

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Andrea Řeháková

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Andrea Řeháková

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti

Název anglicky

Recruitment and Selection of Employees in Selected Company

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém vyhledávání a výběru zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2016 – 08/2017

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2017 – 11/2017

Agregace poznatků: 12/2017 – 02/2018

Odevzdání práce na katedru: 03/2018

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Vyhledávání zaměstnanců, externí zdroje, interní zdroje, výběr zaměstnanců, metody výběru

Doporučené zdroje informací

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

DALE, M. Vybíráme zaměstnance. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

DIANE, A. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. New York: American Management Association, 2012. ISBN 0814420249.

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

HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre. Praha: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.

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

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

LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10 1412992427.

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

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

Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 2. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za její vedení, podporu a za poskytnutí odborných a užitečných rad k mé diplomové práci. Nadále bych ráda poděkovala Kristýně Mikulenkové, která je HR manažerkou ve společnosti APOGEO Group, za pomoc při získání informací k praktické části mé diplomové práce.

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vyhledáváním a výběrem zaměstnanců ve vybrané společnosti APOGEO Group. Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém vyhledávání a výběru zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. V případě zjištění nedostatků v procesu vyhledávání vhodných zaměstnanců na základě stanovených kritérií navrhuje tato diplomová práce vhodná řešení

Tato diplomová práce je rozdělená na dvě části. Teoretická část obsahuje na základě literární rešerše z domácích i zahraničních publikací souhrn hlavních teoretických pojmů, jako například řízení lidských zdrojů, personální činnost, vyhledávání a výběr zaměstnanců, tyto pojmy v oblasti lidských zdrojů jsou následně podrobně vystiženy v kontextu této diplomové práce. Hlavní část této diplomové práce obsahuje bližší charakteristiku a popis společnosti. Primárně se však zaměřuje na vyhledávání a výběr zaměstnanců v této společnosti. Popsán je proces potřeby vytvoření pracovního místa a následné charakteristiky pracovní činnosti předtím, než je na toto pracovní místo hledán vhodný uchazeč. Dále jsou popsány metody celého procesu výběru vhodného kandidáta, kterou společnost preferuje – hlavní metodou je přijímací pohovor. Následuje vyhodnocení celého přijímacího řízení na základě předem stanovených kritérií. Za použití kvalitního výzkumu, který proběhl formou polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou a dotazníkového šetření, byla provedena analýza současného systému. Na závěr tato práce obsahuje rozhovor s HR specialistkou, která ve společnosti odpovídá za proces náboru. Celý proces je ve společnosti nastaven správně, mezi pozitiva patří fungování mezi manažery a HR oddělením, správa pracovních portálů. Společnosti bylo doporučeno navýšit kapacitu zaměstnanců v HR oddělení, rozšířit zdroje k získání nových zaměstnanců do společnosti, pozměnit proces výběrového řízení a vytvořit proces hodnocení zaměstnanců.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, personální činnost, vyhledávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody výběru, přijímací pohovor, konkursní řízení, výběrové řízení.

Recruitment and Selection of Employees in Selected Company

Abstract

The diploma thesis deals with the search and selection of employees in selected company APOGEO Group. The main aim of this diploma thesis is based on the analysis to evaluate whether the process of search and selection suitable and quality employees works properly in the company APOGEO Group. In case of finding shortcomings in the process of finding suitable employees on the basis of set criteria, this diploma thesis proposes suitable solutions. One of the main proposals is to increase the capacity in the HR department of the company.

