako silnou stránku společnosti, což je naprosto pochopitelné.

Cena závisí na konkrétním kurzu nebo školení, které si firma zvolí a délce trvání kurzu. Nicméně se dá předpokládat, že se investice do tohoto druhu školení brzy vrátí v podobě větší úspěšnosti výběrových řízení a kvality zaměstnanců. Je důležité, aby si firma před výběrem školení udělala rešerši a zjistila, jaký typ školení by byl pro její zaměstnance nejvhodnější a jakou úroveň kvality očekává.

Níže je návrh možností i s orientačními cenami, které může společnost využít:

- **Gradua.cz** poskytuje dvoudenní školení v oblasti personalistiky, včetně výběrových pohovorů. Obsahem školení je od plánování lidských zdrojů až po vyhodnocení rozhovoru. Cena je od 10 000 Kč za osobu a školení trvá dva dny (Gradua, 2023).
- **ICT Pro s.r.o.** – tato společnost se specializuje na oblast lidských zdrojů, nabízí školení v oblasti výběrových pohovorů, která jsou přizpůsobena potřebám klienta. Zahrnují například cílené vedení pohovorů a principy vyhodnocení (školení-softskills, 2023). Orientačně se ceny mohou pohybovat kolem 7 000 Kč za osobu (školení-softskills, 2023). ICT PRO nabízí vlastní školení na míru, kdy cenu nelze určit.
- **Sova Studio** - firma se zaměřuje na HR poradenství a nabízí školení v oblasti personalistiky, včetně výběrových pohovorů. Školení jsou zaměřena na zlepšení dovedností vedení pohovorů a správného hodnocení kandidátů. Cena se pohybuje okolo 3 300 Kč za osobu (Sova Studio, 2023).

- **STUDIO W** – tato společnost se specializuje na široké spektrum služeb v oblasti řízení lidských zdrojů. Školení je cíleno na metody vedení pohovoru, rozeznávání kompetencí a posuzování adeptů. Cena se odvíjí od počtu účastníků a délce školení. Orientačně se cena pohybuje od 6 000 Kč (studiow, 2023).

Výběrový pohovor – test z Excelu

Společnosti je dále doporučeno, aby test z Excelu proběhl až na konci výběrového pohovoru. Dá se předpokládat, že kandidát půjde na pohovor už tak ve stresu a tento test může kandidáta vystresovat natolik, že celý pohovor nemusí zvládat, tak jak by chtěl. Test může kandidáta nepříjemně ovlivnit po celou dobu výběrového pohovoru. Během rozhovorů bylo několikrát zmíněno, že zaměstnanci vnímali vedoucí pohovorů velmi pozitivně a během pohovoru z nich opadla nervozita. Je tedy možné, že by uchazeči šli na test už více klidní a test by zvládali lépe.

Při výzkumu bylo zjištěno, že při přijímacím řízení na administrativní pozici prochází kandidáti testem z Excelu. Z rozhovorů vyplynulo, že kandidáti nejsou o tomto testu dopředu informováni. Jedna fakturantka (osobní rozhovor, 14. 3. 2023) zmínila, že ji tento test vůbec nezaskočil. Je ale důležité zmínit, že tato respondentka měla veliké zkušenosti s Excelem z bývalého zaměstnání, kde pracovala na manažerské pozici. Naopak jiná fakturantka u rozhovoru (osobní rozhovor, 14. 3. 2023) zmínila, že ji tento test velmi znervóznil.

Z interních dokumentů bylo zjištěno, že se jedná o základní úkoly, které by měl uchazeč zvládat, pokud chce pracovat na pozici fakturantky. Test trvá okolo 5 minut. Tento test je považován za silnou stránku společnosti, takže je pouze doporučeno, aby se odehrál až na konci pohovoru.

Výběrový pohovor - ověření úrovně anglického jazyka

Firmě je doporučeno, aby při výběrovém řízení na pozice, kde je podmínkou vysoká úroveň anglického jazyka, proběhla u výběrového pohovoru krátká zkouška z anglického jazyka v podobě krátkého rozhovoru. Jednalo by se o otázky, které navazují na otázky, které jsou pokládány v českém jazyce, ale byly by položeny v angličtině.

Společnost téměř u všech pracovních míst požaduje minimálně základní úroveň anglického jazyka. Zaměstnanci na administrativní pozici v rozhovoru uvedli, že anglický jazyk využívají jen velmi málo, většinou se jedná o zasílání emailu v anglickém jazyce, ale to jen velmi zřídka. Tuto činnost nejčastěji zastává manažer logistiky. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že společnost si tuto podmínku u kandidátů během výběrového řízení neověřuje. Na vyšších pozicích se zaměstnanec bez vysoké úrovně anglického jazyka neobejde.

Zkoušku z anglického jazyka by vedl finanční ředitel nebo některý z majitelů (všichni umí velice dobře anglicky). Zkouška by trvala kolem 15 minut, čas by ovlivňovaly odpovědi uchazečů. Na rozhovor v angličtině není nutno kandidáty upozorňovat před začátkem výběrového pohovoru a během pohovoru si ověřit, zda tento kandidát má opravdu úroveň anglického jazyka na vysoké úrovni a bude reprezentovat společnost při cestách do zahraničí. Poté, kdy proběhne část pohovoru, kdy se vedoucí pohovoru ptají uchazeče na otázky ohledně jeho životopisu a ověřují si ho, bude kandidát upozorněn, že teď proběhne krátká zkouška z anglického jazyka.

Otázky:

- Why are you interested in this job position?
- Have you ever worked in a similar position?
- What are your strengths and your weaknesses?
- What are your career goals?
- Are you willing to travel? How much?
- Are you willing to work overtime if needed?
- If you were a type of cereal, what would you be and why?

Je důležité udržet pracovní pohovor profesionální a respektující, ale dobře umístěná neformální otázka může pomoci uvolnit napětí a kandidátovi navodit příjemný pocit. Poslední otázka může působit podivně, ale na druhou stranu může poskytnout nějaký vhled do osobnosti kandidáta a jeho kreativity. Navíc to může být zábavný způsob, jak prolomit ledy a trochu zlehčit atmosféru. Nicméně poslední otázku by společnost měla používat uvážlivě v přiměřených situacích, protože ne všichni kandidáti mohou ocenit vtipnou otázku během pohovoru.

4 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, jak ve firmě XY funguje proces získávání a výběru zaměstnanců a následně zpracovat návrh a doporučení na zlepšení efektivnosti tohoto procesu. Bakalářská práce poukazuje na důležitost procesu získávání a výběru pracovníků, který vede k dosažení cílů společnosti.

Praktická část popisuje získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti. Výzkum ve firmě XY probíhal prostřednictvím hloubkového rozhovoru s finančním ředitelem a personalistkou a prostřednictvím rozhovorů s dalšími zaměstnanci. Dále bylo, pro účely této bakalářské práce, umožněno zúčastnit se dvou výběrových pohovorů na pozici fakturant/ka. Hloubkový rozhovor s finančním ředitelem a personalistkou sloužil především k pochopení současného stavu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. S dalšími zaměstnanci byly uskutečněny rozhovory pro lepší pochopení výběrového řízení z pohledu zaměstnanců. Dále byl veden rozhovor se zástupkyní ředitele, která popsala, jak výběrové řízení probíhalo v minulosti a sdělila, jaké cítí nedostatky v získávání a výběru zaměstnanců v současné době, kdy již tento proces není v její kompetenci. Rozhovory jsou v této práci považovány za největší přínos informací, díky kterým byly odhaleny silné a slabé stránky společnosti v oblasti získávání a výběru pracovníků.

Z rozhovorů vyplynulo, že společnost rozlišuje, zda se jedná o vyšší složitější pozice nebo nižší administrativní pracovní pozice. U nižších pozic firma XY získává zaměstnance zejména přes inzerování na pracovních portálech a u vyšších pozic nejčastěji firma využívá služeb headhuntera. Společnost je tedy ochotna vynaložit velké množství finančních prostředků na obsazení vyšší pozice. Při získávání zaměstnanců firma XY používá ze sociálních sítí pouze LinkedIn, který ale v České republice není zatím příliš efektivní. Z rozhovorů bylo zjištěno, že se ani jeden ze zaměstnanců nedozvěděl o pracovní pozici přes LinkedIn. Z výzkumu vyplynulo, že se společnost nejvíce zaměřuje na výběrové pohovory, které provádí téměř u všech pracovních pozic. Při porovnání systému výběrových pohovorů ve společnosti s informacemi z odborné literatury, zaměřující se na toto téma, lze říci, že společnost nevede výběrové pohovory podle odborných informací, ale spíše si přišla sama na svůj způsob, který aplikuje. Společnosti se dá pár věcí vytknout, pokud se jedná právě o výběrové pohovory. Jedna z věcí je, že na administrativní pozice vyžaduje test z Excelu, který probíhá na začátku pracovního pohovoru a uchazeč o tomto testu není předem obeznámen. Pro uchazeče je to tedy nečekaná věc a může ho to negativně ovlivnit po celou dobu pohovoru. Z rozhovorů vyplynulo, že společnost na vyšší pozice požaduje vysokou úroveň anglického jazyka a považuje tento požadavek za nezbytný. Nicméně vedoucí pohovoru si tento požadavek vůbec neověřují. I když v minulosti bylo ve firmě XY občas zvykem provádět krátký rozhovor v anglickém jazyce pro ověření, zda kandidát opravdu tuto schopnost ovládá, dnes tomu tak není. Podle rozhovorů se zaměstnanci lze sice vidět, že všichni zaměstnanci na vyšších pozicích tuto schopnost mají, i když neprošli touto zkouškou, ale do budoucna by se mohlo stát, že společnost přijme zaměstnance, který nebude společnost kvůli jeho jazykové bariéře efektivně reprezentovat v zahraničí. Dále bylo zjištěno, že někteří jedinci, kteří se podílejí na výběrových pohovorech, neprošli řádným školením v této oblasti. Všechny výše zmíněné informace mohou mít za následek, že společnost má občas problém s obsazením pracovních míst. Na některé pozice společnost hledá vhodné zaměstnance až několik měsíců.

