

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lenka Janouchová

**Získávání a výběr vedoucích pracovníků ve společnosti
ATODA Telemarketing, spol. s r.o.**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Hana Bartošová, MBC

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**BACHELOR COMBINED (PART TIME)
STUDIES**

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Lenka Janouchová

**Recruitment and selection of senior employees in
ATODA Telemarketing, spol. s r.o. company**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Hana Bartošová, MBC

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15.3.2013

Lenka Janouchová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Mgr. Haně Bartošové, MBC za vedení bakalářské práce, a zároveň PhDr. Aleně Houskové za odborné rady a připomínky při zpracování práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá získáváním a výběrem vedoucích pracovníků ve společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o.

V teoretické části jsou popsány procesy plánování lidských zdrojů, získávání pracovníků a výběru pracovníků.

V praktické části je představena společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o., konkrétně její historický vývoj a personální obsazení. Zároveň jsou popsány metody získávání pracovníků, které jsou ve společnosti využívány, a je představen proces výběru pracovníků na pozici projektového manažera. Na závěr jsou uvedeny možnosti, jak stávající proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti zlepšit.

Klíčové pojmy

Analýza pracovních míst, assessment centre, interní zdroje, externí zdroje, personální marketing, plánování lidských zdrojů, výběr pracovníků, výběrové řízení, získávání pracovníků.

Annotation

This bachelor's thesis engages executives recruitment and selecting in ATODA Telemarketing, spol. s r.o. company.

In the theoretical part of this dissertation, processes of human resources planning are described as well as employees recruitment and selecting.

In the practical part, ATODA Telemarketing, spol. s r.o. company is introduced, especially its historical progress and personal delegation. In this part, hiring methods used in this company are described, as well as selection process of project manager. At the end of this dissertation, possibilities of improving hiring a selecting process of employees are specified.

Key words

Assessment centre, external resources, hiring of employees, human resources, internal resources, job positions analysis, personal marketing, selection of employees, selection procedure.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 8 |
| 1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 10 |
| 1.1 Metody plánování lidských zdrojů | 11 |
| 1.2 Vytváření a analýza pracovních míst | 12 |
| 1.3 Personální marketing | 14 |
| 2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ | 15 |
| 2.1 Proces získávání pracovníků | 17 |
| 2.2 Metody vyhledávání pracovníků | 18 |
| 3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ | 21 |
| 3.1 Proces výběru pracovníků | 22 |
| 3.2 Metody výběru pracovníků | 23 |
| 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI | |
| ATODA TELEMARKETING, spol. s r.o. | 25 |
| 4.1 Historie a vývoj společnosti | 25 |
| 4.2 Současné personální obsazení | 26 |
| 4.3 Personální útvar a jeho činnosti..... | 30 |
| 5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI | |
| ATODA TELEMARKETING, spol. s r.o. | 32 |
| 5.1 Plánování lidských zdrojů s ohledem na cíle společnosti | 32 |
| 5.2 Metody a formy vyhledávání pracovníků | 34 |
| 5.3.1 Vyhledávání pracovníků z interních zdrojů | 34 |
| 5.3.2 Vyhledávání pracovníků z externích zdrojů..... | 35 |
| 6 VÝBĚR PRACOVNÍKA NA POZICI PROJEKTOVÉHO MANAŽERA | 39 |
| 6.1 Příprava procesu výběrového řízení | 39 |
| 6.2 Vyhledávání uchazečů | 41 |
| 6.3 Zpracování reakcí uchazečů..... | 42 |
| 6.4 Průběh Assessment centre | 45 |
| 6.5 Vyhodnocení procesu výběru pracovníků | 46 |
| 7 NÁMĚTY KE ZLEPŠENÍ | 48 |
| ZÁVĚR | 51 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 53 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ | 55 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 56 |

ÚVOD

V současné době, kdy je na trhu práce velký počet uchazečů o zaměstnání, a je náročné vybrat a získat vhodné a kvalitní kandidáty, by měla být oblast nábory zaměstnanců klíčovou aktivitou pro každou společnost, která má zájem obsadit svá volná místa nejvhodnějšími kandidáty.

Kvalitní zaměstnanci jsou pro společnost nepostradatelným kapitálem, který jí umožňuje být ve svém oboru úspěšnou a konkurenceschopnou. Jedná se o lidský kapitál, o pracovníkovy znalosti, dovednosti, schopnosti a zkušenosti, díky kterým může společnost zvýšit svůj potenciál. Z tohoto důvodu je nutné věnovat nábory a péči o zaměstnance velké úsilí, které se však do společnosti vrátí, a to ve formě spokojených a motivovaných pracovníků, zvýšením zisku, ale i stabilizací na trhu.

Nábor zaměstnanců by měl vycházet nejen z dlouhodobého personálního plánování, ale i z aktuálních potřeb společnosti, aby mohly být naplněny cíle, které si společnost nastavila na konkrétní období. Díky lidskému kapitálu může společnost fungovat a plnit svá očekávání, tedy být na trhu vyhledávaným zaměstnavatelem pro kvalitní pracovníky.

Ve své bakalářské práci se autorka zaměří na problematiku získávání a výběru vedoucích pracovníků ve společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o.

Téma bakalářské práce si autorka vybrala na základě svých předchozích pracovních zkušeností na různých pozicích v oblasti řízení lidských zdrojů a současné praxe v personálním oddělení společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o., kde se mimo jiné zaměřuje i na oblast získávání a výběru pracovníků.

Bakalářská práce si klade za cíl seznámit čtenáře s procesem získávání pracovníků, jednotlivými fázemi výběru pracovníků a metodami určenými pro výběr pracovníků ve společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o. Zároveň autorka navrhne řešení, jak proces nábory do společnosti zlepšit.

Práce bude koncipována na základě dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části práce se bude autorka věnovat personálnímu plánování, procesu získávání pracovníků a jaké metody výběru pracovníků jsou doporučovány. Autorka bude vycházet jak z dostupných bibliografických pramenů, tak i ze svých pracovních zkušeností získaných na pracovních pozicích v oblasti řízení lidských zdrojů, konkrétně jako personalistka a interní trenérka v různých velkých organizacích.

Praktickou část práce autorka rozdělila do čtyř částí. V první části bude popsána společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o., její historický vývoj a současné

personální obsazení. Druhá část bude zaměřena na plánování lidských zdrojů ve společnosti, a zároveň na to, jaké metody získávání pracovníků jsou ve společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o. v současné době využívány. Ve třetí části bude představen proces získávání a výběru vedoucích pracovníků do společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o., na kterém se autorka aktivně podílela. Doporučit návrhy a náměty ke zlepšení procesu výběru pracovníků, bude cílem čtvrté části.

Jako jednu z metod zkoumání, využije autorka sběr statistických dat uchazečů o zaměstnání, které využije pro následný rozbor, zaměřený na profily uchazečů o pozice vedoucích pracovníků. Východiskem bude analýza životopisů uchazečů usilujících o zaměstnání ve společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o.

Další zásadní metodou zkoumání budou rozhovory, které autorka práce provede s managementem společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o., konkrétně s manažerkou pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Autorka bude zjišťovat a analyzovat informace o současném procesu získávání a výběru vedoucích pracovníků ve společnosti. Z těchto dat bude následně vycházet při zpracování podnětů a návrhů ke zlepšení, týkající se náborů vedoucích pracovníků, pro praktické využití ve společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Plánování lidských zdrojů je důležitou součástí firemní strategie každé společnosti a vychází ze stanovených dlouhodobých, ale i krátkodobých cílů společnosti a napomáhá těmto cílům dosáhnout.

„Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a navrhuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou.“¹

Ve společnosti by o procesu plánování lidských zdrojů mělo rozhodovat nejenom personální oddělení, ale i samotné vedení společnosti, jehož součástí by měl být personální ředitel či manažer, který je zodpovědný za personálního plánování, konkrétně s cílem naplnit plánované lidské kapacity. Personální ředitel či manažer, vedení společnosti pravidelně reportuje výsledky a cíle, jichž bylo při personálním plánování dosaženo. Např. zda cíle a plány na náborů zaměstnanců do společnosti odpovídají reálnému počtu nabytých pracovníků.

Podle Armstronga je *„cílem plánování lidských zdrojů zabezpečit, aby organizace:*

- získala a udržela si takové počty lidí, které potřebuje a kteří by zároveň měli i požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti,
- co nejlépe využívala lidské zdroje,
- byla schopna předvídat a předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí,
- mohla rozvíjet dobře vycvičené a flexibilní pracovní síly a tak přispívat ke své schopnosti adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí,
- snižovala svou závislost na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná – znamená to formulování strategie udržení si pracovníků a strategie rozvoje pracovníků.“²

¹ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2000. s. 145. ISBN 80-86131-25-4.

² ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 404. ISBN 80-7169-614-5.

Obecně lze říci, že cílem personálního plánování je, mít ve společnosti ve správnou dobu dostatek kvalitních pracovníků, kteří jsou rozmístěni v organizaci podle její potřeby, a kteří budou přiměřeně motivováni a schopni se přizpůsobovat změnám ve společnosti.³

1.1 Metody plánování lidských zdrojů

Pro efektivní a v praxi využitelný proces plánování lidských zdrojů v organizaci, mohou být využity různé postupy a metody, mající přímý vliv na následné plnění cílů organizace. Metody plánování lidských zdrojů lze rozdělit na metody intuitivní (jsou založeny převážně na zkušenostech a odborné způsobilosti pracovníků v organizaci) a na metody kvantitativní (zde jsou využívány spíše matematické a statistické nástroje).⁴

Také Hroník rozlišuje intuitivní a kvantitativní metody plánování lidských zdrojů, které dále ještě rozděluje, podle způsobu využití ve společnosti.

1. Intuitivní metody:

- a. **Odborné předpovědi** – ve velkých společnostech se jedná o předpovědi experta (může být i tým expertů), mající zkušenosti a potřebnou odbornost pro to, aby byli schopni posoudit a navrhnout dostatečnou kapacitu pracovníků s určitou kvalifikací a osobnostními rysy. V malé společnosti přebírá roli experta většinou majitel.
- b. **Metody skupinového rozhodování (brainstorming)** – při této metodě nerozhoduje o plánování lidských zdrojů jedinec (např. expert nebo majitel společnosti), ale skupina odborníků. Jde o metodu využívající názory a zkušenosti celé skupiny, přičemž se diskutuje nad jednotlivými návrhy a nápady. Výsledkem je všemi zúčastněnými schválený návrh.
- c. **Metoda delphi (kaskádová metoda)** – zjednodušeně se dá říci, že tato metoda spojuje odborné předpovědi se skupinovým rozhodováním. Experti předkládají své odborné předpovědi, na základě kterých získávají odpovědi a zpětnou vazbu od ostatních ve skupině. Poté opět předkládají (novou) předpověď, na kterou ostatní reagují svými připomínkami. Ke shodě většinou dochází až při pátém setkání.

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 87. ISBN 80-7261-033-3.

⁴ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2000. s. 155. ISBN 80-86131-25-4.

2. Kvantitativní metody:

- a. **Metoda extrapolování** – tato metoda se zaměřuje na výsledky a plánování z minulosti, kdy se snaží předpovídat (prognózovat) situaci do budoucna. Může být využita např. ve společnosti, které má pravidelné a stálé zakázky a zatím nemá kapacitu pro přijetí dalších zakázek. Každopádně je při využití této metody nutné počítat s tím, že nezahrnuje proměnlivost prostředí či změny preferencí.
- b. **Metoda indexování** – metoda je využitelná u společností, jejichž produktivita a plánování jsou ovlivněny sezónností. Kapacity lidských zdrojů jsou plánovány pomocí indexace, např. podle četnosti nebo objemu domluvených zakázek.
- c. **Počítačové analýzy** – společnost může pomocí této metody porovnávat svůj vývoj s ostatními společnostmi, které již podobnou situaci řešily. Má k dispozici data a údaje o již proběhlých situacích, může tedy využít možnosti předvídat podobný průběh a podmínky.
- d. **Počítačové modelování** – jedná se o využití počítačových programů, umožňující modelování otevřených systémů v rámci plánování lidských zdrojů.⁵

Společnosti mají při plánování lidských zdrojů na výběr několik metod plánování a záleží pouze na nich, jaké metody využijí k tomu, aby dosáhly svých cílů. Při výběru konkrétní metody plánování lidských zdrojů, by se společnosti měly zaměřit i na to, zda budou vycházet ze zkušeností a praxe z let minulých nebo se pokusí proces plánování lidských zdrojů inovovat. Pomoci jim v tom může například využití dalších, nových metody plánování.

1.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Činností, která úzce souvisí s plánováním lidských zdrojů ve společnosti a následným získáváním a výběrem zaměstnanců, je vytváření a analýza pracovních míst. Jakmile společnost, pomocí personálního plánování zjistí, kolik a jaká pracovní místa je nutné obsadit, měla by se podívat na to, zda jsou tato místa již ve společnosti vytvořena a je možné je obsadit v rámci stávajících kapacit, nebo bude nutné pracovní

⁵ HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. s. 19. ISBN 80-7226-161-4.

místa vytvořit nově a současně s tím realizovat proces získávání a výběru nových zaměstnanců.