This diploma thesis is divided into two parts. The theoretical part contains, based on literature search from domestic and foreign publications, a summary of the main theoretical concepts, such as human resource management, personnel activities, search and selection of employees, these concepts in the field of human resources are then described in detail in the context of this thesis. The main part of this thesis contains a more detailed description and description of the company. However, it primarily focuses on finding and selecting employees in this company. The process of the need to create a job and the subsequent characteristics of the work activity before the search for a suitable candidate for this job is described. Furthermore, the methods of the whole process of selecting a suitable candidate, which the company prefers - are described - the main method is the job interview. The following is an evaluation of the entire admission procedure on the basis of predetermined criteria. An analysis of the current system was performed using quality research, which took place in the form of a semi-structured interview with a human resources specialist and a questionnaire survey. Finally, this work contains an interview with an HR specialist who is responsible for the recruitment process in the company. The whole process is set up correctly in the company, the positives include the functioning between managers and the HR department, the management of job portals. The company was recommended to increase the capacity of employees in the HR department, expand

resources to acquire new employees in the company, change the selection process and create an employee evaluation process.

Keywords: Human resource management, personnel activity, recruitment of employees, selection of employees, methods of selection, job interview, bankruptcy proceedings, tender.

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	16
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	16
3.1.1 Definice řízení lidských zdrojů.....	16
3.2 Personální činnost	16
3.2.1 Vyhledávání zaměstnanců	17
3.2.2 Výběr zaměstnanců.....	23
3.2.2.1 Hodnocení životopisu.....	29
3.2.2.2 Výběrový pohovor.....	29
3.3 Příjímací pohovor.....	31
3.3.1 Výběrový rozhovor	31
3.3.2 Příprava na pohovor.....	33
3.3.3 Fáze a struktura pohovoru.....	34
3.3.4 Volba otázek při pohovoru	36
3.3.5 Zapisování poznámek při pohovoru	39
4 Vlastní práce	40
4.1 Charakteristika společnosti	40
4.2 Řízení lidských zdrojů ve společnosti APOGEO.....	40
4.2.1 Vytváření pracovního místa.....	41
4.2.2 Metody vyhledávání zaměstnanců ve společnosti	41
4.2.3 Výběr zaměstnanců ve společnosti	42
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření	43
4.4 Vyhodnocení rozhovoru.....	51
5 Výsledky a diskuse	53
5.1 Zhodnocení výsledků	53
5.2 Návrhy na zlepšení vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti	53
5.2.1 Navýšení kapacity v HR oddělení	53
5.2.2 Rozšíření zdrojů k získání nových zaměstnanců	54
5.2.3 Změna postupu při výběrovém řízení	55
5.2.4 Vytvoření procesu zhodnocení zaměstnanců.....	56
5.2.5 Cenové zhodnocení navržených změn.....	56

5.2.6	Kalkulace nákladů.....	57
6	Závěr.....	59
7	Seznam použitých zdrojů	61
8	Přílohy	I

Seznam obrázků

Obrázek 1	Personální místo jako základní organizační jednotka	18
Obrázek 2	Logo společnosti APOGEO Group	40
Obrázek 3	Věk respondentů.....	43
Obrázek 4	Pracovní poměr	44
Obrázek 5	Způsob získání informací o volné pozici	45
Obrázek 6	Obsahová náležitost inzerátu.....	45
Obrázek 7	Požadavky + výhody pracovní pozice.....	46
Obrázek 8	Dokumenty k pohovoru.....	46
Obrázek 9	Kontaktování uchazeče – doba.....	47
Obrázek 10	Přijímací pohovor – účastníci.....	48
Obrázek 11	Přijímací pohovor – délka	48
Obrázek 12	Přijímací pohovor – informace.....	49
Obrázek 13	Přijímací pohovor - odborný test.....	49
Obrázek 14	Výběrové řízení - výsledek	50
Obrázek 15	Doporučení společnosti	51

Seznam tabulek

Tabulka 1	Časový harmonogram zpracování diplomové práce.....	14
Tabulka 2	Cenové náklady na 1. návrhu.....	57
Tabulka 3	Cenové náklady na 2. návrhu.....	57

1 Úvod

Lidské zdroje se stále více a více dostávají do podvědomí celé organizace. Na trhu nastalo období, kdy si firmy začaly uvědomovat, že právě lidský kapitál je nedílnou součástí jejich společnosti. Pro to, aby podnik mohl být úspěšný, mohl plnit stanové cíle, je potřeba, aby si společnost vybrala správné, kvalifikované zaměstnance. Tyto zaměstnance je potřeba rozvíjet a pracovat s jejich potenciálem. Výsledkem práce s nimi je jejich udržitelnost ve společnosti.