Klíčem k úspěchu společnosti je jejich milé a přátelské chování při pohovorech. Z rozhovorů vyplynulo, že si firma XY zakládá na přátelských vztazích na pracovišti, a jejich chování při získávání a výběru zaměstnanců tomu také nasvědčuje. Jejich vystupování na pracovních pohovorech je občas velmi neformální, záleží, kdo pohovor vede. Co se týče finančního ředitele a personalistky, ti se snaží pohovory na administrativní pozice vést více formálně a na úrovni,

ale zároveň také přátelsky. Většina zaměstnanců se shodla, že při jejich rozhodování, zda přijmou pracovní nabídku, hrálo roli právě přátelské chování vedoucích pohovoru a také to, že je společnost malá a v rodinném duchu. Bylo zjištěno, že motivací pro přijetí pracovní nabídky u nižších pozic byla nejčastěji lokalita společnosti v okolí jejich bydliště, a také benefity, které společnost nabízí. Z inzerátu, který se nachází v příloze, lze vyčíst, že společnost nabízí velké množství benefitů. U vyšších pozic byla pak nejčastější motivací pro přijetí pracovní nabídky nabízená pracovní pozice a její náplň, a přátelské prostředí v malém kolektivu.

Na základě provedeného výzkumu byly společnosti doporučeny a navrženy některé změny. Jedno z doporučení bylo založení sociální sítě Facebook, přidávání příspěvků z akcí a využívání sociální sítě k propagaci nabídky práce. Dále bylo doporučeno, aby všichni, kteří vedou výběrové pohovory nebo potenciálně budou vést, prošli řádným proškolením v této oblasti. Je pravděpodobné, že by se společnost vyvarovala situacím, kdy nemůže najít vhodného zaměstnance až několik měsíců, nebo přijme nevhodného, protože by uměla kandidáta lépe vyhodnotit. Také bylo společnosti doporučeno provádět test z Excelu až na konci pohovoru, aby se nestávalo, že to kandidáta negativně ovlivní po celou dobu pohovoru. Společnosti bylo doporučeno, aby vedoucí pohovoru každého uchazeče na vyšší pracovní pozice prozkoušeli z anglického jazyka, prostřednictvím krátkého rozhovoru. Dále byly navrženy konkrétní otázky v anglickém jazyce, které by společnost mohla použít ke zkoušce. Všechny výše zmíněné doporučení by měly firmě XY pomoci k rychlejšímu a efektivnějšímu obsazování volných pracovních míst.

V současné době a při velikosti firmy XY jsou tato doporučení dostačující. V případě, že by se společnost dále vyvíjela a rozšiřovala, bylo by prospěšné zamyslet se nad výběrem dalších HR pracovníků a rozšiřování znalostí v oblasti procesů získávání a výběru nových zaměstnanců.

Literatura

Odborné knihy

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada Publishing, 2016. 182 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

BRŠŤÁKOVÁ, J. et. al. *Abeceda personalisty 2022*. Olomouc: ANAG, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8.

BRŮHA, D. et. al. *Abeceda personalisty 2016*. Olomouc: ANAG, 2016. 583 s. ISBN 978-80-7554-003-4.

DRÁBOVÁ, R. et. al. *Písemná a elektronická komunikace*. Praha: Fragmet, 2014. 124 s. ISBN 978-80-253-1802-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. et. al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTOVÁ, P. et. al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2016. 240 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

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

LUDVÍK, F. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. 248 s. ISBN 978-80-907530-5-1.

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

MUŽÍK, J. et. al. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

PALÍŠKOVÁ, M. et. al. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck, 2021. 237 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

PECHOVÁ, J. ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. 180 s. ISBN: 978-80-7261-452-3.

PICARDI A. C. *Recruitment and Selection: Strategies for Workforce Planning & Assessment*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2019. 328 s. ISBN 978-1-4833-8541-9.

SIEGEL, Z. *Jak hledat a najít zaměstnání: rady a tipy pro uchazeče*. Praha: Grada Publishing, 2012. 110 s. ISBN 978-80-247-4407-0.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada Publishing, 2019. 327 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

TRACY, B. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik*. Praha: Synergie, 2015. 135 s. ISBN 978-80-7370-433-9.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

Internetové zdroje

Personalista: *Při získání zaměstnání nezapomeňte na sociální síť – prověření uchazečů vyřadí až osminu z nich – únor 2022* [online]. 2022 [cit. 2022-02-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/pri-hledani-zamestnani-nezapomente-na-socialni-site--provereni-uchazecu-vyradi-az-osminu-z-nich.html>>.

Performia: *Jak napsat úspěšný pracovní inzerát* [online]. 2015 [cit. 2015-11-03]. Dostupný z WWW: <<https://www.performia.cz/e-book-jak-napsat-uspesny-pracovni-inzerat>>.

Facebook: *Propagace obsahu* [cit. 2015-11-03]. Dostupný z WWW: <https://business.facebook.com/latest/ad_center/ads_summary?asset_id=209787986099248&nav_ref=profile_plus_intervention_comet_home_rhc&ref=www_comet_home_rhc_page_panel&auto_open_promote=true>.

Sova Studio: *Vzdělávání na míru* [online]. 2023 [cit. 2023-03-21]. Dostupný z WWW: <<https://www.sovastudio.cz/vzdelavani-na-miru>>.

ICT Pro: *Kategorie kurzů* [online]. 2021 [cit. 2015-04-05]. Dostupný z WWW: <<https://www.ictpro.cz>>.

Gradua: *Zakázkové vzdělávací kurzy a školení* [online]. 2020 [cit. 2023-04-03]. Dostupný z WWW: <<https://www.gradua.cz/nase-sluzby/zakazkove-vzdelavaci-kurzy-a-skoleni-vyhody.html>>.

Studio w: *Firemní kurzy* [online]. 2023 [cit. 2023-04-25]. Dostupný z WWW: <<https://www.studiow.cz/firemni-kurzy>>.

Ostatní zdroje

Společnost XY. *Webové stránky společnost* [online]. 2020 [cit. 2023-04-29]. Dostupný z WWW: www.spolecnost-xy.cz.

Interní materiály společnosti XY. *Prezentace společnosti*. Praha, 2022.

Seznam příloh

Příloha 1 Přepis hloubkového rozhovoru s finančním ředitelem a personalistkou	II
Příloha 2 Přepis rozhovorů se zaměstnanci	VI
Příloha 3 Inzerát firmy XY na pozici Fakturant/ka	XVIII
Příloha 5 Poznámky, které byly zapisovány při výběrovém pohovoru.....	XIX
Příloha 6 Návrh nabídky pracovního místa fakturant/ka na Facebook.com	XX

Přílohy

Příloha 1 Přepis hloubkového rozhovoru s finančním ředitelem a personalistkou

Jak přesně u vás probíhá proces získávání zaměstnanců? Můžete popsat jednotlivé kroky?

Personalistka – „Pokud se jedná o nižší pozice, z pozice personalistky probíhá stanovení určitých požadavků na danou pracovní pozici. Když jsou stanoveny požadavky, co by kandidát či kandidátka měli splňovat, ať už se jedná o pracovní zkušenosti, dovednosti a různé schopnosti, následuje vystavení inzerátu. Nejčastěji využíváme pracovní portály, jako jsou Práce.cz a Jobs.cz. Pracovní portál vybíráme také podle toho, jak je pracovní pozice kvalifikovaná. Po tomto kroku nám uchazeči posílají své životopisy, a poté probíhá výběr z těchto životopisů, kdy vybíráme vhodné kandidáty podle požadavků.“

Finanční ředitel – „Pokud se jedná o vysoké nebo složitější a nákladnější pozice, nelze uchazeče hledat jen přes pracovní portály. Na tyto pozice už využíváme headhuntery. Čím dražší je pracovní místo, tím složitější a nákladnější bude získávání tohoto kandidáta. Dobré lidi musíme tzv. ulovit, protože nebyvají na pracovním trhu volní. Na pozici obchodního ředitele jsme například hledali nejvhodnějšího kandidáta necelý půlrok. Takže si při výběru na těchto pozicích dáváme opravdu záležet. Nejdříve musíme najít vhodného headhuntera a potom headhunter zařídí samotné získávání a samozřejmě vede celkovou komunikaci s kandidátem. Headhunterovi jsou na začátku řečeny informace o tom, koho bychom si na pracovní místo představovali a jaké dokumenty požadujeme. Poté jsou doporučení kandidáti pozváni na pracovní pohovor, který má několik kol (to se pokaždé liší podle potřeby). Vybírání headhuntera nám vždy také zabere spoustu času, protože se snažíme vybrat někoho, kdo bude opravdu dobrý.“

Preferujete spíše vnitřní nebo vnější zdroje při získávání zaměstnanců a proč?

Finanční ředitel – „Většinou nabízíme nejdříve pracovní pozici lidem zaměstnancům z vnitřních zdrojů, hlavně pokud se jedná o postoupení na vyšší pozici. Například jsme na teambuildingu nejdříve interně oznámili novou pozici obchodního ředitele, kterou jsme stálým zaměstnancům představili a popsali. Na tuto pozici se jeden zaměstnanec přihlásil a byl začleněn do výběrového řízení, prošel si několika fázemi pohovorů, ale nakonec nebyl vybrán. Samozřejmě, pokud u nás už někdo pracuje a máme s ním vytvořenou důvěru, jsme rádi, když je možnost obsadit tu danou pozici ze stálých zaměstnanců. Když se nám uvolnilo místo manažera logistiky, také jsme místo nejdříve nabízeli současným pracovníkům z oddělení logistiky. Samozřejmě vnější zdroje mohou být pro nás také přínosem a mohou k nám přinést nové schopnosti a zkušenosti.“

Jaké metody uplatňujete při získávání zaměstnanců?