Koubek uvádí „*analýza pracovních míst není nic jiného než zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst. Cílem analýzy je zpracování všech těchto informací v podobě tzv. popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je pak podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy, tedy zpracovávání tzv. specifikace pracovního místa.*“⁶

Uvedená analýza pracovního místa se dělí na dvě oblasti, na část týkající se pracovních úkolů a podmínek na pracovní místo (popis pracovního místa) a na část týkající se požadavků na zaměstnance (specifikace pracovního místa).

1. Oblast pracovních úkolů a podmínek:

- a. název pozice a pracovní funkce,
- b. povaha práce,
- c. náplň práce a využívané metody,
- d. úkoly a povinnosti zaměstnance,
- e. nadřízený pracovníka, komu je odpovědný,
- f. jak vypadá standardní výkon, stanovení norem,
- g. pracovní podmínky (fyzikální, sociální, platové).

2. Oblast požadavků na zaměstnance:

- a. fyzické požadavky,
- b. duševní požadavky,
- c. dovednosti,
- d. vzdělání a kvalifikace,
- e. pracovní zkušenosti,
- f. charakteristiky osobnosti a postojů.⁷

Podle Armstronga „*vytváření pracovních míst má dva cíle: za prvé uspokojit požadavky organizace na produktivitu, efektivní funkčnost činností a kvalitu výrobků nebo služeb, a za druhé, uspokojit potřeby jedince týkající se jeho zájmů, úkolů a*

⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. s. 45. ISBN 80-247-0602-4.

⁷ KLEIBL, J. a kol., *Metody personální práce*. PRAHA: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. s. 84 - 85. ISBN 80-7079-413-5.

úspěchů. Je jasné, že tyto cíle jsou vzájemně propojené a že obecným cílem vytváření pracovních míst je propojit potřeby jedinců s potřebami organizace⁸

1.3 Personální marketing

Pod pojem personální marketing lze zahrnout jak aktivity organizace spojené s personálním plánováním, získáváním nových zaměstnanců, výběrem zaměstnanců na pracovní pozice, tak i s péčí o zaměstnance stávající, konkrétně jejich kariérový postup, vzdělávání a rozvoj.

Stýblo uvádí, že „*personální marketing, který je cílený, předpokládá provést analýzu pracovních míst v podniku, která přicházejí v úvahu k obsazení a také analýzu profilu potencionálního zaměstnance, kterého pro dané místo chceme vyhledávat.*“⁹

Nedílnou součástí personálního marketingu je i firemní kultura ve společnosti, a zároveň i způsob, jak se společnost prezentuje svému okolí. Může se jednat o prezentace společnosti na pracovních veletrzích a školách, nabídka pro studenty vykonat povinnou školní praxi ve společnosti nebo i pravidelné dny otevřených dveří.

Jednou z částí personálního plánování v rámci personálního marketingu, by měl být marketingový průzkum aktuální situace na trhu práce. Společnost by se měla aktivně zajímat o výši nezaměstnanosti v oblasti, kde se snaží obsadit volná pracovní místa, mít přehled o studijních oborech na středních a vysokých školách ve své lokalitě a zajímat se i o svou konkurenci, zda např. neukončuje podnikatelskou činnost, či nesnižuje počty svých zaměstnanců. Na základě získaných informací, má pak větší šanci oslovit vhodné kandidáty na nabízené pracovní pozice.

Stejně jako v případě marketingu zaměřeného na zvýšení prodeje určitého produktu či služby, tak i v případě personálního marketingu jsou oslovovány ty cílové skupiny, pro které je nabízené pracovní místo vhodné, tedy kandidáti, kteří mají potřebné schopnosti, dovednosti a znalosti, popř. je u nich potenciál tyto dovednosti v brzké době získat a následně využít.

„Aby se personální marketing dal úspěšně uplatnit v praxi, je důležité rozpoznat požadavky stávajících zaměstnanců, ale i uchazečů o práci. Je potřeba vidět a hodnotit všechny aktivity podniku z hlediska jejich působení na interní i externí trh práce, snažit se o co nejlepší pověst společnosti a v neposlední řadě pak využít všechny tyto

⁸ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 371. ISBN 80-7169-614-5.

⁹ STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. s. 16. ISBN 80-85780-06-2.

poznatky pro oslovení vhodných uchazečů o práci a pro stabilizaci stávajícího personálního obsazení.¹⁰

¹⁰*Proč uplatňovat personální marketing?* [online]. © 27. 6. 2006 [2013-01-27]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/proc-uplatnovat-personalni-marketing-id-287950>.

2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

V této kapitole autorka popíše proces získávání pracovníků, přičemž se detailněji zaměří na jednotlivé metody vyhledávání pracovníků.

„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž úkolem je zabezpečit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství vhodných uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezdědka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“¹¹

Potřeba získávání pracovníků do společnosti, by měla vycházet z personálního plánování (popř. z aktuální situace ve společnosti), které navazuje na dlouhodobé i krátkodobé plány společnosti a díky němuž může společnost určit, jaké a kolik pracovníků v danou chvíli potřebuje. Nastavení procesů, metod a forem získávání pracovníků, je pro společnost při obsazování volných pracovních míst nezbytné.

Jak jsou vybrané metody a formy získávání pracovníků úspěšné a efektivní, závisí:

- na konkrétních požadavcích na obsazovanou pracovní pozici,
- na velikosti finančních prostředků, které chce společnost do nábory investovat,
- na analýzách a kvalitě činností, které se získáváním pracovníků souvisejí.¹²

Nové pracovníky do společnosti můžeme získávat ze dvou zdrojů. První možností je získávání pracovníků v rámci organizace (interní zdroje), druhou možností je získávat pracovníky mimo organizaci (externí zdroje).¹³

Hroník uvádí, že získávání pracovníků z interních zdrojů je potřeba upřednostňovat, a to z důvodu další motivace „služebně starších“ pracovníků. S tím souvisí nutnost, mít ve společnosti pro stávající pracovníky vypracované kariérové a vzdělávací plány, aby nedocházelo k jejich demotivaci. Zároveň však zmiňuje i výhody získávání pracovníků z externích zdrojů. Konkrétně se jedná o nové pohledy na

¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 117. ISBN 80-7261-033-3.

¹² KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a B. ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. s. 27. ISBN 80-7179-389-2.

¹³ MAYEROVÁ, M., J. RŮŽIČKA a J. RAISOVÁ. *Personální management*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. s. 26. ISBN 80-7082-394-1.

fungování ve společnosti, které může pracovník z externího zdroje do společnosti přinést, přičemž není zatížen firemní slepotou. Z externích zdrojů získává společnost většinou pracovníka s vyšší kvalifikací, kterou na obsazení pracovního místa požaduje, a kterou však stávající pracovníci nabídnout nemohou. V dalších případech dá společnost přednost pracovníkům z externích zdrojů z důvodu vyhledávání talentů, se kterými může dál pracovat a rozvíjet je podle vlastních potřeb.¹⁴

2.1 Proces získávání pracovníků

Každá společnost by měla mít před samotným získáváním a výběrem pracovníků vytvořen konkrétně proces, podle kterého bude při nábořech pracovníků postupovat. Díky propracovanému procesu získávání pracovníků, se společnost vyhne časovým i finančním ztrátám, které jí může přinést neobsazená pracovní pozice. Aby byl proces získávání pracovníků efektivní, je potřeba znát povahu obsazovaných pracovních míst a umět předvídat případné uvolňování či nabírání zaměstnanců.¹⁵

Armstrong zmiňuje tři fáze získávání a výběru pracovníků:

1. **„definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání,**
2. **přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců,**
3. **vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centre, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.“¹⁶**

Podle Koubka se „nejlepší postup při získávání pracovníků skládá z následujících kroků:

1. *Identifikace potřeby získávání pracovníků.*
2. *Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.*
3. *Zvážení alternativ.*
4. *Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.*
5. *Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.*

¹⁴ HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. s. 105. ISBN 80-7226-161-4.

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 122. ISBN 80-7261-033-3.

¹⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 343. ISBN 978-80-247-1407-03.

6. *Volba metod získávání pracovníků.*
7. *Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.*
8. *Formulace nabídky zaměstnání.*
9. *Uveřejnění nabídky zaměstnání.*
10. *Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.*
11. *Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.*
12. *Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.*¹⁷

Použití výše uvedených kroků procesu získávání pracovníků, může společnosti pomoci k tomu, že nabízené pracovní pozice budou obsazeny rychleji a vhodnějšími kandidáty, než kdyby se procesu získávání pracovníků společnost nevěnovala a spoléhala na to, že se na obsazovanou pozici někdo přihlásí.

2.1 Metody vyhledávání pracovníků

Jedním z důležitých kroků při získávání pracovníků je výběr metod a forem vyhledávání pracovníků, které bude společnost při obsazování volného pracovního místa využívat. Společnost by při rozhodování o využití jednotlivých metod vyhledávání, měla brát v úvahu i požadavky kladené na vyhledávaného pracovníka a jeho profesní i osobnostní profil.

*„Vysoce kvalifikovaného pracovníka nebo špičkového specialistu těžko získáme vývěskovou metodou, spoluprací se vzdělávacími institucemi či s úřady práce, ale spíše inzerátem ve vhodném sdělovacím prostředí či využitím služeb seriózní komerční zprostředkovatelny.“*¹⁸

Metody vyhledávání pracovníků mohou být následující.

1. **Služby úřadu práce** – některé společnosti služeb úřadu práce při získávání pracovníků přestaly využívat, neboť měly s uchazeči doporučenými úřadem práce špatnou zkušenost. Z úřadu práce přicházeli uchazeči, kteří měli pouze jediný zájem, a to potvrdit, že nejsou vhodnými kandidáty, aby mohli zůstat déle v evidenci úřadu práce a pobírat podporu v nezaměstnanosti. V současné době se situace zvolna mění, a to zejména

¹⁷ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2000. s. 185. ISBN 80-86131-25-4.

¹⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. s. 84. ISBN 80-247-0602-4.

z důvodu vzrůstající nezaměstnanosti v regionech a proto na doporučení úřadu práce chodí kandidáti kvalitnější, kteří mají o práci zájem.

2. **Inzerce** – je stále nejrozšířenější metodou, pomocí které lze oslovit potenciální uchazeče. Typy inzerce jsou následující:
 - a. klasická média (tiskoviny, rozhlas, televize),
 - b. internet,
 - c. venkovní inzerce (poutače, vývěsky, billboardy),
 - d. inzertní letáky.
3. **Spolupráce se školami a jinými vzdělávacími institucemi** – pomocí této metody může společnost vyhledávat talenty a připravovat mladé lidi na budoucí profesní dráhu. Může se jednat např. o praxe a stáže studentů, prováděný výzkum ve společnosti pro diplomovou práci, apod. Ve spolupráci s úřady práce, může společnost zájemcům nabídnout také rekvalifikační kurzy.
4. **Firemní dny** – slouží k prezentaci společnosti a jsou součástí public relations. Jedná se např. o účast na výstavách, veletrzích a seminářích. Cílem firemních dnů je získání kontaktů na potenciální zaměstnance.
5. **Pracovní snídaně či oběd** – je metoda vhodná k navazování kontaktů s potenciálními zaměstnanci, kteří nejsou pro společnost neznámí. Pomocí této metody společnost získává klíčové zaměstnance s vysokými předpoklady pro pozice ve vyšším managementu.
6. **Dny otevřených dveří** – díky této metodě, může společnost přilákat vyšší množství uchazečů, neboť zájemcům ukazuje i pracovní prostředí, ve kterém by vykonávali svou činnost.
7. **Doporučení zaměstnancem** – jedná se o častý způsob získávání pracovníků, kdy stávající zaměstnanec doporučí na pracovní pozici známého člověka. Výhodou je předchozí informování uchazeče o pracovní pozici, firemním prostředí a pracovních podmínkách.
8. **Sami se hlásící uchazeči** – uchazeči sami aktivně oslovují společnost i v případě, že zrovna žádné výběrové řízení neprobíhá. Společnost si může tvořit databázi uchazečů, které následně kontaktuje při vyhlášení výběrového řízení na pracovní pozici.
9. **Bývalí zaměstnanci** – většinou se jedná o oslovení bývalých zaměstnanců, se kterými byl ukončen pracovní poměr z důvodu organizačních změn ve společnosti.

10. **Burzy práce** – jsou většinou organizovány úřady práce či hospodářskou komorou a nabízejí společnostem, aby se na burze práce prezentovali potenciálním uchazečům o zaměstnání, např. studentům, lidem v evidenci úřadu práce, apod.
11. **Pronájem pracovníků** – jedná se o využívání služeb personálních agentur. Tato metoda je použitelná např. při sezónních pracích či v době dovolených.
12. **Spolupráce s odbornými a vědeckými společnostmi a stavovskými organizacemi, cechy** – tato spolupráce je pro společnost zajímavá při získávání specialistů, neboť vědecké společnosti a organizace mají přehled o profesionálních kvalitách svých členů.
13. **Spolupráce s odbory** – odbory většinou vedou databázi řemeslně kvalifikovaných zaměstnanců, proto mohou pomoci při získávání kvalifikovaných dělnických profesí.¹⁹

¹⁹ HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. s. 107 - 127. ISBN 80-7226-161-4.