Mezi jednu z nejdůležitějších aktivit personální činnosti je vyhledávání lidských zdrojů. V první řadě je ale velmi důležitá specifikace, požadavky na nabízenou pracovní pozici. Cílem každého personalisty by měl být správný výběr budoucího zaměstnance, který se nejen svou kvalifikací hodí na volnou pracovní pozici. K tomu, aby byl tento cíl splněn, je třeba správně danou pozici propagovat a tím zaujmout co největší počet zájemců o pozici. Jak společnost, tak uchazeč má své představy. Uchazeč o tom, jak společnost funguje, jaký je přístup k zaměstnancům, ale i co vše daná pozice obnáší apod. Svě představy má i společnost. Někdy může být velmi náročné najít bilanci mezi požadavky obou stran.

Mezi další velmi důležitou aktivitu personální činnosti je výběr uchazeče o zaměstnání. Každá společnost využívá jiné možnosti výběru uchazečů. Společnosti si mohou zaměstnance vybírat sami či využít personální agenturu. Daná aktivita se řadí mezi náročnější proces v personální činnosti, a to zejména z časové náročnosti. Do výběru zaměstnanců se řadí například sběr dat a jejich hodnocení, zkoumání chování kandidáta při výběrovém řízení a snaha kvalifikovat ho, jak by se mohl chovat při výkonu pozice, na kterou se přihlásil. Při zkoumání uchazeče, se identifikuje mnoho položek, mezi které patří odborné zkušenosti, praxe, sebezprezentace, možný přínos pro společnost. Při správném výběru zaměstnance se zvyšuje pravděpodobnost skvělých výsledků celé společnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém vyhledávání a výběru zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. Pro tuto diplomovou práci byla vybrána společnost APOGEO Group.

Diplomová práce obsahuje dílčí cíle:

- zpracování literární rešerše k problematice vyhledávání a výběr zaměstnanců;
- charakteristika společnosti APOGEO Group;
- popis procesu vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti APOGEO Group;
- zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření;
- zpracování a vyhodnocení rozhovoru se HR specialistou společnosti;

představení návrhů pro zlepšení procesu vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. První část je teoretická, druhá část je praktická. Teoretická část obsahuje literární rešerši, která spočívá v definování problematiky vyhledávání a výběru zaměstnanců. V praktické části probíhá identifikace vyhledávání a výběru zaměstnanců ve zvoleném podniku.

Pro zpracování teoretické části diplomové práce, která je popsána v kapitole 3, bylo dosaženo pomocí studia české, ale i zahraniční odborné literatury v oblasti řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, pracovní místo a výběr zaměstnanců. Kompletní seznam použitých zdrojů je uveden v kapitole 7.

Ke zpracování praktické části diplomové práce byla zvolena společnost APOGEO Group, podle které bude možné vypracovat praktickou část této diplomové práce. Pomocí zkoumání procesu v HR oddělení je možné provést analýzu tématu diplomové práce. V následném kroku, zhodnocení získaných dat a informací, jsou zanalyzovány případné nedostatky v procesu vyhledávání a výběr zaměstnanců a navrženo řešení ke zlepšení chodu celého tohoto procesu.

V tabulce 1 je uveden časový harmonogram s danými činnostmi při zpracování diplomové práce.

Tabulka 1 Časový harmonogram zpracování diplomové práce

Časový úsek	Činnost
březen 2017 - srpen 2017	Studium odborné literatury a zpracování teoretických východisek
duben 2020 - srpen 2020	Aktualizace teoretických východisek
září 2020	Oslovení a navázání spolupráce se společností APOGEO Group
říjen 2020 - prosinec 2020	Vytvoření polostrukturovaného rozhovoru se zástupcem HR oddělení společnosti
říjen 2020 - prosinec 2020	Vytvoření a rozeslání dotazníkového šetření
leden 2021 - únor 2021	Vyhodnocení dotazníkového šetření a rozhovoru z HR specialistkou
únor 2021 - březen 2021	Navržení vhodných návrhů ke zlepšení procesu ve společnosti
březen 2021	Odevzdání diplomové

Zdroj: vlastní zpracování

V práci byly využity následující techniky:

- analýza dat;
- osobní rozhovor;
- dotazníkové šetření.