Finanční ředitel – „Využíváme metodu doporučení zaměstnance, protože nás ve firmě ještě není moc, opět klademe důraz na důvěru, snažíme se tedy důvěřovat našim zaměstnancům, že doporučí někoho vhodného. Ve většině případů to mělo pozitivní následky, ale také se samozřejmě stalo, že nám nějaký zaměstnanec doporučil někoho, koho jsme nakonec nepřijali. Dále využíváme inzercí na pracovních portálech a občas sociální síť LinkedIn, ale tato sociální síť ještě není v ČR tak rozšířená. Jak bylo řečeno, z nákladnějších metod využíváme také headhuntery a dříve i personální agentury, které zařizují předvýběr. Vždy si na začátku řekneme, kolik peněz bychom tak chtěli do obsazovaného místa investovat. Někdy se stane, že u vyšších pozic musíme tu částku během získávání přesáhnout.“

Jaké pracovní portály preferujete pro inzerování nabídky práce a proč?

Personalistka – „Nejčastěji využíváme jobs.cz, práce.cz, prácezarohem.cz a jenpráce.cz.“

Co v nabídce práce uvádíte pro přilákání uchazečů?

Finanční ředitel – „Snažíme prodat firmu jako takovou, tzn. uvádíme, že jsme dynamická prosperující firma, že jsme česká firma, ale zároveň úspěšně vedeme i pobočky na Slovensku a v Polsku. Snažíme se velmi srozumitelně popsat náplň pracovní pozice a co od uchazečů očekáváme. Vždy se potom kandidátů ptáme, jestli jim bylo vše srozumitelně řečeno, pokaždé odpovídají, že ano. Takže se snažíme i v inzerátu být velmi otevření a nelhat. V neposlední řadě uvádíme výhody jako jsou: příspěvek na penzijní pojištění, sodexo kartu, dovolenou 20+5 dní, kurzy anglického jazyka, teambuildingy, služební telefon a zaměstnání ve stabilní společnosti. Také uvádíme rozpětí mzdy.“

Jaké vnímáte vaše pozitivní a negativní stránky při získávání zaměstnanců?

Finanční ředitel – „Samozřejmě záleží na člověku. Jako výhodu můžeme mít, že jsme malá firma, a člověk, který půjde hledat práci do klidnějšího prostředí, půjde třeba rád k nám. Naší výhodou i nevýhodou může být lokalita. Další výhodou může být to, že je náš inzerát přehledný, a proto se na něj ozývá mnoho lidí. Co se týče platu, myslím si, že na to, že jsme malá firma nabízíme poměrně dobré peníze, což asi také většinu uchazečů zaujme. Také mohou potencionální uchazeče zaujmout naše firemní stránky na internetu, které máme přehledné a je zde popsán obor, ve kterém se pohybujeme.“

Jak přesně u vás probíhá výběr zaměstnanců?

Finanční ředitel – „Nejdříve probíhá výběr uchazečů podle jejich životopisů, koukáme hodně na strukturu životopisů. Je pro nás důležité, aby v životopise nebyly gramatické chyby a překlepy. Podle toho poznáme, jak se ten člověk prodává firmě a uděláme si takový první dojem o uchazeči. Tuto práci zastává hlavně naše personalistka, která mi potom předá vybrané životopisy a já si je ještě projdu sám. Poté jsou nejhodnější uchazeči pozváni na pracovní pohovor, který nám doplní informace a pomůže nám se finálně rozhodnout. U pracovního pohovoru vždy sedím já, personalistka a vedoucí oddělení. Také u pohovoru občas sedí zaměstnanec, který právě odchází z firmy a my za něj hledáme náhradu, chceme, aby nám také sdělil svůj názor a pomohl nám uchazeče vybrat, samozřejmě, pokud odchází v dobrém. Pokud se jedná o pracovní pozice například fakturantky, vždy probíhá na začátku pohovoru malá zkouška z Excelu, abychom věděli, jak daný člověk umí s Excelem a s počítačem, protože je to pro tuto pozici důležité. Poté se přidají ostatní a začíná pohovor. Celý pohovor trvá 15 až 45 minut. Po pohovoru se ještě všichni pobavíme a řekneme si naše dojmy z uchazeče.“

„Pokud se jedná o vyšší a složitější pozice, probíhá více kol pohovorů a kandidát je velmi podrobně zkoumán. Většinou jsou u tohoto pohovoru přítomni všichni majitelé firmy a někteří vedoucí pracovníci, jeden pohovor trvá hodinu až dvě hodiny.“

Personalistka – „Já dělám tu první preselekcí životopisů, koukám, jestli se shodují jejich dovednosti a schopnosti s požadavky na pracovní místo. Preselekcce probíhá tak, že vždy životopisy roztrídím na velmi vhodné, vhodné a nevhodné. Vše poté konzultuji s finančním ředitelem. Pokud vidím, že mi ten životopis nedává smysl, tak ho ani nepřepošlu finančnímu řediteli. Pokud si nejsem úplně jistá, zda je uchazeč vhodný, tak životopis přeposílám finančnímu řediteli a čekám na jeho rozhodnutí. Většinou vždy pozveme velmi vhodné a pár vhodných uchazečů na výběrový pohovor. Dokud není finální kandidát vybrán, pořád přijímáme další životopisy od nových uchazečů, kteří mohou být pozváni na pohovor. U pracovních pohovorů se vždy snažíme ověřit uchazečův životopis, takže vždy požádáme, aby nám řekl něco o uvedených pracovních zkušenostech sám.“

Jaké metody uplatňujete při výběru zaměstnanců?

Finanční ředitel – „Nejvíce využíváme metodu hodnocení životopisů a výběrové pohovory.“

Probíhá u vás nějakým způsobem příprava na pracovní pohovor? Pokud ano, jak?

Finanční ředitel - „Já si pouze před pohovorem pročtu uchazečův životopis a podtrhnu si uvedené informace, na které bych se chtěl ještě doptat. Opět ale, pokud se jedná o ty vyšší pozice, už předem vedeme dlouhé debaty s headhunterkou, takže velmi dobře víme, kdo má na pohovor přijít.“

Personalistka – „U mě je to samozřejmě jiné, já důkladně pročítám životopisy a předem si stanovuji nějaké otázky na uchazeče. Takže u mě probíhá větší příprava.“

Jakým stylem vedete výběrové pohovory?

Personalistka – „Já se snažím pohovor vést polostrukturovaným stylem, tzn., že kandidátovi na začátku oznámím, jak bude pracovní pohovor probíhat, že si řekneme nějaké informace o něm, potom zase my v rychlosti představíme společnost a pracovní pozici. Ale vzhledem k tomu, že jsme stále malá firma, snažíme se vést pohovor v přátelském duchu. Chceme, aby se uchazeč cítil dobře a uvolnil se.“

Finanční ředitel– „U vyšších pozic je to podobné jako u těch nižších. Vedeme je také polostrukturovaně.“

Jakou dokumentaci od uchazečů požadujete?

Finanční ředitel – Vždy požadujeme jen životopisy.“

Je ve vašem zájmu dozvědět se o uchazečích nějaké soukromé informace?

Finanční ředitel – „V našem zájmu to není, uchazeči se ale občas velmi otevřou a sdělí nám soukromé informace sami. Dokreslit si osobní stránku člověka nám pomáhá si udělat celistvý obrázek a poznat toho člověka více. Ale určitě se neptáme na informace typu manželství, děti, náboženství atd.“

Zjišťujete si reference o uchazečích, prověřujete si je?

Finanční ředitel – „Neprověřujeme si je. Ten člověk nám stejně dá kontakt na získání referencí na někoho, kdo o něm bude mluvit dobře. Uchazeč nedá kontakt někoho, u koho by měl strach, že by o něm mluvil špatně. Takže mi to nepříjde úplně objektivní. Snažíme si tedy udělat vlastní názor na uchazeče.“

Personalistka – „Co se referencí týče, tak my nemůžeme vědět, jestli se například bývalý zaměstnavatel na uchazeče neurazil, a tak nebude mluvit zcela objektivně. Takže zatím o tomto způsobu výběru neuvažujeme“

Jak u vás probíhá závěrečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče? Co považujete za největší kritérium pro rozhodnutí?

Finanční ředitel – „Pokud se jedná o vyšší pozice, rozhoduje o přijetí či nepřijetí několik lidí. Většinou se musíme všichni shodnout na přijetí tohoto kandidáta. Pokud se jedná o nižší pozice, tak se opět musíme všichni shodnout, ale už o přijetí či nepřijetí rozhoduje méně lidí. Vždy o tom déle komunikujeme a každý řekne svůj pohled na kandidáta.“

„Pro nás je velmi důležité, aby na pohovoru byla cítit nějaká sympatie ke kandidátovi. Přeci jen, jsme malá firma a jsou tu někteří zaměstnanci několik let, takže chceme, aby všichni, kdo sem přijdou jako ti noví, rychleji zapadli do kolektivu. A samozřejmě musí daný kandidát splňovat požadavky na pracovní místo. Musíme vidět zodpovědnost k té práci.“

Kolik osob a kdo rozhoduje o přijetí nejvhodnějšího kandidáta?