3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Na proces získávání pracovníků do společnosti, volně navazuje cílený výběr uchazečů na obsazované pracovní pozice. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, může při procesu získávání pracovníků proveden předvýběr uchazečů (např. telefonicky), kteří jsou následně pozváni na výběrové řízení.

Ve většině společností je na výběr vhodných uchazečů kladen velký důraz. Podstatou výběrových řízení, je omezení rizika, že společnost přijme na pozici nevhodného pracovníka. Pro společnost je neefektivní, finančně i časové náročné, přijmout pracovníka bez důkladného prověření na výběrovém řízení a zkusit, zda se na pozici osvědčí či nikoliv. S tím souvisí i fakt, že na výběrové řízení nejsou pozváni uchazeči, kteří dle zaslaných dokumentů (životopis, motivační dopis) nevyhovují požadavkům společnosti a jsou tedy ušetřeni případného zklamání z neúspěchu.²⁰

Koubek definuje výběr pracovníků takto *„úkollem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“*²¹

Výběr pracovníků není o aktivitě společnosti a pasivním přístupu uchazeče, jedná se o oboustranný proces. Nejen společnost si vybírá pracovníka, ale i uchazeč si může vybrat společnost, kde chce v budoucnu působit. Toto by si hodnotitelé při výběrovém řízení měli uvědomit, aby svým chováním a jednáním neodradili kvalitní uchazeče o zaměstnání. Mohlo by se stát, že společnost nabídne spolupráci nevhodnějšímu kandidátovi, ten však nabídku odmítne na základě nepříjemné zkušenosti s představiteli společnosti při výběrovém řízení.²²

²⁰ STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. s. 253. ISBN 80-85424-92-4.

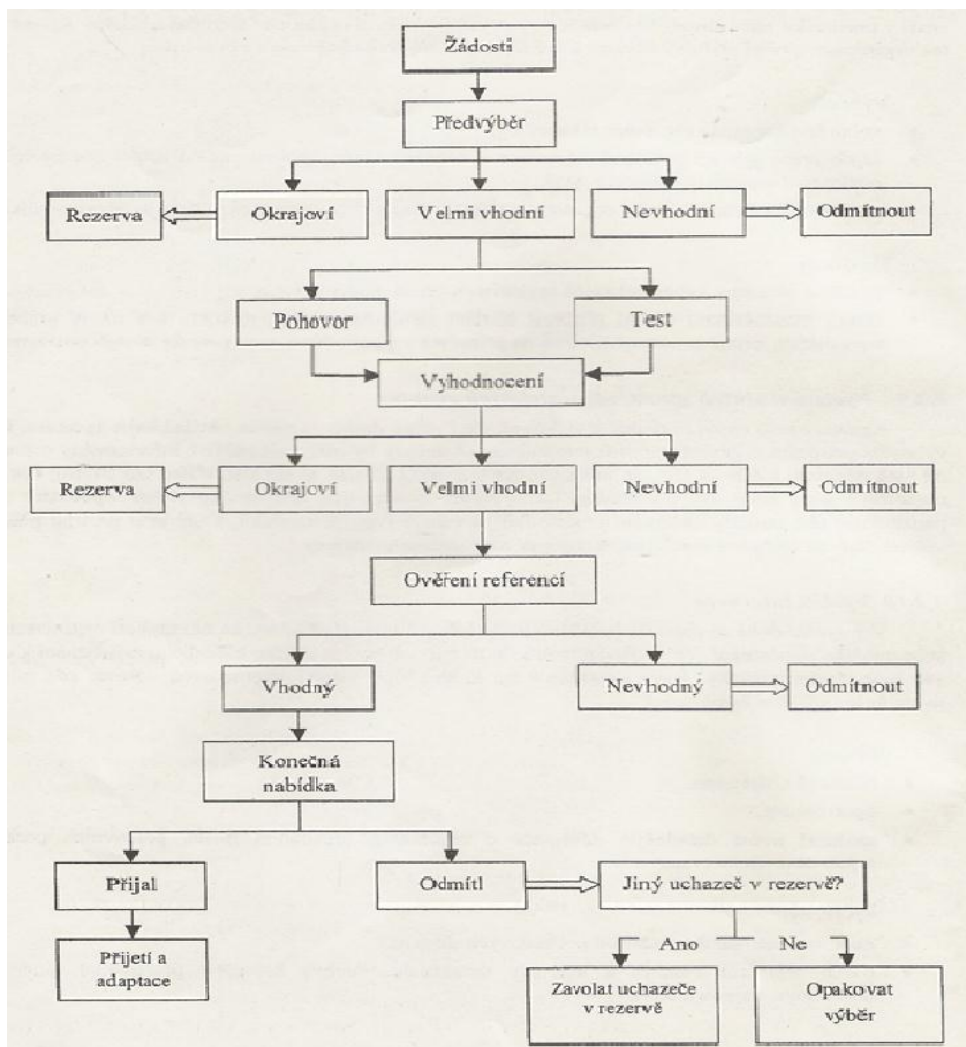
²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 156. ISBN 80-7261-033-3.

²² KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2000. s. 222 - 223. ISBN 80-86131-25-4.

3.1 Proces výběru pracovníků

Při stanovení postupu pro výběr pracovníků je zásadní, jaké pracovní místo chceme obsadit, tedy jaká je povaha práce a jaké kvalifikační předpoklady by měl mít uchazeč o práci. Důležitá je i informace, zda je na trhu práce dostatek pracovníků s požadovaným kvalifikačním profilem či bude obtížné takového pracovníka získat. Další roli při nastavování procesu výběrového řízení hraje i fakt, jak velký význam přikládá vedení společnosti připravovanému výběrovému řízení, a zda má s výběrem pracovníků a jednotlivými metodami výběru předchozí zkušenosti.²³

Obrázek 1: Postupové schéma získávání pracovníků – část 2: fáze pohovorů a výběru



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 404. ISBN 80-7169-614-5.

²³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. s. 103. ISBN 80-247-0602-4.

Koubek uvádí následující kroky procesu výběru pracovníků do společnosti.

1. *„Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem.*
2. *Zkoumání životopisů.*
3. *Předběžný pohovor, mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a v písemných dokumentech (pokud nebyl uskutečněn již během získávání pracovníků, např. ještě před uskutečněním předvýběru).*
4. *Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center (diagnostický program).*
5. *Výběrový pohovor (interview).*
6. *Zkoumání referencí.*
7. *Lékařské vyšetření (pokud je potřebné).*
8. *Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.*
9. *Informování uchazečů o rozhodnutí.*²⁴

V každém podniku by měl být pevně stanoven postup výběru a přijímání pracovníků, a zároveň nastaveny kompetence a odpovědnosti jednotlivých vedoucích pracovníků a pracovníků personálního oddělení.²⁵

2.1 Metody výběru pracovníků

Vhodnost použití konkrétních metod výběru pracovníků, závisí především na obsazované pracovní pozici a požadavcích, které jsou na pracovníka kladeny. Důvodem, proč jsou při výběrových řízeních používány různé metody výběru pracovníků je, v co největší míře zabezpečit přijetí správného pracovníka a vyvarovat se nepříjemností spojených s přijetím nevhodného kandidáta.²⁶

Arnold uvádí tyto metody výběru pracovníků.

1. **„Pohovory** - *mnohé zahrnují více než jednoho tazatele. Když se pohovoru účastní několik tazatelů, pak se používá termín skupinový pohovor. Nejdůležitějším rysem pohovoru je, do jaké míry se drží předem naplánované struktury a poměr otázek přímo souvisejících s prací.*
2. **Psychologické testy** – *tato kategorie zahrnuje testy kognitivních schopností (například všeobecné inteligence, verbálních schopností a*

²⁴ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2000. s. 229. ISBN 80-86131-25-4.

²⁵ MAYEROVÁ, M., J. RŮŽIČKA a J. RAISOVÁ. *Personální management*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. s. 30. ISBN 80-7082-394-1.

²⁶ STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. s. 48. ISBN 80-85780-06-2.

početních schopností) a metoda „self – report“ (zpráva o sobě) měření osobnosti.

3. **Reference** – obvykle poskytuje současný nebo bývalý zaměstnavatel, často se používají v závěrečném stádiu výběrového procesu. Požadované informace mohou být konkrétní nebo všeobecné či nadčasové.
4. **Biodata** – upřesnění životopisných informací o životních zkušenostech kandidáta. Některé seznamy životopisných údajů mohou obsahovat množství (např. 150 a více) otázek a klást objektivní dotazy, například ohledně odborné kvalifikace, nebo subjektivnější, například ohledně preferování určitých vlastností práce.
5. **Testy pracovní činnosti** – takové testy doslova využívají příklady dané práce (například obsah přihrádky na nevyřízené dokumenty výkonného pracovníka nebo konkrétní slohové styly u sekretářky). Žadatel dostane instrukce a pak určitý čas ke splnění úkolu.
6. **Analýza písma (grafologie)** – závěry o vlastnostech kandidáta se utvářejí na základě zkoumání konkrétních znaků jejich písma (např. sklon, tvar písmen). K tomu je samozřejmě potřeba dostatečně dlouhý vzorek kandidátova normálního rukopisu.
7. **Assessment centre** – tento postup zahrnuje kombinaci několika výše zmíněných technik (např. psychologické testy, pohovory, testy pracovní činnosti). Kandidáti obvykle pracují ve skupině a některé z těchto technik musejí používat při vzájemné interakci (např. simulace skupinového rozhodování).²⁷

Při výběru pracovníků, zejména na specializované pracovní pozice, je nutné pracovat s více metodami výběru pracovníků. Není efektivní a společnosti se nemusí vyplatit, zaměřit se pouze na jednu metodu výběru a tu aplikovat bez ohledu na pracovní místo a požadavky na uchazeče. Některé metody, např. psychologické testy, jsou pouze doplňkovou metodou.²⁸

²⁷ARNOLD, J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce*. Brno: Computer Press, a. s., 2007. s. 164 – 165. IBSN 978-80-251-1518-3.

²⁸KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 173. IBSN 80-7261-033-3.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ATODA TELEMARKETING, spol. s r.o.

3.1 Historie a vývoj společnosti

Společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o. je společností, která se zabývá aktivitami spojenými s obchodní činností, v největší míře se jedná o nabídku telemarketingových služeb prostřednictvím call center. Společnost vznikla v roce 2005 na tzv. „zelené louce“ a sídlí v Českých Budějovicích. Jejím prvotním cílem bylo provozování služeb komerčního call centra, konkrétně se jednalo o aktivní telemarketing. V prvopočátku zaměstnávala společnost pouze 20 zaměstnanců, převážně v pracovněprávním vztahu na dohodu o provedení práce. Pracovníky na hlavní pracovní poměr, zaměstnávala společnost pouze dva.

V roce 2007 se společnost rozšířila o dalších 20 operátorských pracovišť pro zaměstnance call centra. S přibývajícím počtem zakázek a zákazníků, společnost rozšiřovala počet operátorských míst, až v roce 2010 dosáhla počtu 150 pracovních míst pro pozice operátorů na hlavní pracovní poměr.

V roce 2010 bylo ve společnosti vytvořeno nové specializované oddělení, zabývající se přímým prodejem telekomunikačních služeb jednoho z operátorů v České republice do podnikatelského segmentu. Společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o., tak rozšířila nabídku poskytovaných služeb. Jedná se o oddělení obchodních zástupců, ve kterém v současné době pracuje 8 zaměstnanců.

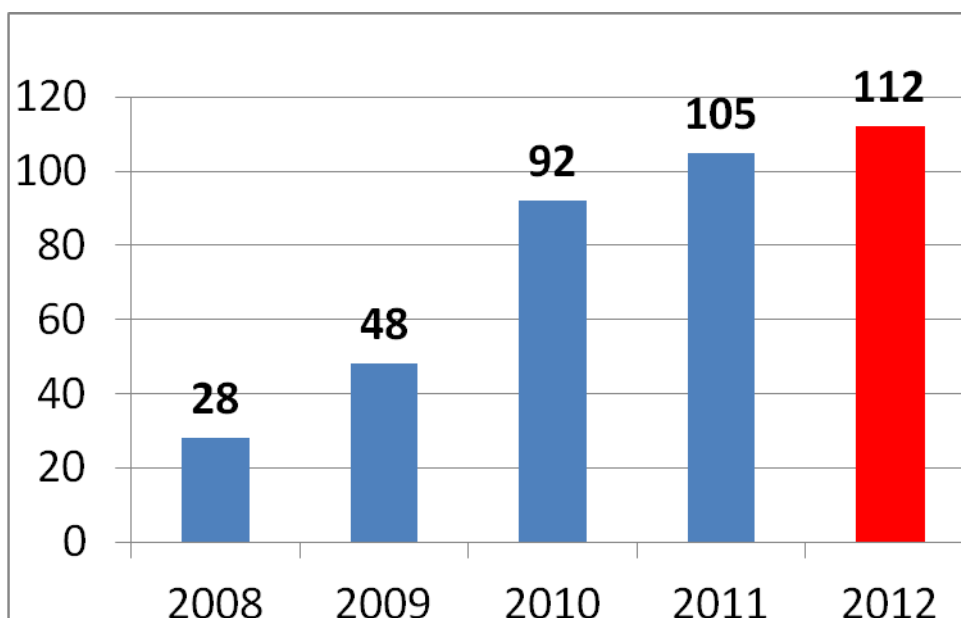
Na základě zvyšující se poptávky po službách společnosti, a zároveň s novou podnikatelskou příležitostí, zřídila společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o. svou další pobočku. Jedná se o pobočku v Příbrami, kde v současné době zaměstnává 50 pracovníků, převážně na pozicích operátorů call centra.