Autorka Majerová (2020) ve své knize uvádí jako další techniku sběru dat pozorování. Tato technika nebyla v této diplomové části aplikována.

Jedním z kroků k vypracování diplomové práce bylo zpracování praktické části, která se nachází v kapitole 4.

Praktická část diplomové práce se zabývá výzkumem, který je zpracován pomocí kvalitativní i kvantitativní metody výzkumu. K získání veškerých potřebných informací bylo využito sběru dat, jejich studie, dotazníkové šetření a rozhovor s HR specialistkou společnosti APOGEO Group. V první části vlastní práce byla charakterizována společnost APOGEO Group, počet zaměstnanců, vznik společnosti na českém trhu a činnost společnosti.

Dotazníkové šetření je považováno za kvantitativní metodu výzkumu. Dotazník byl vytvořen pomocí Google formuláře a byl dostupný online. Rozeslání dotazníku bylo zprostředkováno pomocí HR specialistky ve společnosti. Předem byl definován vzorek

respondentů, jednalo se o zaměstnance společnosti, kteří nastoupili do společnosti v posledních 3 letech. Celkem dotazník vyplnilo 34 respondentů ze 43 oslovených zaměstnanců. Procentuální návratnost dotazníku činila 79 %. Dotazník obsahoval 21 otázek, z nichž některé byly uzavřené a jiné částečně uzavřené. U částečně uzavřených otázek mohl respondent uvést svou vlastní odpověď, která nebyla zahrnuta v nabídce odpovědí. Obsah dotazníkového šetření je k nalezení v příloze 1 kapitoly 8 této diplomové práce. Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jak se uchazeči o volné pracovní pozici dozvěděli, jak ve společnosti funguje vyhledávání a výběr zaměstnanců pomocí otázek na průběh přijímacího pohovoru, náležitosti inzerátu, zda otázky u přijímacího pohovoru byly dosti srozumitelné a zda by společnost doporučili svým známým.

Naopak polostrukturovaný, nebo-li polostandardizovaný rozhovor je považován za kvalitativní metodu výzkumu. Rozhovor s HR specialistkou společnosti APOGEO Group nemohla probíhat osobní formou, ale nejprve rozhovor probíhal přes telefon, kde byly pokládány otázky a následně byly HR specialiste zaslány e-mailem. Rozhovor obsahoval celkem 26 otázek. Celý přepis rozhovoru je uveden v příloze 2 kapitoly 8. Cílem rozhovoru bylo zjistit a pochopit proces vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti APOGEO Group. Informace získané z rozhovoru byly využity při zhodnocení výsledků a vytvoření návrhů na zlepšení procesu vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga (2002) je řízení lidských zdrojů definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějších článků společnosti, tj. k zaměstnancům, kteří utvářejí kolektiv či pracují jako jednotlivci a jejich práce přispívá k dosažení jejich cílů a cílů celé společnosti.

Zjednodušeně se pojem řízení definuje jako soustavná činnost směřující k dosažení cílů, v tomto případě management lidských zdrojů.

3.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

„Pojem řízení lidských zdrojů, který je odvozen z anglického human resource management (HRM), se v odborné literatuře i běžném životě používá ve dvou souvisejících významech. V prvním významu označuje personální práci, respektive personalistiku, která se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci. Ve druhém významu označuje současné pojetí personální práce a současné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci (Šikýř, 2014).“

Samotný pojem lidské zdroje, je podle Ulricha (2009) odvozený z anglického *human resources* (HR). Nejznámější význam je označení lidí, pracujících v organizaci. Tento pojem, také označuje **personální práci**, zabývající se řízením a vedením lidí v organizaci, **personální útvar** zastřešující řízení a vedení lidí v organizaci nebo také **personalisty**, zabývající se řízením a vedením lidí v organizaci. Bláha a kol. (2005) pokládají řízení lidských zdrojů za hlavní složku řízení podniku.