Finanční ředitel – „Pokud se jedná o manažerské pozice, tak musí dojít ke shodě všech majitelů firmy. U pozic, které jsou obchodního rázu, rozhoduje hlavně člověk zodpovědný za tu divizi a já. Pokud se jedná o nižší pozice, tak také člověk zodpovědný za oddělení a já.“

Jaké vidíte vaše pozitivní a negativní stránky při procesu výběru?

Finanční ředitel – „Naší pozitivní stránkou je asi ta přátelská atmosféra při pohovorech, také rychlá komunikace s uchazeči. Negativní stránky můžeme mít různé, záleží, co člověk preferuje. Možná náš nedostatek může být, že nás někdy není na pohovoru dost, ale často se nám nestává, že bychom se v kandidátovi spletli.“

Personalistka – „Já mám pocit, že vše probíhá dobře a vnímám hlavně pozitiva.“

Informujete všechny nepřijaté uchazeče? Pokud ano, jak?

Finanční ředitel – „To je pro nás velmi důležité a máme to nastavené tak, že musíme vždy uchazeče informovat o nepřijetí. Za mě je opravdu neprofesionální, když člověk přijde na pohovor a firma se mu už potom neozve. Pokud kandidáta najde headhunter, občas komunikuje s kandidátem pak on, ale většinou s nimi mluvíme i my a vysvětlíme jim, proč jsme je nakonec nevybrali. Přeci jen ten člověk tady s námi stráví nějaký svůj čas a dá do toho úsilí, takže je pokaždé chceme informovat se zpětnou vazbou. Pokud se jedná o ty nižší pozice, vždy se kandidátům ozve personalistka, ale většinou neuvádí důvod, proč nebyli přijati. Většinou řekneme jako důvod, že jsme vybrali vhodnějšího kandidáta.“

Příloha 2 Přepis rozhovorů se zaměstnanci

Jak dlouho ve firmě pracujete?

Regulatory analytička – „3,5 roku“

HR koordinátorka (personalistka) – „od 1. 1. 2023“

Fakturantka 1 – „1,5 roku“

Fakturantka 2 – „2 roky“

Fakturantka 3 – „5 let“

Bývalá manažerka logistiky – „8 let“

Manažer logistiky – „Od 1. 2. 2023“

Skladník – „5 měsíců“

Obchodní zástupkyně – „7 měsíců“

Specialistka pro neurochirurgii – „1 rok“

Nákupčí – „8 měsíců“

Obchodní ředitel – „1 rok a 2 měsíce“

Jak jste se o pracovní pozici ve firmě dozvěděl/la?

Regulatory analytička – „Mě přímo oslovili. Já jsem si zveřejnila životopis na Jobs.cz a druhý den ráno mě oslovili z personální agentury. Bylo mi řečeno, že se jim můj životopis líbí a že se hodím na pozici, kterou obsazují. Původně jsem byla oslovena na pozici fakturantky do oddělení logistiky. Po asi třech měsících, co jsem zde pracovala se vytvářela nová pozice regulatory analytik a tato pozice mi byla nabídnuta.“

HR koordinátorka (personalistka) – „O pracovní pozici jsem se dozvěděla přes pracovní portál Jobs.cz, kde jsem našla inzerát na pozici HR koordinátorky. Zaslala jsem jim žádost o zaměstnání a svůj životopis.“

Fakturantka 1 – „Já jsem oslovila firmu, našla jsem inzerát na Jobs.cz na pozici fakturantky.“

Fakturantka 2 – „Firmu jsem oslovila já a dozvěděla jsem se o pracovní pozici přes pracovní portál Jobs.cz.“

Fakturantka 3 – „Od kamarádky, která tady pracovala.“

Bývalá manažerka logistiky – „Přes inzerát na pracovním portálu Jobs.cz.“

Manažer logistiky – „Na pracovním portálu Jobs.cz“

Skladník – „Přes pracovní portál jenpráce.cz“

Obchodní zástupkyně 1 – „Oslovila mě headhunterka, poslala mi email, zda by mě tato pozice zajímala.“

Specialistka pro neurochirurgii – „Od kolegyně v tehdejší práci jsem se dozvěděla, že tady ve firmě hledají lékaře na tuto pozici. Potom jsem zjistila, že hledají přes haedhunterku, tak jsem ji zavolala a začala s ní komunikovat.“

Nákupčí – „Dříve jsem pracoval v konkurenční firmě, která také pracovala se zdravotnickými prostředky. Delší dobu jsem cítil, že chci změnit zaměstnání, a tak jsem hledal práci jinde. Nakonec se můj táta zeptal známé, která vlastní personální agenturu, jestli o něčem neví. Ta

známá zná jednoho z majitelů firmy XY a zeptala se, jestli nehledají někoho nového. V té době hledali nákupčího, což je přesně to, co jsem v té době dělal. Tak jsme se spojili s finančním ředitelem a poslal jsem mu životopis. Ta pozice dříve ve firmě XY neexistovala, takže jim vyhovovalo, že jsem měl již zkušenosti.“

Obchodní ředitel – „Přes headhunterku, řekl jsem jí, že hledám práci a ona mi nabídla tuto pozici.“

Které informace se vyskytovaly v nabídce práce? Jaké požadavky tam byly uvedeny?

Regulatory analytička – „Tím, že si mě sami vybrali podle životopisu, jsem automaticky ty požadavky splňovala“

HR koordinátorka (personalistka) – „Byly tam informace o společnosti, co ta pozice obnáší, co očekávají od kandidátů a co oni nabízejí. Očekávali komunikativnost, zkušenost, angličtinu na pokročilé úrovni B2, řidičský průkaz skupinu B, vzdělání s maturitou.“

Fakturantka 1 – „Byl tam požadavek ovládnutí Excelu a střední školu s maturitou“

Fakturantka 2 – „Vyskytovaly se tam základní informace, jako čeho se ta pozice týká, kde se pracoviště nachází, jaký je kolektiv, co se vyžaduje apod. Požadavky tam byly uvedeny jako základní práce s Excelem.“

Fakturantka 3 – „Tenkrát mi volali sami, ať přijdu na pohovor.“

Bývalá manažerka logistiky – „Jednalo se o pozici fakturantky, manažerkou jsem se stala až po nějaké době. Takže v nabídce práce se vyskytovaly informace o té pozici, co obnáší apod. Bylo tam uvedeno, že bych měla umět v Excelu, mít řidičský průkaz a umět ovládat anglický jazyk.“

Manažer logistiky – „Inzerát mě oslovil jako celek, nabídka byla jiná, než jsem do teď hledal. Byl tam požadavek anglického jazyka na vyšší úrovni, vzdělání s maturitou, komunikativnost, loajálnost, řidičský průkaz atd.“

Skladník – „Popis pracovní pozice, mzda, představení společnosti atd. Z požadavků tam byly uvedeny vzdělání s maturitou, znalost PC, řidičský průkaz, základní znalost Aj.“

Obchodní zástupkyně – „Byla jsem přímo oslovena. Všechny požadavky jsem splňovala, protože jsem v tomto oboru dlouho pracovala. Hledali zkušeného člověka.“

Specialistka pro neurochirurgii – „Poslala mi požadavky, které ale byly na mě moc vysoké a já tomu neodpovídala. Zjistili, že i když tyto požadavky nesplňuji, tak zkušenosti mám. Požadavky byly zaměřeny hlavně na zkušenosti, vysokou školu, anglický jazyk na vysoké úrovni apod.“

Nákupčí – „Pouze jsme si na pohovoru řekli, co jsem dělal v bývalém zaměstnání a podle toho se finanční ředitel rozhodl, zda bych se na tu pozici hodil nebo ne. Hodně se mě ptal, jestli umím se systémem POHODA a s Excelem. Ale žádné konkrétní požadavky mi nebyli řečeny.“

Obchodní ředitel – „Tak já vše konzultoval s headhunterkou, takže jsem nabídku práce neviděl a ani neexistoval žádný inzerát na tuto pozici. Určitě požadovali zkušenost z tohoto odvětví, zkušenost s vedením týmu. Práce v distribuční společnosti pro mě byla výhoda.“

Jaké dokumenty byly od vás požadované? (zhodnotit inzerát a komunikaci v této fázi)

Regulatory analytička – „Pouze měli můj životopis z portálu Jobs.cz. Myslím si, že po mně měli požadovat ještě nový životopis. Komunikace byla rychlá.“

HR koordinátorka (personalistka) – „Pouze životopis. Co se týče inzerátu, tak byl strukturovaný a přehledný a sdělil mi dostatek informací. Komunikace byla rychlá, velmi přímá, ale ocenila bych více empatie vzhledem k nemoci, kvůli které jsem se nemohla prvotně dostavit na sjednaný pohovor. Před pohovorem mě to lehce znervóznilo.“

Fakturantka 1 – „Pouze životopis. Komunikaci hodnotím dobře, ozvali se mi tak do týdne. Komunikovala jsem s administrativní asistentkou.“

Fakturantka 2 – „Pouze životopis. Inzerát mi přišel velmi srozumitelný, věděla jsem o čem tady ta práce bude. Ke komunikaci nemám výhrady, byla rychlá a bez problému.“

Fakturantka 3 – „Pouze životopis. Komunikace byla rychlá a příjemná.“

Bývalá manažerka logistiky – „Jen životopis. Inzerát byl stručný a přehledný. Celá komunikace byla velmi rychlá a milá.“

Manažer logistiky – „Pouze životopis. Inzerát na mě působil naprosto standardně ničím nevybočující z ostatních inzerátů, po přečtení inzerátů mně ale oslovil. Komunikace byla naprosto skvělá a nadstandartní, hlavně ze strany finančního ředitele“

Skladník – „Jen životopis. Životopis byl dobře obsáhlý a zmiňoval všechny potřebné informace. Komunikace byla skvělá, dostal jsem dokonce náhled smlouvy, kterou mi poslali emailem, to mě potěšilo.“

Obchodní zástupkyně – „Pouze životopis. S headhunterkou byla komunikace výborná. Poté byla skvělá komunikace i s finančním ředitelem.“

Specialistka pro neurochirurgii – „Pouze životopis. Jiné informace si dohledala headhunterka na mém LinkedInu. Komunikace s headhunterkou byla naprosto skvělá“

Nákupčí – „Pouze životopis. Komunikace byla úplně v pořádku, byla rychlá a bez problému.“

Obchodní ředitel – „Pouze životopis. Komunikace byla celkem rychlá a dobrá. První kontakt byl s headhunterkou, druhý už potom s finančním ředitelem a se třemi majiteli společnosti.“

Můžete popsat, jak přesně probíhal pracovní pohovor a jaké jste z něj měl/la pocity?