Jako další podnikatelskou aktivitu a příležitost zvyšující konkurenceschopnost společnosti na trhu, převzala společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o. v únoru 2012 prodejnu společnosti Vodafone a.s. a provozuje ji jako franšízovou prodejnu.

Společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o., v současné době nabízí pro své zákazníky tyto služby:

- call centrum (aktivní i pasivní telemarketing) – telefonický kontakt se zákazníky, přičemž cílem telefonátu je nejčastěji prodej určitého výrobku či služby, průzkum trhu, sledování spokojenosti zákazníků, domlouvání schůzek pro obchodní zástupce, nebo obsluha různých typů infolinek,
- školení – příprava a realizace tréninků zaměřená převážně na komunikaci zaměstnanců se zákazníky, na rozvíjení a udržení obchodních vztahů, tzv. „soft skills“ dovednosti,
- poradenství – zaměřené na optimalizaci firemních nebo komerčních call center. Poradenství je určeno jak pro nově budovaná call centra, tak i pro stávající.²⁹

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců na hlavní pracovní poměr v letech 2008 – 2012



Zdroj: Interní dokumenty společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o.

3.2 Současné personální obsazení

V současné době se společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o. může zařadit mezi středně velké firmy, neboť počet všech zaměstnanců se meziročně pohybuje okolo 300 zaměstnanců.

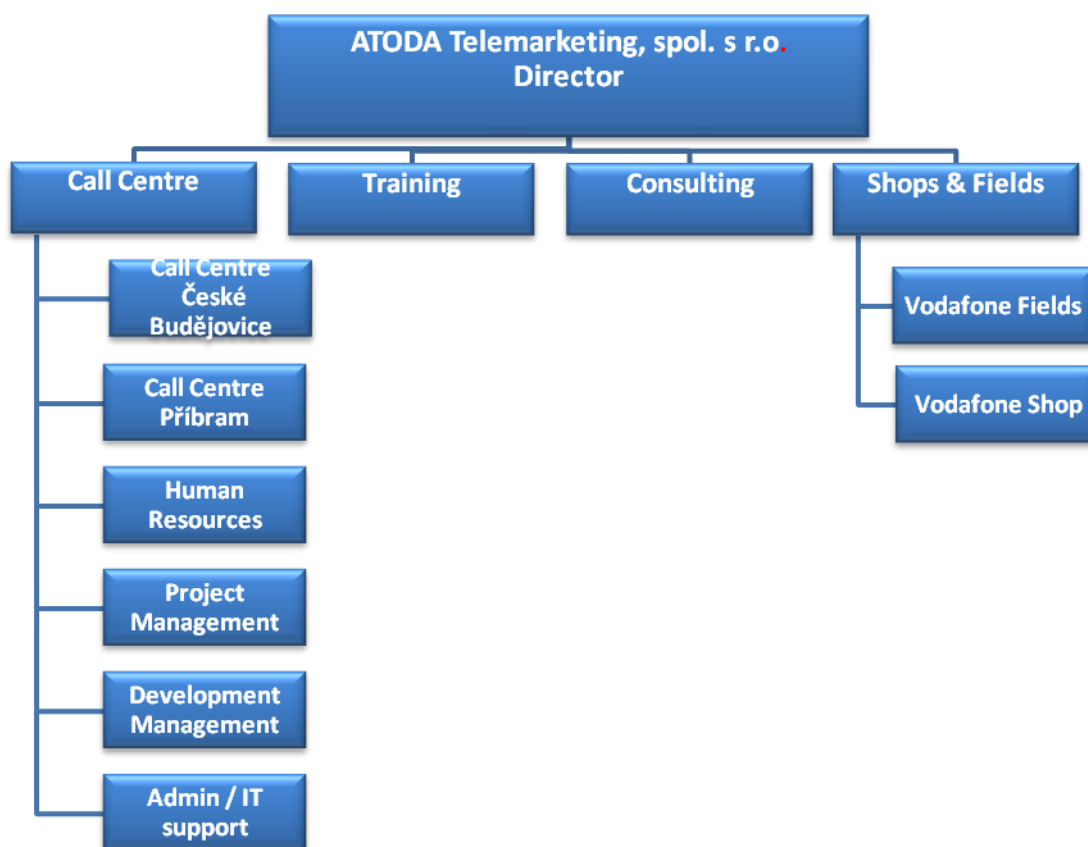
²⁹ Služby - ATODA Telemarketing, spol. s r.o. [2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.atoda.cz/sluzby.html>.

V čele organizace stojí ředitel společnosti, který zodpovídá za všechny útvary. Jedná se o:

- call centrum České Budějovice,
- call centrum Příbram,
- školení,
- poradenství,
- shops and fields.

Každý útvar má svého ředitele či manažera, který zodpovídá za jeho výsledky. V případě call center to jsou ředitelé, v případě oddělení shops je to sales manažer a v případě oddělení fields je to manažer obchodního týmu. Součástí nejužšího vedení společnosti, jsou kromě ředitele společnosti a ředitelů call center, i manažer pro rozvoj, projektový manažer a HR manažer.

Obrázek 2: Organizační struktura společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o.

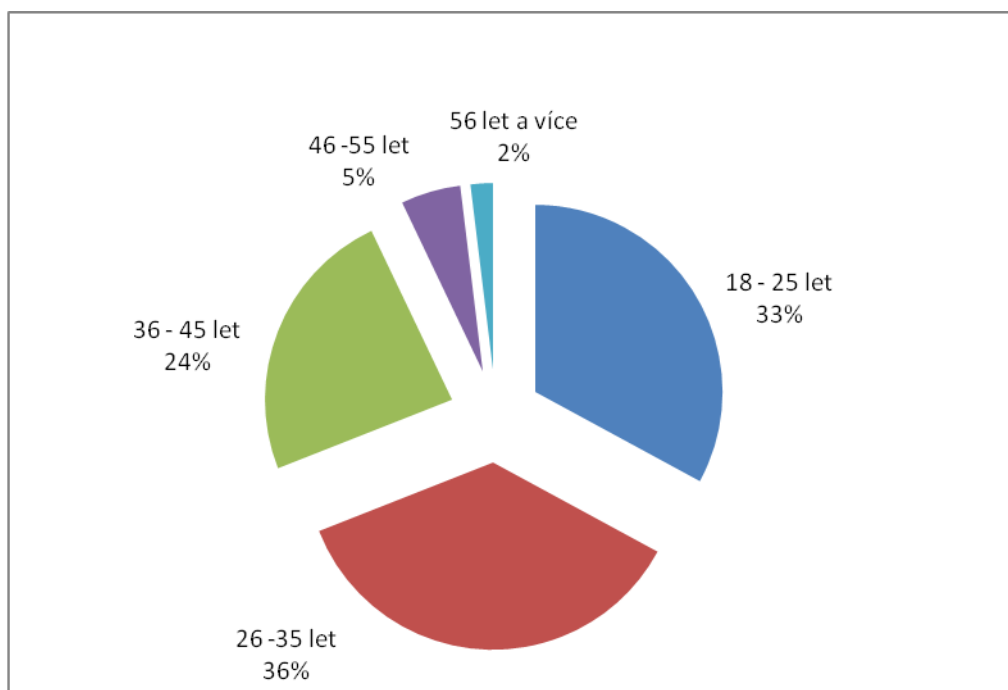


Zdroj: Interní dokumenty společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o.

Co se týká náborem pracovníků do jednotlivých oddělení společnosti, tak nejvíce jsou obsazovány pozice operátorů call centra. Zde jsou zaměstnáváni jak pracovníci na hlavní pracovní poměr, kteří mají možnost zvolit si délku svého pracovního úvazku (plný úvazek na 8 hodin, 7-mi hodinový úvazek, 6-ti hodinový úvazek), tak i brigádníci z řad studentů středních a vysokých škol, matky na mateřské dovolené, důchodci, ale i ostatní, kteří si chtějí přivydělat. Studenti a ostatní pracovníci, u kterých se jedná pouze o přivýdělek, jsou zaměstnáni na dohodu o provedení práce. Stejně tak jako ve většině ostatních call center, se jedná převážně o ženský kolektiv. Na call centru jsou realizovány jak jednodušší projekty typu dotazníkové akce, při kterých operátor zjišťuje od klienta odpovědi na předem dané otázky, tak i projekty náročnější, kde se jedná o aktivní prodej produktů a služeb.

Nejpočetnější věkovou skupinou ve společnosti na pozicích operátorů call centra jsou mladí lidé ve věku 20 - 30 let. Toto je dáno především povahou práce, kdy hlavní pracovní činností je aktivní telefonické oslovování zákazníků s cílem nabídnout a prodat službu či výrobek. Mladí lidé jsou při této činnosti více odolní vůči častějšímu odmítnutí ze strany zákazníka a snáze se vyrovnávají s případným neúspěchem.

Graf 2: Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Interní dokumenty společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o.

Aby mohla společnost, konkrétně call centrum kvalitně fungovat a dodávat svým klientům ty nejlepší služby, jsou ve společnosti zastoupeny i pozice podpůrné tzv. back office pozice. Mezi ně patří např. IT specialisté, administrativní podpora call centra, interní trenéři a personalisté.

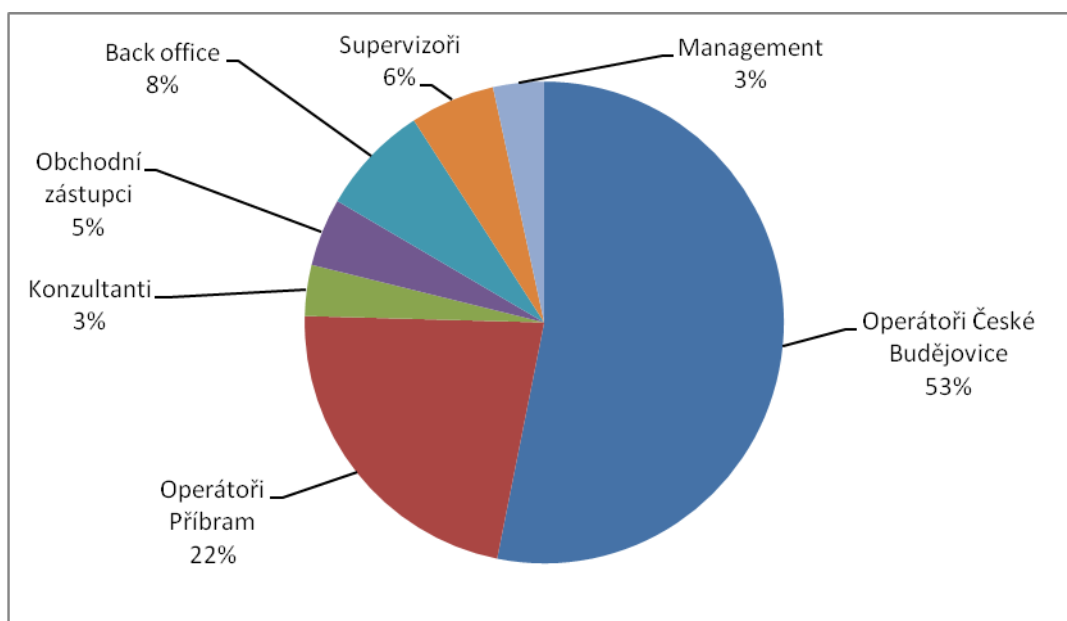
Manažerskými pozicemi jsou ve společnosti myšleny pozice supervizorů call centra a projektových manažerů. Jejich hlavní činností je řízení jednotlivých projektů (zakázek klientů) a zároveň vedení týmů operátorů call centra. Každý supervizor má v týmu přibližně 15 operátorů a jeho úkolem je rozvíjet a motivovat své podřízené tak, aby dosahovali požadovaných výsledků. Nástroje, které supervizor využívá k dosažení projektových cílů, mohou být následující:

- naslechy a rozborů telefonických hovorů operátorů s klienty,
- zpětné vazby operátorům,
- workshopy s operátory,
- rozvojové koučování operátorů,
- školení a tréninky pro operátory,
- hodnotící pohovory s operátory.

Pozice supervizora je pro společnost velmi důležitá a náročná, a to zejména proto, že řídí velké množství pracovníků na pozicích operátorů call centra zaměstnaných na dohodu o provedení práce, kde je velká, celoroční fluktuace. Proto je při náboru zaměstnanců na pozice supervizorů a projektových manažerů kladen velký důraz na schopnosti, dovednosti a předchozí praxi uchazečů o tyto pozice.