3.2 Personální činnost

Personální činnost může být také nazývána personální službou. Jedná se o úkony vykonávané personálním útvarem. Tyto služby vedou k realizaci cílů v oblasti řízení a vedení lidí. V této činnosti se především jedná o administrativní úkony, které vyplývají z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti. Mezi hlavní složky jsou zahrnovány např. analýzy a popis práce, výběr zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, hodnocení a odměňování, bezpečnost práce a ochrana zdraví, interní komunikace Dvořáková a kol. (2012).

Koubek (2007) souhlasí s definovanými personálními činnostmi, jen dodává, že jejich posloupnost dodává celé činnosti logiku.

3.2.1 Vyhledávání zaměstnanců

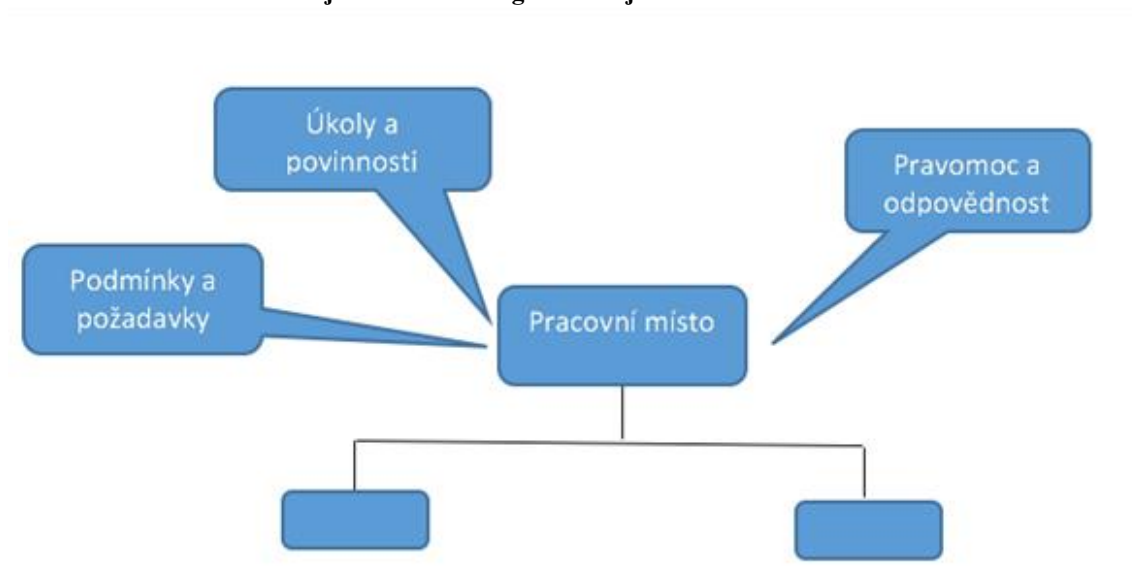
Vyhledávání zaměstnanců je definováno každým autorem odborné literatury odlišně.

Dle Milokovich a Bourderau (1993) je před úplným výběrem ještě jeden proces, kterému se říká tzv. předvýběr. V této fázi dochází k vyloučení méně kvalifikovaných uchazečů ještě dříve, než dojde k získání podrobnějších informací. Autorka Kociánová (2010) definuje vyhledávání a výběr zaměstnanců do společnosti jako klíčovou personální činnost, u které by mělo být cílem získat co nejkvalitnějšího a nejkvalifikovanějšího uchazeče.