Regulatory analytička – „U pohovoru byla přítomna zástupkyně ředitele a dva majitelé firmy. Nejdříve jsme probrali informace z mého životopisu a ptali se mě, proč bych ve společnosti chtěla pracovat. Já jsem chtěla hlavně pracovat v malém kolektivu, a ne v korporátní firmě. Můj cíl byl se posouvat a v malé firmě, která se rozrůstá. Proběhla rychlá zkouška z angličtiny. Celý pohovor trval asi 15 minut. Ihned po skončení pohovoru mi bylo řečeno, že mě berou. Když to zpětně hodnotím, tak mi tam chyběla tehdejší manažerka logistiky, která u pohovoru nebyla. Pocit jsem měla dobrý, ale nepřišlo mi to dost profesionální.“

HR koordinátorka (personalistka) – „Pohovor probíhal se zástupkyní ředitele, s tehdejší administrativní asistentkou a s finančním ředitelem. Nejdříve byla představena společnost. Potom si ověřovali informace v životopise. Dále jsme se dostali k náplni práce, kterou mi vysvětlovala administrativní asistentka, kterou jsem nahrazovala. Poté mi nechali prostor na

otázky. Z pohovoru jsem měla dobrý pocit, byl veden velmi neformálně a neměla jsem trému. Vedoucí pohovoru byli velmi milí.“

Fakturantka 1 – *„Nejdříve probíhala taková zkouška ze základních znalostí z Excelu, která probíhala pouze s personalistkou. Tato zkouška mě vůbec neznervózňovala, protože mám s Excelem zkušenosti z bývalé práce. U pohovoru byl finanční ředitel, zástupkyně ředitele a manažerka logistiky. Finanční ředitel představil společnost a pracovní pozici. Dále se mě ptali na uvedené informace v životopise. Byla strašně příjemná atmosféra u pohovoru, měla jsem pocit, že to ani není pohovor.“*

Fakturantka 2 – *„Přišli na pohovor tři zástupci, hlavní slovo měl finanční ředitel. Seznámil mě s tou prací, představil společnost. Potom si vzala slovo manažerka logistiky, která mi řekla, co by po mně požadovali. Dále si ověřovali moje informace v životopise. Potom mluvila zástupkyně ředitele a ta mě také seznamovala s prostředím ve firmě. Na začátku proběhla zkouška z Excelu, která mě velmi znervóznila. Byla bych raději, kdyby zkouška z Excelu mohla proběhnout až po pohovoru.“*

Fakturantka 3 – *„Na pohovoru byli dva majitelé firmy a zástupkyně ředitele. Byla mi na začátku představena společnost a pracovní pozice. Zeptali se mě na otázky, které vycházeli z informací, které jsem měla v životopise. Po pohovoru mi ukázali pracovní prostředí a sklad. Měla jsem pozitivní pocit.“*

Bývalá manažerka logistiky – *„Na pohovoru byla zástupkyně ředitele a jeden z majitelů firmy. Byla jsem zkoušena z angličtiny, jen krátký rozhovor. Nejdříve mi představili firmu a pozici, a poté ověřovali informace v životopise. Měla jsem z toho pohovoru dobrý pocit, byl velmi uvolněný.“*

Manažer logistiky – *„Nějaké zkušenosti s pracovními pohovory už mám, takže si myslím, že to umím zhodnotit. Prošel jsem dvěma koly výběrového řízení. První polovina pohovoru byla taková formální a dále se pohovor překlenul do neformálního stylu a byl veden velmi pohodově. U pohovoru byl přítomný finanční ředitel a jeden z majitelů firmy. V druhém kole byla přítomna i bývalá manažerka logistiky a HR koordinátorka. Byly mi až vyčerpávajícím způsobem sděleny informace o pracovní pozici a o společnosti. Pocity jsem měl velmi pozitivní“*

Skladník – *„U pohovoru byl přítomný finanční ředitel, jedna z fakturantek a HR koordinátorka. Byl jsem na dvou kolech pracovních pohovorů, protože na prvním pohovoru nebyla přítomna moje přímá nadřízená (manažerka logistiky). Druhý pohovor byl tedy už jen s manažerkou logistiky, která mi na konci pohovoru šla ukázat prostředí skladu, abych věděl, jak ta práce bude cca vypadat. Finanční ředitel mi představil firmu a bylo mi řečeno něco o pracovní pozici. Poté mě požádali, ať se představím já a něco o sobě řeknu. Dále si jen ověřovali informace z životopisu. Finanční pohovor byl velmi příjemný a uvolněný.“*

Obchodní zástupkyně – *„Měla jsem dva pohovory, oba probíhaly v Brně a oba probíhaly v kavárně. První pohovor byl pouze s finančním ředitelem a druhý pohovor byl s obchodním ředitelem a specialistkou pro neurochirurgii. V prvním pohovoru mi na začátku finanční ředitel představil firmu a pracovní pozici. Poté jsem já řekla něco o sobě, jaké mám zkušenosti atd. Dále jsem se ptala na otázky já. Druhý pohovor probíhal podobně. Na druhém pohovoru jsme se bavili o té práci více do detailů. Na konci pohovoru jsme si řekli, zda si to takhle umíme vzájemně představit, a zda mám zájem o to ve společnosti pracovat. Z obou pohovorů jsem měla dobrý pocit.“*

Specialistka pro neurochirurgii – *„Prošla jsem dvěma výběrovými pohovory. První byl více informativní a v tom druhém jsme probírali vše více do detailů. U pohovoru byl finanční ředitel a dva majitelé firmy. Já vůbec nečekala, že mě vyberou, takže jsem byla uvolněná a nestresovala*

jsem se. Velmi jsem se ptala u pohovoru a bylo vidět, že vím, o čem mluvím. Atmosféra byla velmi uvolněná, vedoucí pohovoru byli velmi milí. Pohovory trvaly něco přes hodinu. “

Nákupčí – *„Měl jsem dvě kola výběrových pohovorů. První kolo probíhalo pouze s finančním ředitelem. První kolo bylo hodně informativní, v podstatě jsem ani nevěděl, jakou práci mi nabídnou. Hodně se ptal na moje zkušenosti a co vše ve své práci dělám. Potom mi i on řekl, co by ta práce obnášela, koho hledají. Chtěli, abych aplikoval to, co jsem se naučil v bývalé práci tady u nich, protože jsem s tím měl zkušenosti a ta pozice tady byla nová. Druhé kolo se uskutečnilo tak za 14 dní, u tohoto pohovoru byl finanční ředitel a jeden z majitelů. Na druhém pohovoru jsme řešili více konkrétní věci, jako plat, benefity, a co vše ta pozice obnáší. Pocit jsem měl kladný, finanční ředitel je strašně sympatický. První pohovor trval hodinu a půl a druhý pohovor kolem padesáti minut. Po nějaké chvíli jsem ten pohovor už ani nebral jako pohovor a úplně jsem se uvolnil. “*

Obchodní ředitel – *„Prošel jsem třemi koly výběrového řízení. První kolo bylo s finančním ředitelem a se třemi majiteli. Mile mě překvapilo, že jeden z majitelů přišel na pohovor v kraťasech, velmi neformálně oblečen. Větší část toho pohovoru byla jako při maturitě, mluvil jsem o mých zkušenostech a nechali mě mluvit o mém životopise. Pokud potřebovali něco objasnit, tak se ptali. Potom si vzal slovo jeden z majitelů a představil mi společnost a do detailů mluvil o té pracovní pozici. Proběhly i ze strany jednoho z majitelů nějaké psychologické HR otázky. Druhý pohovor probíhal pouze s jedním majitelem, který se předchozího pohovoru neúčastnil. Tento pohovor byl více informativní, abychom zjistili, zda já mám zájem o tu pracovní pozici a zároveň on, jestli má zájem o mě jako zaměstnance. A třetí pohovor sloužil k tomu, abychom si řekli zpětnou vazbu a domluvili se na nástupu do zaměstnání. Měl jsem dobré pocity z pohovorů. Přišly mi neformální a bylo mi to sympatické. Pohovory proběhly s velmi otevřenou diskuzí. Anglický jazyk si neověřovali. “*

Jak jste se na pracovní pohovor připravil/la?