Dalšími pozicemi, které ve společnosti nesmíme opomenout, jsou pozice obchodních zástupců a konzultantů na franšízové prodejně. Pracovníci na těchto pozicích jsou v přímém kontaktu se zákazníky a jejich náplní práce je prodej a konzultační činnost pro společnost Vodafone a.s., jež je obchodním partnerem společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o.

Graf 3: Rozdělení pracovních pozic



Zdroj: Interní dokumenty společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o.

3.3 Personální útvar a jeho činnosti

Pro aktivity spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců, má společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o. vytvořeno své vlastní personální oddělení, které je zodpovědné za nábor zaměstnanců a další s tímto spojené činnosti. Manažerskou pozici v personálním oddělení zastává HR manažerka, mající dvě podřízené, pracující na pozicích personalistů a interních trenérů.

Pracovní role HR manažerky ve společnosti je především následující:

- být rovnocenným partnerem vedení společnosti,
- být zprostředkovatelem důležitých opatření a informací mezi vedením společnosti a jednotlivými zaměstnanci,
- ztotožnit se s vizí, misí a strategií společnosti a být loajálním zaměstnancem,
- naslouchat zájmům a potřebám zaměstnanců,
- být dobrým manažerem svého týmu.³⁰

Aktivity a činnosti personálního oddělení jsou z velké části zaměřené právě na nábor zaměstnanců a jejich následné zaškolení a uvedení do pracovního procesu.

³⁰ Interní dokumenty společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o.

Neméně důležité jsou však i činnosti související s motivací a rozvojem stávajících zaměstnanců. Konkrétně se jedná o tyto činnosti, které spadají do kompetence personálního oddělení:

- strategické plánování náborů zaměstnanců,
- efektivní náborů nových zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj nových i stálých pracovníků společnosti,
- činnosti vedoucí ke snížení fluktuace zaměstnanců,
- vedení personální agendy společnosti,
- motivace zaměstnanců – benefitní programy, mimopracovní aktivity, soutěže, hodnotící pohovory,
- udržování dobrého jména společnosti uvnitř i mimo společnost,
- spolupráce s institucemi a úřady, jejichž působnost ovlivňuje organizaci.

5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI

ATODA TELEMARKETING, spol. s r.o.

5.1 Plánování lidských zdrojů s ohledem na cíle společnosti

Proces získávání a výběru zaměstnanců je integrální součástí celku strategického managementu společnosti. Plánování lidských zdrojů ve společnosti ve velké míře závisí na vizi, misi a strategii, kterou se společnost ubírá. Vize společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o. je: „Nabídnout zákazníkům kvalitní, profesionální služby, založené na individuálním řešení, respektující veškerá specifika zákazníka.“³¹

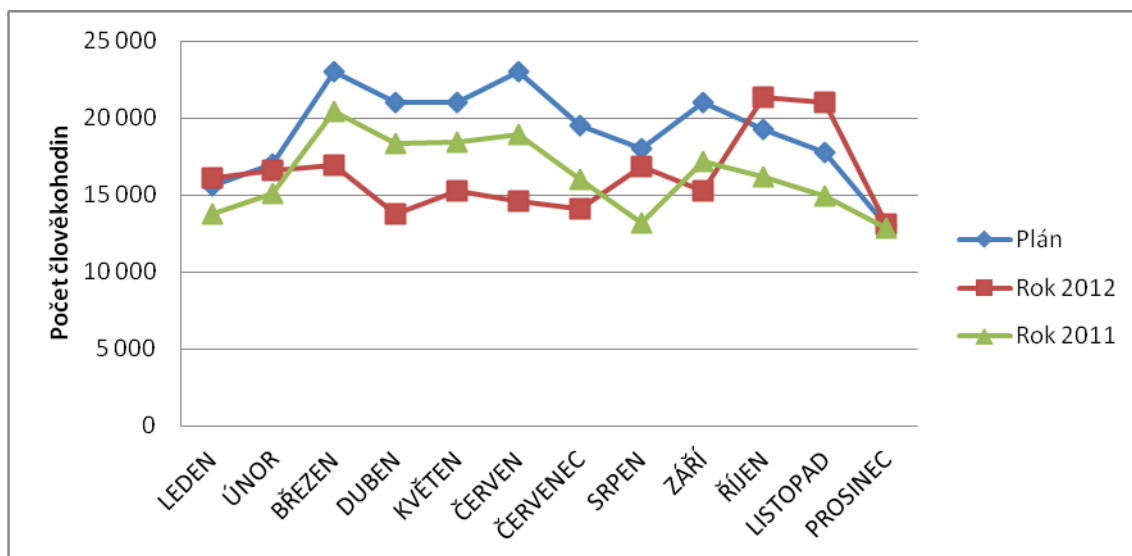
Aby své vize mohla společnost dosáhnout, je nezbytné získat kvalitní a schopné zaměstnance, kteří budou s vizí a misí (posláním společnosti) ztotožnění a budou dostatečně motivováni k plnění svých cílů a cílů společnosti. Je tedy důležité plánovat lidské zdroje v závislosti na cílech, kterých chce společnost v určitém časovém období dosáhnout.

Ve společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o. jsou lidské zdroje plánovány pomocí tzv. člověkohodin. Jedná se o naplánovaný počet zaměstnanců vynásobený jejich pracovními úvazky, což je počet hodin potřebných pro realizaci jednotlivých zakázek klientů. Naplánované člověkohodiny jsou následně přepočteny na konkrétní počty zaměstnanců pro jednotlivé projekty. Může se jednat o zaměstnance na hlavní pracovní poměr, ale i o pracovníky zaměstnané na dohodu o provedení práce. Rozhodnutí, zda bude personální oddělení do projektu nabírat zaměstnance brigádně, či na hlavní pracovní poměr, závisí na složitosti a náročnosti daného projektu.

Personální plánování se ve společnosti dělí do třech úrovní. V první řadě jsou to dlouhodobé personální plány, používající predikci na dané období, kdy ukazatelem je období předchozí, konkrétně kalendářní rok a již potvrzené zakázky od zákazníků (jaké projekty se budou v daném období realizovat). Na celý kalendářní rok, měsíc i jednotlivé pracovní dny je vytvořen plán člověkohodin, což je interní dokument, na základě kterého plánuje personální oddělení náborů pracovníků do call centra. Součástí tohoto dokumentu jsou také informace o obdobích předchozích, díky nimž je možné vidět vývoj počtu pracovníků ve společnosti, kontinuálně od roku 2005.

³¹ O nás - ATODA Telemarketing, spol. s r.o. [2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.atoda.cz/o-nas/kdo-jsme.html>.

Graf 4: Počty člověkohodin - srovnání let 2011 a 2012



Zdroj: Interní dokumenty společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o.

Na dlouhodobé personální plány navazuje tzv. měsíční plán projektů, který vytváří ředitel call centra vždy na začátku každého měsíce. V plánu projektů jsou opět uvedeny počty člověkohodin pro jednotlivé projekty, které se budou v daném měsíci realizovat. Personální oddělení zjišťuje, zda má na projekty k dispozici stávající kapacity zaměstnanců, či zda bude nutný nábor pracovníků, popř. v jakém množství a v jaké kvalitě (dotazníkové projekty/aktivní prodej služeb zákazníkům). Podle plánovaných kapacit lidských zdrojů uvedených v měsíčním plánu projektů, stanovuje personální oddělení na daný měsíc počet výběrových řízení.

Třetí úroveň plánování lidských zdrojů ve společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o., je tzv. „ad hoc“ plánování. Vzhledem k tomu, že společnost funguje jako komerční call centrum, může se stát, že zakázky od klientů získává v různém časovém období, tedy i v polovině měsíce. Tím pádem musí být personální oddělení připraveno pružně reagovat na nastalou situaci a být schopno do projektu dodat potřebné množství pracovníků. Zakázky s klienty domlouvá obchodní ředitel, který následně předává informace o zakázce projektovému manažerovi. Odpovědností projektového manažera ve spolupráci s HR manažerkou je naplánování dostatečných kapacit pro start nového projektu. Získávání a výběr zaměstnanců je úkolem personálního oddělení. Personalisté analyzují (stejně tak jako při dlouhodobém personálním plánování), zda mají na projekt k dispozici pracovníky ze stávajících kapacit, či půjdou cestou náboru nových zaměstnanců.

Obecně lze říci, že společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o., plánuje lidské kapacity na základě predikcí na daný rok, a dále aktuálně podle zakázek klientů v konkrétním časovém období. Počet a kvalita pracovníků je hlavním předpokladem splnění cílů, které si společnost nastavuje. Pokud totiž nebude mít společnost dostatek pracovníků, kteří by získané zakázky realizovali (aktivně oslovovali zákazníky a prodávali), nebude schopna plnit své cíle a očekávání, riskuje ztrátu klientů a zakázek, a tím se pro ni provozování call centra stane nerentabilní.

5.2 Metody a formy vyhledávání pracovníků

Procesem nábory pracovníků, se společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o. zabývá velmi intenzivně v průběhu celého roku. Pracovníky na nově obsazované pozice hledá jak interně ze stávajících kapacitních zdrojů uvnitř společnosti, tak i mimo společnost, ze zdrojů externích. Nedá se říci, že by společnost preferovala jednu nebo druhou variantu. Někteří zaměstnanci na manažerských postech začínali svou profesní kariéru na pozicích operátora v call centru, jiní byli na manažerskou pozici vybráni z externího zdroje, aniž by měli předchozí zkušenost z call centra. V této kapitole autorka popíše jednotlivé metody a formy vyhledávání pracovníků, které jsou ve společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o. nejvíce využívány.

5.2.1 Vyhledávání pracovníků z interních zdrojů

1. Vlastní aktivita zaměstnanců

Jedná se o situaci, kdy se uchazeč o možnosti kariérového postupu informuje sám, i přestože není vypsáno žádné výběrové řízení. Tato aktivita je pro personální oddělení ukazatelem zájmu pracovníků, ukazatelem seberochoje a chutí se dále vzdělávat a postupovat na vyšší pracovní posty. Informace o zájmu pracovníka, účastnit se případného výběrového řízení, je evidována v personálním systému. Jakmile je výběrové řízení na pozici poptávanou pracovníkem vyhlášeno, jsou tito zaměstnanci osloveni personálním oddělením s nabídkou účasti na daném výběrovém řízení.

2. Vyhledávání talentů ve společnosti

Společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o., se na pozice supervizorů snaží každý rok vytipovat talenty z řad stávajících zaměstnanců. Personální oddělení

společně s manažerkou pro rozvoj vybere pět až šest pracovníků, u kterých vidí potenciál na vykonávání manažerské funkce, a ty následně formou tréninků, školení a dalších rozvojových aktivit připravuje na pozice supervizorů. I tito talenti však musí projít výběrovým řízením, při kterém jsou vybráni ti nejvhodnější kandidáti.

3. Firemní Intranet

Zveřejňování nabídek o volných pracovních pozicích na firemním Intranetu, je velmi využívanou a efektivní formou, jak informovat zaměstnance o možnosti kariérového postupu. Intranet má každý zaměstnanec k dispozici na svém počítači a je automaticky otevřenou aplikací při přihlášení do počítače. Tím je zajištěno předání informací na všechny zaměstnance včas a v dostatečné kvalitě. Zaměstnanci zde naleznou popis pracovní činnosti, požadavky na danou pozici, finanční ohodnocení pozice a kontakt na personalistu, u kterého se v případě zájmu mají hlásit, resp. zaslat mu svůj strukturovaný životopis a motivační dopis.

4. Firemní nástěnky

Formou, podobnou zveřejnění nabídky výběrového řízení na firemním Intranetu, je vyvěšení informací o vyhlášeném výběrovém řízení na klasické nástěnky uvnitř call centra. I zde má možnost zaměstnanec získat detailní informace o pracovní pozici a o tom, komu se má v případě zájmu hlásit.

5. Doporučení od vedoucích pracovníků, konkrétně supervizorů

Osvědčenou metodou vyhledávání pracovníků pomocí interních zdrojů, je i doporučení pracovníka jeho nadřízeným. Pracovníci jsou doporučováni svými vedoucími, kteří jsou s nimi ve velmi úzkém pracovním kontaktu, znají jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a motivaci pro obsazovanou pozici. Tito pracovníci jsou při vyhlášení výběrového řízení aktivně osloveni personálním oddělením, aby se v případě zájmu do výběrového řízení přihlásili.

5.2.2 Vyhledávání pracovníků z externích zdrojů

1. Na doporučení od stávajících zaměstnanců – uchazeč se přihlásí sám

To, co dělá společnost pro potenciální uchazeče o zaměstnání přitažlivou a zajímavou, je i fakt, že je svými stávajícími zaměstnanci doporučována jako kvalitní a stabilní zaměstnavatel. Na doporučení od stávajících zaměstnanců, chodí na výběrová řízení do společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o., přibližně třetina uchazečů. Stávající zaměstnanci mají za doporučení nových pracovníků nastaven i motivační

system. Pokud zaměstnanec doporučí pracovníka, který je v rámci výběrového řízení úspěšný a zůstává ve společnosti déle, než je tříměsíční zkušební lhůta, získává částku 1 000,- Kč.