Definice pracovního místa

Werther, Davids (1981) říká, že pracovní místo je tvořeno jako soubor úkolů, která provádí určitá osoba, zaměstnanec, který plní svoje pracovní úkoly a naplňuje účel pracovního místa. Šikýř (2012) doplňuje, že se u pracovního místa nejedná jen o souhrn pracovních úkolů, ale také s nimi spojených povinností, pravomocí, odpovědnosti aj. Meritum (2005) uvádí, že pro správný výběr zaměstnance je potřeba jasně vymezit obsazovanou pracovní pozici i jaký bude očekávaný pracovní výsledek na pozici.

Obrázek 1 Personální místo jako základní organizační jednotka



Zdroj: (Šikýř, 2021)

Pracovní místo, viz obrázek, je definováno, jako určování rolí a postavení zaměstnance ve společnosti. Pracovní úkoly, které zaměstnanec musí plnit, jsou sjednané a liší se právě dle pracovního místa. Na daném pracovní místě musí zaměstnanec dodržovat povinnosti v rámci svěřené pravomoci, má povinnost ručit za vlastní rozhodování a jednání – odpovědnost.

Popis pracovního místa je dle Vajnera (2007) základní složkou pro personální řízení. Při definování ideálního profilu kandidáta je právě popis pracovního místa nezbytný. Jedná se o popis ne o analýzu, tudíž by neměl být složitý. Koubek (2011) dodává, že popis pracovního místa, je aktuální stav, který se na dané pozici odehrává. Společnost musí při popisu pozice vzít na vědomí možnou diskriminaci spojenou s požadavky na věk, pohlaví, rodinný a zdravotní stav. Proto je třeba dbát na kontrolu legislativy.

Dokumenty požadované po uchazeči

Při požadavku na dokumenty od uchazeče, záleží na dané pozici. Šikýř (2012) říká, že dokumenty, které uchazeč předkládá obsahují důležité údaje o způsobilosti uchazeče o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. Díky těmto údajům může personalista realizovat, jak předběžný výběr uchazečů, tak i výběr nejvhodnějšího uchazeče. Běžné dokumenty, které jsou po uchazeči požadovány jsou:

- a) životopis;
- b) osobní dotazník pro uchazeče;
- c) žádost o zaměstnání;
- d) doklady o vzdělání a praxi;
- e) pracovní posudky;
- f) reference.

Ad. a) Životopis

Šikýř (2012) identifikuje životopis jako nejčastěji používaný dokument, který je po uchazeči požadován.

Při získávání pracovníků může být použit jeden ze třech typů životopisu:

- volný životopis,
- polostrukturovaný životopis;
- strukturovaný životopis.

Volný životopis má nejčastěji podobu chronologického popisu života uchazeče. Pro personalistu je práce s tímto typem životopisu poněkud náročnější, jelikož neumožňuje bezprostředně porovnávat jednotlivé uchazeče mezi sebou. Při práci s volným životopisem je nutné z něj získat a utřídit informace, které by srovnatelnost mezi uchazeči umožnily (tzv. biodata). Výhodou tohoto životopisu je možnost posoudit formulační schopnosti uchazeče a jeho schopnost argumentace ve svůj prospěch.

Polostrukturovaný životopis je pokusem, jak zachovat výhody poskytované organizacemi volným životopisem, a přitom si ulehčit práci, oproti volnému životopisu. Uchazeči musejí poskytnout data, která jsou organizací požadována pro získání přehledu o jejich způsobilosti k dané pracovní pozici. Nejčastějšími požadavky bývají informace o vzdělání a praxi.

Strukturovaný životopis je v podstatě životopisný dotazník. Výhodou strukturovaného životopisu je jeho přehlednost v porovnání s ostatními životopisy uchazečů. Právě tento životopis se stává více požadovaným po uchazečích. Každá organizace by měla uchazeči sdělit, v nabídce zaměstnání, kde může na strukturovaný životopis získat formulář (Koubek, 2007).

Proces získávání zaměstnanců

Společnosti dle Bláhy a kol. (2005) věnují procesu získávání zaměstnanců méně času než přímo výběru zaměstnance, přestože jde o stejně důležitou činnost.