Regulatory analytička – *„Hledala jsem si na internetu, jak probíhají výběrové pohovory, jak se obléknout na pohovor, jak zapůsobit atd. Také jsem se snažila najít co nejvíce o společnosti XY na jejich stránkách. Ale tenkrát jejich stránky ještě nebyly v dobrém stavu, takže jsem tam neměla moc co vyčíst. “*

HR koordinátorka (personalistka) – *„Přečetla jsem si nějaké informace o společnosti na jejich stránkách. “*

Fakturantka 1 – *„Koukala jsem se jen na obchodní rejstřík firmy, abych si něco o společnosti zjistila“*

Fakturantka 2 – *„Vůbec jsem se na pohovor nepřipravovala a ani si nic o firmě nezjišťovala. “*

Fakturantka 3 – *„Koukala jsem na stránky a něco málo si zjišťovala o společnosti. “*

Bývalá manažerka logistiky – *„Jen jsem se koukala na internet, abych věděla, na co se ta firma specializuje. “*

Manažer logistiky – *„Nepřipravoval, jen jsem si přečetl nějaké informace o společnosti. “*

Skladník – *„Vůbec jsem se nepřipravoval. Pouze jsem se podíval na stránky společnosti. “*

Obchodní zástupkyně – *„Přečetla jsem si nějaké informace o společnosti na internetu. “*

Specialistka pro neurochirurgii – *„Koukala jsem se na finanční výsledky firmy, a to velmi překvapilo finančního ředitele. “*

Nákupčí – „Ano, zjišťoval jsem si informace ze stránek. Také, jak jsem pracoval u konkurence, tak od lidí tam jsem něco zjistil. Dále jsem si zjišťoval informace o finančním řediteli na jeho LinkedInu, abych věděl, čím zapůsobit.“

Obchodní ředitel – „Ano, četl jsem něco o společnosti z webových stránek. A většinu informací jsem zjistil od headhunterky, hlavně koho hledají. Takže jsem si načetl něco o produktech, které nabízí.“

Jak hodnotíte připravenost vedoucích pohovoru na pohovor?

Regulatory analytička – „Tenkrát ještě neměli s pohovory takové zkušenosti. Měla jsem pocit, že majitelé firmy se na pohovor se mnou moc nepřipravovali a informace v životopise si četli až na místě. Zástupkyně ředitele se mnou celou dobu komunikovala i před pohovorem, takže ta o mně věděla určitě více informací.“

HR koordinátorka (personalistka) – „Každý měl svou specifickou roli a přišli mi připraveni.“

Fakturantka 1 – „Měla jsem pocit, že připraveni byli. Věděli, na co se ptát.“

Fakturantka 2 – „Naprostě, byli naprostě připraveni.“

Fakturantka 3 – „Pohovor byl veden úplně nestrukturovaně.“

Bývalá manažerka logistiky – „Ano, celkově ten dojem z pohovoru jsem měla dobrý, přišlo mi, že věděli, co v tom životopise je.“

Manažer logistiky – „Přišli mi připraveni, moc dobře věděli, co ode mě potřebují“

Skladník – „Ano zeptali se na vše a nic mě nezarazilo.“

Obchodní zástupkyně – „Přišli mi připraveni, věděli, koho potřebují.“

Specialistka pro neurochirurgii – „Oni měli veškeré informace od té headhunterky, byli velmi dobře připraveni.“

Nákupčí – „Finanční ředitel byl dobře připravený, nastudoval si můj životopis a zjistil si něco o firmě, kde jsem pracoval. Majitel firmy nebyl vůbec připravený, pouze měl asi nějaké informace od finančního ředitele. Pochopil jsem, že majitel firmy tam spíš byl, aby zjistil, zda si sedneme i lidsky, nejen pracovně.“

Obchodní ředitel – „Ano přišlo mi, že každý tam zastával svou roli a věděli koho hledají.“

Měl/a jste dostatek prostoru pro vaše otázky?

Regulatory analytička – „Ano, na konci pohovoru se mě zeptali na to, zda mám nějaké otázky, a i během pohovoru jsem měla pocit, že mi dávají prostor se na cokoliv zeptat.“

HR koordinátorka (personalistka) – „Ano měla.“

Fakturantka 1 – „Myslím, že jsem měla prostor.“

Fakturantka 2 – „Ano měla, ptali se, jestli se chci na něco zeptat.“

Fakturantka 3 – „Ano měla.“

Bývalá manažerka logistiky – „Z toho pohovoru to tak nějak vyplynulo, takže jsem neměla pocit, že bych neměla prostor se na něco zeptat.“

Manažer logistiky – „Ano, měl jsem.“

Skladník – „Měl jsem prostor, ale žádné otázky jsem neměl.“

Obchodní zástupkyně – „Měla jsem dostatek prostoru, šlo o přirozenou konverzaci.“

Specialistka pro neurochirurgii – „Ano ptala jsem se opravdu hodně.“

Nákupčí – „Jo, určitě.“

Obchodní ředitel – „Ano měl.“

Bylo vám u pohovoru řečeno dostatek informací o pracovní pozici a o společnosti?

Regulatory analytička – „Neměla jsem pocit zklamání, ale měla jsem být fakturantka a tehdy jsem hodně zasahovala do skladu, což nebyla moje práce. Angličtinu jsem poté nemusela použít na pozici fakturantky, vnímala jsem to jako zbytečný požadavek.“

HR koordinátorka (personalistka) – „Ano, opravdu mi řekli veškeré informace o té pozici a o společnosti.“

Fakturantka 1 – „Nebylo nic, co by mě vyloženě překvapilo.“

Fakturantka 2 – „Ano bylo mi řečeno vše. Když jsem nastoupila, tak mě nic nepřekvapilo.“

Fakturantka 3 – „Ano bylo, nic mě nepřekvapilo“

Bývalá manažerka logistiky – „U pohovoru mi byly řečeny informace více obecně, ale tak nějak se ty informace podobaly tomu, jak ta práce potom probíhala.“

Manažer logistiky – „Bylo mi řečeno dostatek informací, ale zaskočilo mě, že v této firmě neexistuje soubor návodů, který by pomohl se nováčkovi lépe adaptovat.“

Skladník – „Ano vše mi bylo řečeno.“

Obchodní zástupkyně 1 – „Ano měla jsem dostatek informací, a když mě něco napadlo, tak jsem to ještě probrala s obchodním ředitelem v druhém kole pohovoru.“

Specialistka pro neurochirurgii – „O všem mi řekla už headhunterka. Já do dnes vlastně nevím, jaká je přesně moje pracovní náplň. Přijde mi, že vše nechávají hodně na mně. Ta pozice je nová a hodně chtějí, abych si vše nastavila sama.“

Nákupčí – „O firmě a jak to tady funguje jsem byl dost informovaný. O pracovní pozici jsem měl taky dost informací. Akorát jsem nečekal, že potom je člověk zapřáhnutý ve všem, ale to je tím, že je to malá firma.“

Obchodní ředitel – „Já si myslím, že ano. Vše, co jsme si řekli a slíbili, tak platí.“

Byla vám při pracovním pohovoru položena nějaká nevhodná otázka? (např. děti, manželství, plánování těhotenství atd.)

Regulatory analytička – „Ne“

HR koordinátorka (personalistka) – „Ne“

Fakturantka 1 – „Nebyla, mohlo to z konverzace vyplynout, ale začala jsem o tom mluvit sama.“

Fakturantka 2 – „Ne, řekla jsem jim sama od sebe, že mám malé děti.“

Fakturantka 3 – „Na nic nevhodného se neptali. Vše jsem řekla sama od sebe“

Bývalá manažerka logistiky – „Nebyla, řekla jsem počet dětí sama od sebe.“

Manažer logistiky – „*Ne, nepadla žádná otázka, která by mi byla nepříjemná.*“

Skladník – „*Ne vůbec*“

Obchodní zástupkyně – „*Ne vůbec, vše jsem konzultovala s headhunterkou, ale iniciovala jsem to já.*“

Specialistka pro neurochirurgii – „*Určitě nebyla.*“

Nákupčí – „*Vůbec mě nic nenapadá. Pokud ano, tak mě to vůbec nezaskočilo.*“

Obchodní ředitel – „*Ne.*“

Jaké vnímáte pozitiva a negativa při získávání a výběru zaměstnanců?

Regulatory analytička – „*Od té doby se zde ve firmě získávání a výběr zaměstnanců změnilo. Vnímám pozitivně, že zavedli krátkou zkoušku z Excelu na administrativní pozice. Poslední dobou se zde nabírá velmi mnoho lidí, kteří nebyli úplně vhodní. Poslední slovo má při výběru zaměstnanců finanční ředitel, ale já vnímám, že by se měla více angažovat do výběru zástupkyně ředitele. A více bych dávala na názor přímého nadřízeného.*“

HR koordinátorka (personalistka) – „*Nejdříve mi nevyhovovala počáteční komunikace s administrativní asistentkou, očekávala bych více milejší přístup. A mezi pozitivní stránky zařazuji určitě milou a přátelskou atmosféru na pohovoru. Mohla jsem se více otevřít a bylo mi příjemně.*“

Fakturantka 1 – „*Velmi příjemná atmosféra u pohovoru.*“

Fakturantka 2 – „*Velké pozitivum vnímám tu milou atmosféru na pohovoru.*“

Fakturantka 3 – „*Bylo by správné, aby vždy byl přímý nadřízený u pohovoru s kandidátem.*“

Bývalá manažerka logistiky – „*Dříve jsme velmi věřili tomu, co ti lidé o sobě píšou v životopise a neprověřovali jsme si je a párkrát jsme zjistili, že to nebyla úplně pravda. Dnes firma dělá krátkou zkoušku z Excelu, aby se tato schopnost u kandidátů ověřila, toto vnímám pozitivně. Jako negativní stránku výběrového řízení vnímám, že za poslední dobu, když měl někdo přijít ke mně do oddělení, tak jsem k tomu pohovoru nebyla pozvána.*“

Manažer logistiky – „*Utíkal jsem vyloženě z prostředí korporátu, takže jsem hledal rodinnou firmu s přátelskými vztahy. Určitě bych pochválil tu komunikaci s finančním ředitelem. Komunikace byla velmi rychlá a příjemná. Atmosféra u pohovoru byla také velmi příjemná. Žádná negativa nevnímám.*“