2. Webové stránky společnosti

Pro nábor nových zaměstnanců využívá společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o. i své webové stránky (www.atoda.cz), na které do záložky kariéra umísťuje nabídky volných pracovních pozic. Jednotlivé pracovní pozice jsou zde detailně popsány, aby měli případní uchazeči o zaměstnání, před přihlášením se do výběrového řízení, potřebné informace. Součástí složky kariéra, jsou i reference stávajících zaměstnanců na práci ve společnosti. Je zde k vidění např. komentář stávající zaměstnankyně, slečny Natálie Mohamadové. *„Práce v ATODĚ se mi líbí, protože pracuji v příjemném prostředí a v kolektivu mladých lidí. Dále mi vyhovuje flexibilní pracovní doba a možnost rozvíjet své komunikační dovednosti a schopnosti“*³². Právě tyto pozitivní reference zaměstnanců, mohou do společnosti přilákat nové pracovníky.

3. Inzerce na internetových pracovních portálech

Pro nábor zaměstnanců na vedoucí pozice, jsou společností využívány internetové pracovní portály, konkrétně www.jobs.cz a www.sprace.cz. Právě jobs.cz je mezi uchazeči o zaměstnání oblíben a je navštěvován velkým množstvím lidí, hledajících nové pracovní uplatnění. Tato forma oslovení potenciálních zaměstnanců je pro společnost zajímavá hlavně z pohledu kvality uchazečů, kteří na pracovní nabídku reagují. Společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o., získala zkušenost, že na nabídku pracovní pozice uveřejněnou na internetovém pracovním portále reagují uchazeči s vyšší kvalitou schopností a dovedností, než mají uchazeči, kteří nabídku zaregistrovali na vývěsce úřadu práce. Z tohoto důvodu při vyhledávání kandidátů na vedoucí pozice, využívá společnost převážně internetové pracovní portály.

4. Vývěska na Úřadu práce

I přestože v současné době již nemá zaměstnavatel povinnost hlásit volná pracovní místa na příslušný úřad práce, společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o. možnosti vystavit svá volná pracovní místa na vývěsce a webových stránkách úřadu práce stále využívá. Touto formou jsou oslovováni převážně uchazeči na pozice operátorů call centra, kterým je nabízena možnost spolupráce na hlavní pracovní poměr nebo na dohodu o provedení práce.

³² Kariéra - ATODA Telemarketing, spol. s r.o. [2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.atoda.cz/volna-mista.html>.

5. Inzerce v rádiu

Práce na call centru je zajímavá převážně pro mladší uchazeče o zaměstnání, a proto společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o. v rámci své propagace využívá pro spolupráci na nábořích zaměstnanců i média oslovující mladé lidi, konkrétně Kiss rádio Jižní Čechy. V rádiu mívá společnost reklamní spoty, které se v určitých časových intervalech pravidelně opakují a mají za úkol oslovit právě mladší uchazeče o zaměstnání, třeba i studenty na letní brigádu. Společně s reklamními spoty v rádiu, využívá společnost i dalších služeb rádia, a tím je cílené rozdávání letáčků hosteskami rádia (vždy na předem určeném, frekventovaném místě, např. před budovami Jihočeské university) a možnost inzerovat náboř pomocí bannerů na webových stránkách Kiss rádia Jižní Čechy.

6. Letáky ve školách (nástěnky na středních a vysokých školách)

Velký potenciál vidí společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o. ve studentech středních a vysokých škol, proto se snaží prezentovat své pracovní nabídky i na akademické půdě. Využívá k tomu převážně volně dostupné nástěnky v halách a na chodbách škol, kde vystavuje letáky s pracovními nabídkami. Na letáčcích jsou uvedené kontakty na personální oddělení společnosti, kam se v případě zájmu mohou studenti obrátit a domluvit si brigádu.

7. Účast na pracovním veletrhu Eures - European Jobday

V prostorách Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, je každoročně pořádán veletrh pracovních příležitostí Eures - European Jobday, kterého se společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o. pravidelně účastní. V rámci tohoto pracovního veletrhu se návštěvníkům představují významní zaměstnavatelé v Jihočeském kraji. Návštěvníky veletrhu jsou kromě studentů Jihočeské univerzity také lidé, kteří jsou evidováni na úřadu práce a hledají nové zaměstnání, nebo ti, kteří zaměstnání mají, ale uvažují o změně. Účast na pracovním veletrhu je pro společnost příležitostí, jak prezentovat nové pracovní nabídky a oslovit tak potenciální uchazeče o zaměstnání.

8. Spolupráce s personální agenturou

Při nábořu zaměstnanců spolupracuje společnost i s personálními agenturami, od nichž využívá službu Temporary Help, tedy přidělování pracovníků na práci. Díky této službě odpadají společnosti činnosti týkající se vyhledávání a výběru zaměstnanců, stejně tak práce na mzdové a personální agendě, a zároveň i nepříjemná činnost spojená s propouštěním zaměstnanců. Zaměstnance personální agentury si společnost najímá na specifické projekty, kde je potřeba mít určité

schopnosti, dovednosti a předchozí praxi. Při vyhledávání těchto pracovníků má personální agentura tu výhodu, že může mít pracovníky již v pracovním vztahu a pouze je na práci do společnosti přidělí.

9. Spolupráce s rekvalifikační agenturou

Společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o. získává své pracovníky i z řad účastníků rekvalifikačních kurzů, které ve svých prostorách realizuje společně s rekvalifikační agenturou. Cílem těchto kurzů je umožnit zájemcům o zaměstnání (ve spolupráci s úřadem práce) získat potřebnou kvalifikaci a následně i pracovní uplatnění. Rekvalifikační kurzy jsou zaměřené na pracovní pozici Operátor call centra a absolventi těchto kurzů mají následně možnost získat uplatnění přímo ve společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o.

Všechny výše uvedené metody vyhledávání pracovníků jsou ve společnosti aktivně a úspěšně využívány. Při používání těchto metod je kladen velký důraz na dobré jméno společnosti a na budování a následné udržování dobrých vztahů s okolím a širokou veřejností. Společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o. si zakládá na tom, aby informace, které sděluje veřejnosti, tedy i svým potenciálním zaměstnancům, byly pravdivé a celistvé.

6 VÝBĚR PRACOVNÍKA NA POZICI PROJEKTOVÉHO MANAŽERA

V bakalářské práci si autorka vzala za úkol zabývat se výběrem pracovníků na manažerské pozice ve společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o. V této kapitole autorka popíše, jak byl koncipován a realizován proces výběru uchazečů na pozici projektového manažera ve společnosti.

Pro společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o., je pozice projektového manažera jednou z klíčových pozic ve společnosti. Jedná se o pracovníka, který organizuje a koordinuje činnost zaměstnanců na call centru, zpracovává zakázky a požadavky klientů, a zároveň s vedením společnosti stanovuje prodejní strategii. Na něm ve velké míře závisí chod call centra a finanční úspěšnost společnosti.

Pozice projektového manažera je pro uchazeče o zaměstnání velmi atraktivní. Na trhu práce v Českých Budějovicích, kde má společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o. sídlo, bývají tyto pozice obsazovány v menší míře, než například v Praze, Brně nebo Ostravě. Z toho důvodu se na tyto pozice hlásí velké množství kandidátů s různou kvalitou schopností a dovedností.

Aby společnost vybrala toho nejvhodnějšího kandidáta, nestačí tedy pouze osobní pohovory s uchazeči, ale je žádoucí použít metodu Assessment centre, při které jsou ověřovány znalosti, dovednosti a schopnosti jednotlivých uchazečů.

Vzhledem k tomu, že se jedná o klíčového pracovníka společnosti, je na získání a výběr kvalitního uchazeče kladen velký důraz. Cílem vedení společnosti je, obsadit pozici projektového manažera tím nejvhodnějším kandidátem.

6.1 Příprava procesu výběrového řízení

První fází výběrového řízení je jeho příprava. Nejedná se pouze o přípravu časového harmonogramu a rozložení výběrového řízení z hlediska formy, ale také o nadefinování pracovních činností, které bude zaměstnanec vykonávat. Součástí přípravy je i specifikace požadavků, které musí zaměstnanec na dané pracovní pozici splňovat. Na přípravě výběrového řízení na pozici projektového manažera, se ve společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o. podílely HR manažerka a manažerka pro rozvoj zaměstnanců.

Nejprve bylo nutné zaktualizovat a inovovat stávající požadavky na danou pracovní pozici, tzv. popis pracovní pozice. Jednalo se především o nové nadefinování role projektového manažera v organizační struktuře společnosti, specifikaci pracovních činností a nastavení profilu pozice, tedy jaké znalosti, dovednosti a schopnosti jsou na pozici projektového manažera vyžadovány.

Z popisu pracovní pozice projektového manažera, poté vycházela HR manažerka při nadefinování zadání inzerce v rámci výběrového řízení.

Popis pracovní pozice projektového manažera ve společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o.

1. Pracovní činnosti projektového manažera:

- vedení několika na sobě nezávislých prodejních projektů,
- komunikaci s obchodním ředitelem – přijetí projektu,
- komunikaci s klientem – nastavení prodejních cílů, procesů, reportingu,
- nastavení prodejní strategie - návrh call scriptu + odsouhlasení s klientem,
- komunikace s HR manažerem – naplánování kapacit lidských zdrojů,
- komunikace se supervizorem – předání veškerých podkladů k projektu,
- průběžnou kontrolu plnění plánu daného projektu,
- návrhy a doporučení k úpravám na projektu,
- stanovení prodejní strategie na základě kontroly plnění plánu projektu,.
- zadání podkladů k fakturaci,
- vyhodnocení projektu a vypracování závěrečné zprávy pro klienta.

2. Požadovaná kvalifikace – znalosti, dovednosti a schopnosti:

- vysokoškolské, popř. středoškolské vzdělání,
- schopnost koncepčního myšlení,
- organizační schopnosti,
- schopnost ovlivňování a získávání lidí pro pracovní úkoly,
- smysl pro zodpovědnost za svěřené úkoly,
- rovnoměrně rozložená orientace na lidi a výkon,
- rychlé pracovní tempo,
- schopnost zvládat změnu, být flexibilní.³³

³³ Interní dokumenty společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o.

Součástí přípravy výběrového řízení byla i diskuse vedení společnosti jak oslovit potencionální uchazeč. Vedení společnosti se rozhodlo, primárně inzerovat svou pracovní nabídku na internetových pracovních serverech a oslovit pomocí firemního Intranetu i své stávající zaměstnance. Další variantou jak oslovit uchazeče o zaměstnání (pokud by na nabídku pracovní pozice uveřejněnou na internetových pracovních serverech nereagovalo dostatečné množství kvalitních kandidátů), byla nabídka uveřejněná na webových stránkách a vývěskách úřadu práce v Českých Budějovicích. V rámci přípravy na výběrové řízení byla diskutována i otázka financí, kolik finančních prostředků je společnost ochotna investovat do inzerce a dalších náborových aktivit.

Jako metodu výběru zaměstnanců na pozici projektového manažera, zvolila společnost formu Assessment centra (dále jen AC). Toto rozhodnutí vyplynulo z důležitosti pozice ve společnosti a nároků na uchazeče. Pro hladký průběh výběru, byl připraven následující harmonogram AC:

1. zahájení AC, představení společnosti, seznámení s organizací a obsahem dne,
2. představení uchazečů formou sebezprezentace,
3. individuální modelová situace – Londýnský taxikář,
4. skupinová modelová situace – Poslední sezóna v hotelu Ozón,
5. individuální modelová situace – příprava projektu pro společnost Mladá Fronta,
6. psychodiagnostické testy,
7. individuální osobní pohovory.³⁴

Zároveň s vytvořením časového harmonogramu AC, byly připraveny také skupinové a individuální modelové situace, zaměřené na znalosti, schopnosti a dovednosti jednotlivých uchazečů. Manažerkou pro rozvoj zaměstnanců bylo doporučeno, jaké typy psychodiagnostických testů mají být pro zjištění osobnostních profilů uchazečů použity.

6.2 Vyhledávání uchazečů

Díky tomu, že společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o., má v rámci organizační struktury i své personální oddělení, jehož manažerka má s náboru zaměstnanců bohaté zkušenosti, rozhodlo vedení společnosti, že budou vyhledávat uchazeče na pozici projektového manažera vlastními zdroji. Společnost tedy nevyužila

³⁴ Interní dokumenty společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o.

nabídky služeb personálních agentur, nabízející možnost spolupráce při náboru zaměstnanců.

Uchazeči byli vyhledáváni jak interní cestou mezi stávajícími zaměstnanci společnosti, tak i externě, a to pomocí již zmiňované inzerce na internetových pracovních portálech. Stávající zaměstnanci byli osloveni pomocí firemního Intranetu, nástěnek a při pravidelných poradách se zaměstnanci. Forma oslovení externích uchazečů pomocí zadané inzerce na internetových pracovních serverech, je pro společnost zajímavá převážně z hlediska efektivity a kvality vyhledávaných pracovníků.