Skladník – „*Přišla mi skvělá ta komunikace a přátelský přístup na pohovoru.*“

Obchodní zástupkyně – „*Nic bych nevytkla, vše mi přišlo dobré. Jako pozitivní stránku firmy vnímám uvolněnost u pohovorů, vedoucí pohovoru byli velmi přátelští.*“

Specialistka pro neurochirurgii – „*Já vnímám pozitivně tu komunikaci s headhunterkou. A mezi negativa řadím to, že problém řešíme až když nastane. Já si myslím, že bychom to měli řešit dopředu a měli bychom mít někde uložené životopisy, a když nám odejde zaměstnanec, neměli bychom čekat měsíc, než nabere nového. Asi by bylo i dobré, aby tady měli nějaké externí zaměstnance.*“

Nákupčí – „*Cítil jsem se dobře při pohovoru. Nešlo o žádný výsledek, jako jsem zažil v jiných firmách, cítil jsem se velmi dobře a uvolněně. Počáteční stres jsem měl, ale ten po chvíli úplně opadl. Finanční ředitel mě nechal se hodně ptát a celkově to bylo spíše jako přátelské povídání, ale na úrovni samozřejmě. Jen vnímám negativně ten můj příchod do firmy, že hodně lidí ani*

nevědělo, že nastoupím a kdo jsem, jak to bylo přes známou a oficiálně tu ještě nákupčího nehledali. Takže zaměstnanci nebyli moc informováni, že nastoupí někdo na tuto pozici.“

Obchodní ředitel – *„Určitě vnímám pozitivně tu otevřenou komunikaci a vstřícnost. Asi bych nic neměnil.“*

Dokdy vám byla sdělena zpětná vazba?

Regulatory analytička – *„Zpětná vazba mi byla řečena hned po pohovoru.“*

HR koordinátorka (personalistka) – *„Do dvou dnů.“*

Fakturantka 1 – *„Zpětná vazba mi byla sdělena do týdne.“*

Fakturantka 2 – *„Do dvou dnů.“*

Fakturantka 3 – *„Do dvou dnů.“*

Bývalá manažerka logistiky – *„Do týdne mi volali se zpětnou vazbou.“*

Manažer logistiky – *„Do 14 dnů jsem věděl, jestli mohu nastoupit.“*

Skladník – *„V rámci jednoho týdne.“*

Obchodní zástupkyně 1 – *„Domluvili jsme se do týdne.“*

Specialistka pro neurochirurgii – *„Do druhého dne.“*

Nákupčí – *„Do týdne. Ozvali se přesně ten den, který jsme si řekli.“*

Obchodní ředitel – *„Zpětná vazba mi byla řečena do 24 hodin. Cítil jsem, že hledali někoho narychlo.“*

Jaká byla hlavní motivace pro přijetí pracovní nabídky? Naplňovala pracovní nabídka vaše očekávání?

Regulatory analytička – *„Při pohovoru se mě ptali na rozpětí mzdy, kterou bych si představovala, na to mi kývli. Ano naplňovala, měla jsem možnost postupu, a to mě velmi potěšilo.“*

HR koordinátorka (personalistka) – *„Já hledala hlavně pracovní pozici s HR zaměřením. Také benefity, je pro mě velmi důležitý osobní život a tady je 25 dnů dovolené. Dále stravovací karta, mzda a lokalita. Ano naplňovala, vše mi bylo řečeno a nic mě nepřekvapilo.“*

Fakturantka 1 – *„Pro mě byla výhodou lokalita firmy, protože bydlím v okolí. Také mě zaujaly zmíněné benefity v inzerátu, jako stravovací karta, dovolená a také mzda. Ano naplňovala, jsem spokojená.“*

Fakturantka 2 – *„Pro mě byla největší motivace pro přijetí nabídky lokalita a také mě zaujal ten zdravotnický materiál. Také jsem chtěla pracovat v menší firmě. Ano naplňovala moje očekávání, vše bylo tak, jak mi bylo řečeno.“*

Fakturantka 3 – *„Určitě to, že jsem tady měla tu kamarádku a lokalita firmy. Ano naplňovala moje očekávání, tak jak jsme se domluvili, tak vše bylo.“*

Bývalá manažerka logistiky – *„Hlavně lokalita, měla jsem to blízko domů. Celkově mi přišlo velmi zajímavé to zaměření firmy (zdravotnický materiál). Hodně mi vyhovovalo, že jsem tady měla opravdu volnost a mohla si tu práci nastavit podle sebe. Byla jsem ráda za možnost růstu.“*

Manažer logistiky – „Jedna z hlavních motivací byla lokalita a rodinná a menší firma. Také benefity mě zaujaly. Ano naplňovala.“

Skladník – „Pro mě byla motivace změna prostředí a mzda, kterou mi nabídli, byla vyšší než v bývalé firmě, kde jsem pracoval. A také benefity mě velmi zaujaly, jako dovolená a stravovací karta. Ano naplňovala, nic mě nepřekvapilo.“

Obchodní zástupkyně 1 – „Chtěla jsem změnit zaměstnání a tato příležitost mě zaujala. Hlavní motivace byla, že jsem tu práci uměla ovládat a nebylo to pro mě nic nového. A také sympatie s vedoucími pohovoru. Jen ta práce není tak jednoduchá jako se zdálo, ale to není chyba společnosti.“

Specialistka pro neurochirurgii – „Chtěla jsem změnu a odejít z korporátní společnosti. Hodně rozhodlo, že vedoucí pohovoru byli takoví pohodáři a bylo to velmi příjemné s nimi. Můj požadavek byl dostat bezpečné auto. Vše, na čem jsme se domluvili nebo mi bylo slíbeno jsem dostala, ale ta náplň práce je velmi složitá a pořád se v ni úplně nevyznám.“

Nákupčí – „Hlavní motivace bylo, že jsem přes tu známou věděl, že firma funguje a roste. Finanční ředitel na mě působil velmi pozitivně a cítil jsem, že se dá na věcech tady domluvit a není vše striktní. A také jsem chtěl znát někoho ze zdravotnictví a přijde mi to jako zajímavý obor. Ano naplňovala.“

Obchodní ředitel – „Největší motivací pro mě byla ta výzva přijmout tohle pracovní místo. To pracovní místo zahrnuje nastartovat a rozjet jednu nějak běžící divizi a uchopit jinou divizi, která teprve vzniká. A také ten osobní pocit z vedoucích pohovorů a z atmosféry na pracovišti. Ano naplňovala.“

Rozhovor s referentem platebního styku

Jak jste se o pracovní pozici ve firmě dozvěděla?

„Od zástupkyně ředitele, která je mou kamarádkou. Věděla, že musím odejít ze své bývalé práce a nabídla mi tuto pozici. Tato pozice byla ve firmě nová, dříve tuto pozici zastávala regulatory manažerka.“

Které dokumenty po vás byly požadované?

„Pouze životopis.“

„Poté následovala pouze schůzka s finančním ředitelem a se zástupkyní ředitele, která byla spíše informativní, abychom si řekli, zda o tu práci mám zájem a zda oni mají zájem o mě. Takže mi představili tu pozici a náplň práce.“

Bylo vám řečeno dostatek informací o pracovní pozici a o společnosti, než jste nastoupila?

„Ano, nic mě nepřekvapilo. Vše je podle toho, jak jsme se domluvili.“

Dokdy vám byla sdělena zpětná vazba?

„Oni mi v podstatě řekli, co bude ta práce obnášet a nechali mi pár dní na rozmyšlenou. Do týdne jsem se rozhodla, že tu pozici přijmu a rovnou jsme se domluvili na termínu nástupu. Rozmýšlela jsem se tehdy ještě nad jednou pozicí v jiné firmě, která mi byla nabídnuta.“

Co vás přimělo se rozhodnout právě pro firmu XY?

„Bylo mi příjemnější jít do prostředí, kde jsem už někoho znala.“

Rozhovor s asistentkou/recepční

Jak dlouho ve firmě pracujete?

„7 let“

Jak jste se o této pozici dozvěděla?

„Já jsem dříve pracovala pod stejným manažerem, ale v jiné firmě. Když tento manažer z té bývalé firmy odešel, nějací zaměstnanci odešli s ním právě do této společnosti. Já jsem ještě nějakou dobu pracovala tam, ale potom se mi přístup vedení absolutně nelíbil a chtěla jsem odejít. Od mého bývalého nadřízeného mi byla nabídnuta práce tady ve společnosti na pozici asistentky a recepční. Samozřejmě jsem tuto pozici hned vzala, protože jsem tu měla i pár přátel a byla jsem ráda, že mohu jít zase pracovat s nimi.“

Zúčastnila jste se výběrového pohovoru?

„Nebyla jsem na výběrovém pohovoru, jen jsme si se zástupkyně ředitele sedly a řekly si o svých zkušenostech.“

Naplnila ta pracovní pozice vaše očekávání?

„Ano, a dokonce mě mile překvapilo, že jsem měla po nějaké době možnost přejít na jinou pozici, pozici fakturantky, která mě bavila více. Ale stále jsem byla i na pozici asistentky a dělala jsem obojí. Po nějaké době, kdy začalo být na pozici fakturantky více práce a nedaly se ty pozice stíhat obě, tak jsme si pozici asistentky ve firmě rozdělili mezi asi tři lidi. Tehdy nás bylo ve firmě málo a nebyl tu moc žádný řád, vše jsme si tak nějak dělali podle sebe, ale fungovalo to dobře.“

Rozhovor se zástupkyní ředitele

Jak jste se vy o firmě dozvěděla?

„Můj nadřízený v bývalé firmě mě oslovil s nabídkou pracovat v této společnosti, kterou založil.“

Jak dlouho ve firmě pracujete?