Pozice projektového manažera byla inzerována na dvou internetových pracovních serverech, www.jobs.cz a www.sprace.cz. Na www.jobs.cz byla vystavena regionální inzerce po dobu dvou týdnů a byla stanovena možnost prohledávání databáze, kam uchazeči vkládají své životopisy, a tím aktivně vyhledávat kvalitní kandidáty. Na internetových stránkách www.sprace.cz byla zadána inzerce na jeden měsíc, bez možnosti vyhledávání a aktivního oslovování potenciálních uchazečů.

Mimo výše zmiňované formy vyhledávání pracovníků, vedení společnosti aktivně oslovilo i stávající zaměstnance, a to konkrétně pozice supervizorů. Zaměstnanci na pozicích supervizorů již mají určité znalosti a dovednosti potřebné pro práci na pozici projektového manažera, což by znamenalo, vynaložení menšího úsilí při zaškolování a zapracování na novou pozici. Pro vybraného supervizora by to byl v rámci společnosti velmi zajímavý kariérový postup.

6.3 Zpracování reakcí uchazečů

Na zadanou inzerci na internetových pracovních serverech a na interní komunikaci stávajícím zaměstnancům společnosti, zareagovalo celkem 28 uchazečů.

Všechny zasláné životopisy společně s motivačními dopisy uchazečů, byly detailně přečteny a zhodnoceny, zda schopnosti, dovednosti a pracovní zkušenosti uvedené v životopisech kandidátů odpovídají požadavkům, kladeným na pozici projektového manažera. Hodnotitelé byli ve složení: ředitel call centra, HR manažerka a manažerka pro rozvoj zaměstnanců.

Z došlých životopisů byli následně vybráni ti nevhodnější kandidáti. Jednalo se o sedm kandidátů, kteří nejvíce odpovídali požadovanému profilu na pozici projektového manažera. S vybranými kandidáty, byl veden telefonní hovor, jakožto první kolo výběrového řízení.

Cílem telefonického předvýběru, bylo zjistit, zda informace uvedené v životopise jsou pravdivé, a zda jsou uchazeči dostatečně komunikativní, pohotoví, dynamičtí, operativní, přesvědčiví a motivovaní pro práci projektového manažera.

Telefonní hovor s uchazeči vedla HR manažerka, která měla předem připravené otázky, které uchazečům pokládala a jejich odpovědi následně zaznamenávala do připraveného osobního dotazníku.

Otázky kladené uchazečům při telefonním předvýběru, byly následující:

- slyšel již uchazeč někdy o společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o.,
- setkal se již někdy uchazeč s nějakou formou telemarketingu (aktivní/pasivní),
- jaká byla jeho poslední pracovní pozice a náplň práce,
- vedl nějaké konkrétní projekty, a jak byl při nich úspěšný,
- vedl někdy projektový, popř. realizační tým pracovníků,
- v čem vidí svůj největší přínos pro společnost, do které se hlásí.³⁵

Osobní dotazníky byly po skončení telefonních hovorů vyhodnoceny hodnotící komisí, která se skládala z ředitele call centra, HR manažerky a manažerky pro rozvoj zaměstnanců. Na základě vyhodnocení osobních dotazníků, byli uchazeči telefonicky kontaktováni a pozváni k výběrovému řízení.

Ostatní kandidáti, kteří požadavkům na pozici nevyhovovali, byli odmítnuti formou e-mailové komunikace.

Z analýzy z došlých životopisů na pozici projektového manažera vyplývá, že na nabídku pracovního místa reagovala obě pohlaví víceméně stejnou měrou. Podíl žen oproti mužům byl vyšší pouze o 8%. Co se týká vzdělání, nejvíce byli zastoupeni středoškolsky vzdělaní uchazeči podílem 71%. Nejméně se do výběrového řízení přihlásili uchazeči se základním vzděláním společně s uchazeči vyučenými se shodným podílem 4%. Většina uchazečů již měla předchozí praxi v zaměstnání. Praxi v oboru však mohlo nabídnout pouze 43% uchazečů. Co se týká věkové struktury, nejvíce byli zastoupeni mladší uchazeči do věku 35 let podílem 79%. Poměr stávající zaměstnanci společnosti versus uchazeči mimo společnost, byl 25% interní uchazeči a 75% externí uchazeči. Schopnost práce na PC ve svých životopisech uvádělo skoro 100% uchazečů. Znalost anglického jazyka uvedlo 43% uchazečů.

³⁵ Interní dokumenty společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o.

Tabulka 1: Analýza uchazečů přihlášených na pozici projektového manažera

| | | Počty respondentů | Podíl |
|---------------------------------|----------------------------|-------------------|-------|
| Pohlaví | Muži | 13 | 46% |
| | Ženy | 15 | 54% |
| | | | |
| Vzdělání | Základní | 1 | 4% |
| | Vyučení | 1 | 4% |
| | středoškolské s maturitou | 20 | 71% |
| | vyšší odborné | 2 | 7% |
| | Vysokoškolské | 4 | 14% |
| | | | |
| Předchozí praxe | Absolventi | 4 | 14% |
| | ženy po mateřské dovolené | 1 | 4% |
| | uchazeči s praxí mimo obor | 11 | 39% |
| | uchazeči s praxí v oboru | 12 | 43% |
| | | | |
| Věk uchazečů | 18 – 25 | 12 | 43% |
| | 26 -35 | 10 | 36% |
| | 36 – 45 | 5 | 17% |
| | 46 -55 | 1 | 4% |
| | 56 a výše | 0 | 0% |
| | | | |
| Interní/externí uchazeči | Interní | 7 | 25% |
| | Externí | 21 | 75% |
| | | | |
| Schopnosti/dovednosti | práce s PC | 26 | 93% |
| | řidičský průkaz sk.B | 19 | 68% |
| | znalost Nj jazyka | 6 | 21% |
| | znalost Aj jazyka | 12 | 43% |

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

6.4 Průběh Assessment centre

Na samotné výběrové řízení bylo pozváno sedm nejvhodnějších kandidátů. Jednalo se o pět mužů a dvě ženy. Šest kandidátů bylo z externích zdrojů (reagovali na inzerce na inzertním serveru www.jobs.cz), jedna kandidátka byla ze zdrojů interních (stávající zaměstnankyně na pozici supervizorky, která byla aktivně oslovena vedením společnosti).

Výběrové řízení na pozici projektového manažera bylo realizováno metodou Assessment centre a bylo rozděleno do pěti bloků.

V úvodu výběrového řízení proběhlo představení hodnotitelů a byla prezentována nabízená pracovní pozice. Následně se v krátkosti představili jednotliví uchazeči, kteří poté začali pracovat na konkrétních zadáních.

První blok byl zaměřen na zpracování modelové situace s názvem Londýnský taxikář. Úkolem uchazečů bylo, dle určených podmínek zadání, v daném časovém termínu navrhnout, jak zajistit v konkrétní úloze, dostatečný počet taxikářů, s co nejnižšími náklady na provoz. Zde byla u uchazečů hodnocena rychlost řešení situace, kreativita, finanční kompetence a následná prezentace výsledku.

Druhý blok byl zaměřen na týmovou spolupráci. Kandidáti dostali společné zadání modelové situace s názvem Poslední sezóna v hotelu Ozón. Úkolem skupiny bylo analyzovat situaci v hotelu a nabídnout majitelům (hodnotitelům) řešení, co dál s chátrajícím hotelem. V této části byly hodnoceny analytické schopnosti, organizační schopnosti, koncepční schopnosti, vyspělost komunikačních a manažerských schopností, time management a týmová spolupráce.

V třetím bloku již měli účastníci možnost se více seznámit s prací projektového manažera na call centru. Zadání bylo, jak připravit projekt pro volání. Konkrétně se jednalo o výpočet a návrh potřebné lidské kapacity a jakým způsobem dosáhnout požadované úspěšnosti na projektu. Zde byly hodnoceny koncepční a analytické schopnosti, prezentační a komunikační dovednosti, manažerské schopnosti a osobní manažerský profil, tedy zda je kandidát vůdčí osobnost, respektuje druhé, umí ocenit, naslouchá a je schopen sebehodnocení.

Ve čtvrtém bloku uchazeči vypracovávali psychodiagnostické testy, které pro ně připravila manažerka pro rozvoj zaměstnanců. Účastníci dostali k vypracování tři testy, Egogram, Belbinův dotazník týmových rolí a ICL test. Testy vyhodnotila a následně účastníkům prezentovala manažerka pro rozvoj.

Posledním blokem byly individuální pohovory s jednotlivými kandidáty. Zde byl na základě výsledků testů hodnocen profil kandidáta, dále jak kandidát vidí a hodnotí

program celého dne a následně odpovědi kandidáta na otázky posuzovatelů. V rámci individuálního pohovoru byly uchazečům kladeny převážně otevřené otázky, aby se posuzovatelé o uchazeči dozvěděli co nejvíce informací.

Příklady otázek při individuálních pohovorech s uchazeči:

- jaká je Vaše pracovní historie,
- co se Vám v předchozím zaměstnání povedlo,
- jaké jsou Vaše silné a slabé stránky,
- na co jste ve svém životě pyšný/pyšná,
- jak by měl podle Vás vypadat ideální pracovní tým,
- co Vás nejvíce motivuje pro práci u naší společnosti,
- čím byste byl/byla naší společnosti nejvíc prospěšný/prospěšná,
- jaké ohodnocení byste si za svůj pracovní výkon představoval/představovala.³⁶

6.5 Vyhodnocení procesu výběru pracovníků

Finální fází výběrového řízení na pozici projektového manažera bylo vyhodnocení vhodností a kvalit jednotlivých uchazečů. Hodnotitelé k vyhodnocení výběrového řízení použili souhrnnou tabulku, do které v průběhu celého dne zapisovali výsledky modelových situací u jednotlivých kandidátů. Po rozloučení se s kandidáty a oficiálním ukončení výběrového řízení, se hodnotitelé sešli nad svými poznámkami a diskutovali o vhodnosti či nevhodnosti jednotlivých kandidátů.

Ze sedmi uchazečů se hodnotitelé rozhodovali mezi třemi nejvhodnějšími. Vítězem výběrového řízení se stal uchazeč z externích zdrojů, který měl předchozí pracovní zkušenosti s vedením projektů, konkrétně z reklamní agentury. Hodnotící komisi přesvědčil svými analytickými, koncepčními a organizačními schopnostmi, kterými převyšoval ostatní účastníky výběrového řízení.

Výsledek výběrového řízení byl všem účastníkům oznámen telefonicky, přičemž neúspěšným účastníkům výběrového řízení byl sdělen i důvod, proč nebyli na pozici projektového manažera vybráni právě oni.

S kandidátem, který ve výběrovém řízení uspěl, byly následně domluveny veškeré formální náležitosti týkající se jeho nástupu do zaměstnání a nastaven harmonogram jeho vzdělávání a zapracování se na pozici projektového manažera.

³⁶ Interní dokumenty společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o.

Po ukončení výběrového řízení, se hodnotitelé sešli na schůzce, určené k vyhodnocení celého dne a procesu výběru pracovníků. Tématem byly následující oblasti:

- dostatečná a kvalitní příprava,
- časový harmonogram,
- zvolené metody,
- kvalita prostředí, kde výběrové řízení probíhalo,
- profesionalita hodnotitelů.

Jednotlivá témata byla detailně rozebrána, přičemž u každého bylo uvedeno, co se v procesu výběru podařilo, a zároveň jaké jsou možnosti ke zlepšení. Ze schůzky hodnotitelů byl vyhotoven zápis, obsahující úkoly, termíny a odpovědnosti jednotlivců.

Zhodnocení výběrového řízení z hlediska jeho obsahu, formy a kvality, a zároveň vzájemná zpětná vazba hodnotitelů, je pro společnost velmi důležitá. Na základě těchto informací pak může společnost zlepšovat svá další výběrová řízení a vyvarovat se chyb, kterých se mohla dopustit v minulosti.

7 NÁMĚTY KE ZLEPŠENÍ

V této kapitole autorka představí návrhy a náměty, využitelné při dalším získávání a výběru pracovníků do společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o.

I přestože společnost vychází při obsazování volných pracovních míst z dlouholetých pracovních zkušeností managementu, který se oblastí vzdělávání, rozvoje a náborem zaměstnanců do call center zabýval i v minulosti a v jiných organizacích, je zde potenciál proces obsazování volných pracovních míst inovovat a zefektivnit. Jedná se o využití dalších metod a forem získávání a výběru zaměstnanců, které pomohou přilákat do společnosti co nejvíce kvalitních uchazečů.

Společnost nabízí pracovní uplatnění formou brigády i pro studenty středních a vysokých škol, jež se snaží oslovit pomocí letáků vyvěšených na veřejně přístupných nástěnkách. Nabídka brigády formou letáku, však neosloví všechny studenty, ale pouze ty zájemce, kteří informace uveřejněné na nástěnce aktivně sledují. Společnost by proto měla být v tomto případě aktivnější a studenty oslovit přímo, a to formou osobních prezentací. Autorka navrhuje, aby zaměstnanci personálního oddělení společně se supervizory, navštívili studenty při výuce (po předchozí domluvě s vedením školy) a představili jim možnost spolupráce ve společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o. Společnost studentům totiž nenabízí pouze krátkodobou spolupráci na brigádu v jejich volném čase, ale do budoucna i možnost dalšího rozvoje a pracovní příležitosti po ukončení studia. Prezentace pro studenty by měly být realizovány interaktivní formou a v přátelské atmosféře. Tím bude tato nabídka pro studenty zajímavá a motivující.