„Pracuji ve firmě XY již 9 let.“

Kdo zajišťoval získávání a výběr zaměstnanců v minulosti?

„Úplně z počátku zajišťovali celý proces majitelé společnosti a poté jsem to převzala já, ale zasahovali do toho taky oni. Tehdy nebylo nabírání zaměstnanců časté.“

Mohla byste mi popsat, jak dříve fungoval proces získávání a výběru zaměstnanců, a jak vnímáte, že se za poslední roky tento proces změnil?

„Úplně na začátku jsme měli ve firmě personálního pracovníka, který se o proces získávání a výběru staral. Potom jsme zjistili, že ho úplně nepotřebujeme, protože jsme nepřijímali tolik pracovníků. Ve společnosti bylo tehdy jen 11 pracovníků. Vždy se jednalo o úplně nové pozice a my jsme museli vymyslet náplň práce té pozice. Poté jsme vymysleli název pozice a vydali inzerát na pracovním portále. Tehdy nám přišlo třeba 70 žádostí o zaměstnání. Doba se změnila a dnes nám přijde žádostí mnohem méně. Já jsem filtrovala životopisy a pak zvala uchazeče na pracovní pohovory. Tehdy jsem pohovor vedla já a jeden z majitelů společnosti. Pracovní pohovor probíhal v podstatě stejně jako tomu je dnes. Majitel firmy řekl něco o společnosti, proč hledáme někoho na tuto pozici apod. Poté jsme nechali uchazeče, aby nám řekl něco o

sobě. Po nějaké době, když se firma začala více rozvíjet, jsem přestávala stíhat zařizovat tento proces, takže jsme oslovili společnost, která zajišťuje celý předvýběr. Nejednalo se o levnou záležitost, ale vyplatilo se nám to. Někteří zaměstnanci, které jsme získali přes tuto agenturu, pracují u nás do dnes. Potom nastoupila administrativní asistentka, která tento proces začala zajišťovala. Poté nastoupil finanční ředitel a začali zajišťovat všechny personální činnosti spolu. Dnes už tento proces zajišťuje finanční ředitel s personalistkou. Mám pocit, že se vlastně nijak moc nezměnil, kromě toho, že celý proces získávání a výběru zajišťují jiní zaměstnanci. Zavedla se zkouška z Excelu a už neprobíhá zkouška z anglického jazyka. Určitě cítím, že s příchodem finančního ředitele začali mít díky němu pohovory lepší úroveň, protože má více zkušeností.“

Pokud byste mohla něco změnit na získávání a výběru, co by to bylo?

„Já bych zavedla nějaké psychologické testy, které by kandidáta více rozebrali po psychologické stránce, hlavně na vysoké pozice. Přejde mi, že se proces získávání a výběru moc nevyvíjí a zůstává pořád stejný, i když se firma vyvíjí. Dále bych více kandidáta prověřila, například, zda umí udělat dobrou prezentaci, zda opravdu umí dobře anglicky apod. S testy je to složitější, protože je občas těžké najít vhodného uchazeče na pracovní místo a obáváme se, že by nějaké testy a zkoušky mohly kandidáta odradit.“

Příloha 3 Inzerát firmy XY na pozici Fakturant/ka

Fakturant/ka

Pracovní poměr: práce na plný úvazek

Smluvní strany: pracovní smlouva

Lokalita: Čestlice

Firma: ██████████

Kategorie: Fakturant / Fakturantka

Min. vzdělání: Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou

Hrubá mzda: **26.000 – 33.000 Kč**

O nás

Společnost ██████████ byla založena v roce 1992 a v současnosti představuje jednoho z nejvýznamnějších dodavatelů zdravotnické techniky. Společnost expandovala do zahraničí a úspěšně vede pobočky v Polsku a na Slovensku.

Zaměřujeme se především na kvalitu dodávaných produktů a služeb. Věříme v dlouhodobá partnerství a soustavné budování vztahů.

Hledáme kolegu/kolegyni na pozici fakturant/ka na naši provozovnu v Čestlicích – Praha Východ. Vaším úkolem bude zajistit expedici zboží, pro tuzemské i zahraniční pobočky.

Náplň práce:

- Zpracování došlých objednávek
- Fakturace
- Komunikace se zákazníky a obchodními zástupci
- Podpora obchodních zástupců v terénu
- Podílení se na pravidelných inventurách

Co od Vás očekáváme:

- Znalost práce na PC (Word, Excel, Outlook)
- Znalost účetního systému POHODA výhodou
- Řidičský průkaz sk. B
- Samostatnost, loajalita, pečlivost, zodpovědnost, logické myšlení
- Praxe na administrativní pozici výhodou (účetnictví, fakturace)
- Základní znalost AJ (jednoduchá e-mailová komunikace v AJ)
- Slovenština výhodou

Co Vám můžeme nabídnout:

- Práci na HPP
- Stravovací kartu v hodnotě 180 Kč/den
- Příspěvek na volnočasové aktivity v hodnotě 500 Kč/měsíc
- Dovolená 20 + 5 dní bonusové dovolené
- Zaměstnání ve stabilní společnosti
- Služební telefon
- Teambuildingy
- Kurzy anglického jazyka
- Příspěvek na penzijní spoření
- **A v neposlední řadě práce ve fajn kolektivu**

Příloha 4 Poznámky, které byly zapisovány při výběrovém pohovoru

Pohovor – fakturant/ka – 1. kolo

Jako první – Test z Excelu

Finanční ředitel představil společnost a pracovní místo.

Pokládané otázky:

- Mohla byste se představit? – zákl. informace
- Dosažené vzdělání

Dále ověřování životopisu

- Pracovní zkušenosti
- Popis pracovních pozic

Finanční ředitel:

- „Co vás zaujalo na naší společnosti?“
- „Kdy byste mohla nastoupit?“
- „Jaká je vaše finanční představa?“
- „Máte ještě nějaké otázky na nás?“

Po výběrovém pohovoru proběhne debata – sjednocení názorů vedoucích pohovoru

Pohovor – fakturant/ka – 2. kolo

- Proběhlo zopakování informací, které byly řečeny na prvním pohovoru
- Byl pozván nový manažer logistiky, aby také zhodnotil uchazečku
- Otázka na záliby a koníčky
- Na konci pohovoru dostala kandidátka prostor k tomu říci nějaké informace o sobě, které neměla uvedené v životopise.

Příloha 5 Návrh nabídky pracovního místa fakturant/ka na Facebook.com

Hledáme fakturanta/ku do našeho týmu!

Obrázek: Fotka z teambuildingu, kde jsou všichni zaměstnanci.

Text: Hledáme fakturanta/ku do naší společnosti, který/rá se připojí k našemu týmu do oddělení logistiky. Pokud máte znalost s PC (Excel, Word, Outlook), jste samostatní a pečliví, máte řídský průkaz sk. B a základní úroveň anglického jazyka, tuto nabídku byste neměli přehlédnout!

Jaká je náplň práce?

- Zpracování došlých objednávek
- Fakturace
- Komunikace se zákazníky a obchodními zástupci
- Podpora obchodních zástupců v terénu
- Podílení se na pravidelných inventurách

Připojte se k nám a získejte:

- Zaměstnání ve stabilní společnosti a ve fajn kolektivu
- Stravovací kartu v hodnotě 180 Kč/den
- Příspěvek na volnočasové aktivity v hodnotě 500/měsíc
- Dovolena 20+5 dní bonusové dovolené
- Služební telefon
- Kurzy anglického jazyka
- Příspěvek na penzijní pojištění
- Práci na HPP a další.

Pokud splňujete požadavky a máte zájem o tuto pozici, neváhejte nás kontaktovat. Pošlete nám svůj životopis na náš email nebo nám zavolejte na čísloTěšíme se na Vaši odpověď!

Management získávání a výběru zaměstnanců v malé firmě

Piskáčková Michaela / PEMBC02

Cíl práce



Identifikovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti

Zhodnotit současný stav získávání a výběru zaměstnanců

Formulovat doporučení a návrh na zlepšení

Metodika práce

- Formulace výzkumných otázek na základě teoretických informací
- Přítomnost u pracovních pohovorů
- Rozhovor s finančním ředitelem a personalistkou
- Rozhovory s ostatními zaměstnanci
- Na základě literární rešerše a jiných získaných informací bylo možno srovnat teorii s praxí a následně navrhnout možná řešení

Výsledky práce



- Při získávání zaměstnanců používá společnost ze sociálních sítí pouze LinkedIn, který ale není pro společnost příliš efektivní
- Společnost se nejvíce zaměřuje na výběrové pohovory, které provádí téměř u všech pracovních pozic
- Zaměstnanci nejsou dostatečně proškoleni v oblasti vedení výběrových pohovorů

Výsledky práce

- Občas se stává, že společnosti dlouho trvá, než obsadí volné pracovní místo
- Na administrativní pozice kandidát při pohovoru prochází testem z Excelu, který se odehrává na začátku pohovoru. Tento test může kandidáta vystresovat a ovlivnit jeho chování při pohovoru
- Společnost XY si neověřuje znalost anglického jazyka při výběrových pohovorech, i když je tato schopnost u zaměstnanců na vyšších pozicích nezbytnou

Návrhy a doporučení



- Vytvořit si účet na sociální síti Facebook a prostřednictvím této sociální sítě inzerovat a propagovat nabídky volného pracovního místa
- Proškolení zaměstnanců, kteří vedou nebo potenciálně budou vést výběrové pohovory, v oblasti výběrových pohovorů
- Test z Excelu by měl proběhnout až na konci výběrového pohovoru
- Ověření úrovně anglického jazyka krátkým rozhovorem během výběrového pohovoru

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**