Další možností jak představit uchazečům o práci aktivity společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o., a tím získat další zaměstnance, jsou dny otevřených dveří. Tato forma získávání zaměstnanců je vhodná hlavně pro obsazované pozice operátorů call centra, kdy v předem určený den a čas, jsou prostory call centra otevřeny široké veřejnosti. Navštívit a prohlédnout si call centrum tak mají možnost jak studenti hledající brigádu, tak i uchazeči, zajímající se o zaměstnání na hlavní pracovní poměr. Součástí dne otevřených dveří by měla být prezentace pracovníků personálního oddělení, kteří uchazečům představí možnosti spolupráce na nabízených pozicích. Personalisté, popř. jiní k tomu určení pracovníci společnosti, by měli být v rámci dne otevřených dveří průvodci uchazečů, kterým budou schopni odpovědět na jejich případné dotazy. Aby se informace o připravovaném dni otevřených dveří dostala k uchazečům o zaměstnání včas, měla by společnost tuto informaci zveřejnit na svých

webových stránkách, vývěskách úřadu práce a na nástěnkách středních a vysokých škol. Dny otevřených dveří, by se mohly stát ve společnosti pravidelnou aktivitou, která může pomoci jak uchazečů (seznámí se s prostředím call centra), tak i personalistům, kteří mohou sledovat chování jednotlivých uchazečů v budoucím pracovním prostředí (zda se zajímají o dění na call centru, mají dotazy na obsazovanou pozici, apod.).

Aby byla společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o. schopna i nadále získávat kvalitní zaměstnance, měla by se také více zaměřit na srovnávání svých předností, se společnostmi konkurenčními a snažit se získávat informace o dění v těchto společnostech. Jedná se převážně o oblasti zaměstnaneckých výhod a rozvoje zaměstnanců, např. poskytování benefitů, poskytování dostatečného vzdělávání potřebného k výkonu práce, možnosti práce v jednosměnném provozu či práce na snížený pracovní úvazek. V současnosti tyto informace společnost získává tak, že se vedení společnosti pravidelně účastní setkání představitelů kontaktních center působících v České republice. Jedná se o tzv. CC Fórum, na kterém jsou diskutovány různé oblasti práce na call centru (např. hodnocení a odměňování pracovníků, využívané systémy a aplikace, apod.). Další možností, jak tyto informace získat, jsou rozhovory s pracovníky přicházející do společnosti od konkurence. Tyto informace je možné vhodně využít při prezentaci volných pracovních míst, vyzdvihnout výhody a benefity, které společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o. nabízí. Pomoci k tomu může i spolupráce s úřadem práce, konkrétně s poradci, kteří pomáhají uchazečům získat pracovní uplatnění a informují je o zaměstnaneckých benefitech a výhodách ve společnosti.

Pro získání klíčových zaměstnanců na pozice středního a vyššího managementu, by měla společnost využít také pracovních obědů. Pokud získá doporučení na vhodného kandidáta, který je ale v pracovním poměru u jiné společnosti, může ho oslovit pomocí nezávazného rozhovoru u pracovního oběda nebo večere, kde se vzájemně informují o možnostech a nabídce obou zúčastněných stran. Výhoda této metody oslovení vhodných kandidátů spočívá v tom, že oslovený kandidát má již na nabízené (nebo podobné) pozici předchozí praxi a má schopnosti a dovednosti na pozici požadované a uplatnitelné.

Společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o. při výběru zaměstnanců využívá pro evidenci, hodnocení a výběr uchazečů pouze excelové soubory, do kterých jsou zapisovány informace o jednotlivých uchazečích. Jedná se např. o důležité informace z životopisu, hodnocení uchazeče na výběrovém řízení či informace o přijetí či nepřijetí. Tato evidence se v současné době jeví pro společnost jako nedostatečná a

pro možnosti využití do budoucna nepoužitelná. V průběhu dvou měsíců však bude do společnosti implementována nová personální aplikace, ve které bude možné evidovat veškeré informace o stávajících i bývalých zaměstnancích. Tato aplikace umožňuje i evidenci uchazečů o zaměstnání, což může zefektivnit proces výběru pracovníků do společnosti. Jejich životopisy, motivační dopisy, vypracované modelové situace, ale i hodnocení jednotlivých hodnotitelů na výběrovém řízení, je možné uchovávat pro budoucí potřebu. Autorka doporučuje, aby společnost této možnosti v co největší míře využívala, neboť si tímto může vytvářet databázi potenciálních zaměstnanců, které může v případě potřeby dalších lidských zdrojů kdykoliv kontaktovat s možností spolupráce.

ZÁVĚR

V bakalářské práci, Získávání a výběr vedoucích pracovníků ve společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o., se autorka zabývá personálními činnostmi, souvisejícími s plánováním lidských zdrojů, získáváním pracovníků a výběrem pracovníků do společností.

Cílem bakalářské práce bylo seznámit čtenáře s procesem získávání a výběru vedoucích pracovníků ve společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o. a navrhnout řešení, jak tento proces zlepšit a zefektivnit.

V dnešní době, klade většina společností na aktivity spojené s náborem zaměstnanců velký důraz, a to zejména z důvodu velkého množství uchazečů o zaměstnání. Na trhu práce jsou pro zaměstnavatele k dispozici uchazeči s různými stupni schopností a dovedností, proto je ve společnosti nutné nastavit kvalitní a efektivní proces získávání a výběru pracovníků, aby byli do společnosti přijati pouze nejvhodnější kandidáti.

Důležitými vstupy v procesu získávání a výběru pracovníků jsou pro společnost informace, týkající se plánování lidských zdrojů. Tedy jaké a kolik zaměstnanců bude společnost potřebovat v daném časovém období, aby byla schopna zabezpečit plnění svých dlouhodobých, ale i krátkodobých cílů. Jakmile zná společnost plánované kapacity zaměstnanců, může se zaměřit na vytváření a analýzu pracovních míst, které chce obsadit. Společnost by měla mít zpracovanou analýzu pracovního místa, kde se zaměří na pracovní úkoly a podmínky na požadovanou pracovní pozici, a zároveň bude specifikovat požadavky na pracovníka.

Pro získávání pracovníků může společnost využít pro obsazení pracovního místa uchazeče z interních zdrojů (stávající zaměstnanci společnosti) nebo ze zdrojů externích (uchazeči na trhu práce). S tím souvisí i možnost využití nejrůznějších metod a forem vyhledávání pracovníků. Nejčastěji společnosti využívají kombinaci několika metod vyhledávání pracovníků. Zřídka se společnosti zaměří pouze na jednu metodu. Společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o. využívá při získávání pracovníků na vedoucí pozice různé metody vyhledávání pracovníků. Mezi ty nejčastější a z hlediska následné úspěšnosti při výběru pracovníků patří, vyhledávání talentů ve společnosti v řadách operátorů a inzerce na internetových pracovních portálech.

Autorka navrhuje, začít při získávání vedoucích pracovníků do společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o., využívat také možnosti pracovních obědů a večerí s uchazeči, kteří byli doporučeni na klíčové pozice ve společnosti.

Na získávání pracovníků navazuje další z personálních činností, a to je výběr pracovníků do společnosti. Pro výběr nejvhodnějších kandidátů na obsazované pracovní pozice, mohou společnosti využít různé metody výběru pracovníků. Stanovení vhodné metody výběru pracovníků, závisí převážně na požadavcích kladených na pracovní místo.

Ve společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o., se pro výběr zaměstnanců na pozice operátorů využívají zpravidla osobní pohovor s uchazeči. Při obsazování klíčových pozic ve společnosti, např. pozic supervizorů či projektového manažera, využívá společnost metody Assessment centre. Při využití této metody, mají hodnotitelé možnost získat detailní informace o schopnostech, dovednostech a vlastnostech jednotlivých kandidátů, díky nimž mohou posoudit jejich kvality, a zároveň stanovit, zda jsou vhodnými či nevhodnými kandidáty na obsazovanou pracovní pozici.

V procesu výběru vedoucích pracovníků ve společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o., navrhuje autorka využít funkcionalitu nově implementované personální aplikace, kterou je uchovávání informací o jednotlivých kandidátech, pro jejich možné oslovení v budoucnosti.

Proces získávání a výběru vedoucích pracovníků ve společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o., se jeví jako kvalitně zpracovaný a využitelný i pro další náborů zaměstnanců na vedoucí pozice.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-03.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARNOLD, J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce*. Brno: Computer Press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a B. ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KLEIBL, J. a kol., *Metody personální práce*. PRAHA: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. ISBN 80-7079-413-5.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2000. ISBN 80-86131-25-4.

MAYEROVÁ, M., J. RŮŽIČKA a J. RAISOVÁ. *Personální management*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. ISBN 80-7082-394-1.

STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-06-2.

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

Proč uplatňovat personální marketing? [online]. © 27. 6. 2006 [2013-01-27]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/proc-uplatnovat-personalni-marketing-id-287950>.

Kariéra - ATODA Telemarketing, spol. s r.o. [2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.atoda.cz/volna-mista.html>.

Služby - ATODA Telemarketing, spol. s r.o. [2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.atoda.cz/volna-mista.html>.

O nás - ATODA Telemarketing, spol. s r.o. [2013-01-29]. Dostupné z: <http://www.atoda.cz/volna-mista.html>.

Seznam ostatních zdrojů

Interní dokumenty společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Postupové schéma získávání pracovníků – část 2: fáze pohovorů a výběru | 22 |
| Obrázek 2: Organizační struktura společnosti ATODA Telemarketing, spol. s r.o. | 27 |

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců na hlavní pracovní poměr v letech 2008 -2012 | 26 |
| Graf 2: Věková struktura zaměstnanců..... | 28 |
| Graf 3: Rozdělení pracovních pozic..... | 30 |
| Graf 4: Počty člověkohodin – srovnání let 2011 a 2012..... | 33 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Analýza uchazečů přihlášených na pozici projektového manažera | 44 |
|--|----|

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|--|-----------|
| Příloha A – Leták pro nábor nových zaměstnanců | I |
| Příloha B - Znění inzerce uveřejněné na www.jobs.cz..... | II |

PŘÍLOHY

Příloha A – Leták pro nábor nových zaměstnanců



**BRIGÁDA PRO STUDENTY A KAŽDÉHO,
KDO SI CHCE VYDĚLAT PENÍZE...**

Společnost **ATODA** hledá absolventy, studenty středních škol, VOŠ, VŠ, lidi se zkušeností s obchodem, i ty, kteří se chtějí do prodeje pustit...

pro pozice
TELEFONNÍCH KONZULTANTŮ

náplň práce: • telefonická komunikace se zákazníky

nabízíme: • flexibilní pracovní dobu přizpůsobenou Vaším časovým možnostem
• fixní mzdu + bonusy

www.atoda.cz Tel.: 775 173 506
e-mail: nabory@atoda.cz



Příloha B – Znění inzerce uveřejněné na www.jobs.cz

ATODA Telemarketing, spol. s r.o.

Projektový manažer/ka

Společnost ATODA Telemarketing, spol. s r.o. působící v oblasti telemarketingu, vypisuje výběrové řízení na pozici Projektový manažer/ka.

Pracovní náplň

- Příprava a vedení prodejních projektů pro telemarketing
- Komunikace se zadavatelem projektu, realizačními týmy a týmy podpory
- Nastavování cílů, procesů, reportingu, controllingu a kapacit pro realizaci projektů
- Kontrola funkčnosti procesů v návaznosti na výsledky projektů
- Optimalizace procesů a implementace
- Vyhodnocování a reporting výsledků prodejních projektů zadavatelům, včetně screeningu marketingových indikátorů a vytvoření podkladů pro fakturaci

Požadujeme:

- VŠ/SŠ
- Předchozí projektová praxe podmínkou
- Organizační schopnosti
- Znalost vedení a motivace týmu spolupracovníků
- Výborné komunikační a prezentační dovednosti
- Schopnost koordinovat více současně probíhajících činností
- Vysoká míra odpovědnosti a loajality
- Cit pro marketingové a prodejní strategie
- Vysoká úroveň koncepční práce – hledání souvislostí, řízení aktivit jako celku
- Samostatnost
- Znalost práce na PC (Word, Excel, Power Point, Internet)

Nabízíme:

Motivující platové ohodnocení (fixní mzda + bonusy)
Možnost rozvinout schopnosti a dovednosti koncepční práce
Zajímavou práci, která vám umožní rozvinout i manažerské dovednosti
Práci v mladém a přátelském kolektivu

V případě zájmu, zasílejte strukturovaný životopis na adresu: I.janouchova@atoda.cz

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lenka Janouchová

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Získávání a výběr vedoucích pracovníků ve společnosti

ATODA Telemarketing, spol. s r.o.

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 45

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 4

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartošová, MBC