Koubek (2007) říká, že v dnešní době je proces získávání už poměrně dokonale metodologicky propracovaný postup, který je doporučen využívat a dodržovat. Společnost, která se tímto procesem řídí ušetří čas, tím pádem i finanční prostředky a výsledkem je i kratší doba, kdy je pracovní místo neobsazeno.

K tomu, aby byl proces získávání efektivní, je třeba znalost pracovních míst, kterou zjistíme při specifikaci pracovního místa.

Proces získávání se skládá z několika navazujících 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.
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 řízením.

Zdroje vyhledávání zaměstnanců

V literatuře od Koubka (2015) a Brůha a kol. (2014) je shodně uvedeno, že společnost obsazuje volná pracovní místa z vnitřních zdrojů i z vnějších zdrojů.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- a) pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce živé lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie apod.;

- b) pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami;
- c) pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby se mohli kariérně posunout výše, tudíž se propracovali k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci;
- d) pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, ale mají zájem přejít na jinou uvolněnou pracovní pozici.

Hlavní vnější zdroje jsou:

- a) volné pracovní síly na trhu práce;
- b) čerství absolventi škol či jiných institucí;
- c) pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele.

Doplňkovými vnějšími zdroji jsou např.:

- a) ženy v domácnosti;
- b) důchodci;
- c) studenti;
- d) pracovní zdroje v zahraničí.

Metody získávání zaměstnanců

Dvořáková a spol. (2012) říká, že každá společnost si sama určuje, kterou metodu k získání zaměstnanců si vybere. Zvolená metoda by měla být pro společnost co nejefektivnější. Důležitými faktory pro výběr správné metody jsou požadavky na danou pozici a na finanční prostředky zaměstnavatele, které může použít. Metody získávání jsou:

- a) nabídka práce na místní vývěsce;
- b) nabídka práce prostřednictvím úřadu práce;
- c) on-line nabídka prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách společnosti;
- d) inzerce v tisku, rozhlasu a televizi;
- e) spolupráce se vzdělávacími institucemi;
- f) spolupráce s profesními institucemi;
- g) veletrh pracovních příležitostí;
- h) nabídka služeb personální agentury;
- i) samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání;
- j) doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem.

Bělohávek (2006) doplňuje Dvořákovou a spol. (2012) ještě o jednu metodu získávání zaměstnanců. Touto metodou je headhunting. Hlavním úkolem je získat mimořádně nadané vedoucí pracovníky. Tuto činnost mají na starosti tzv. „lovci hlav“. Při nalezení vhodného pracovníka je snaha ho odlákat z dosavadního zaměstnání.

Ad. a) Vývěsky

Jedná se o nenáročnou a poměrně levnou metodu získávání zaměstnanců. Umístění vývěsky bývá většinou tam, kudy prochází největší počet pracovníků. To se jedná o získání pracovníků ve společnosti, pokud má firma zájem o uchazeče mimo organizaci, tak je vývěska zpravidla umístěna tak, aby k ní měla přístup i veřejnost.

- Výhody: hlavní výhodou je, již zmíněné, nižší náklady. Další výhodou je dostatečná informovanost k tomu, aby uchazeč posoudil, zda se o místo ucházet či nikoliv.
- Nevýhody: pokud je požadavek získat do společnosti kvalifikované uchazeče, není vhodné tuto metodu volit. A to především z důvodu, že informaci zaznamenávají lidé, kteří se k vývěsce dostanou a všimnou si jí.

Tímto se společnost připravuje o možnost, že se přihlásí více uchazečů (Koubek, 2015).

Ad. b) Nabídka práce prostřednictvím úřadu práce

Úřady práce slouží nejen osobám, které mají zájem o práci, ale i společností hledající zaměstnance.

- Výhody: jedná se o velmi levnou metodu získávání zaměstnanců. Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání, jak pro uchazeče, tak pro společnost, bezplatně. Všechny náklady jsou hrazeny ze státních prostředků, které jsou na to vyčleněny.
- Nevýhody: omezený počet uchazečů registrovaných na úřadech. Z větší části nezaměstnaných se jedná o osoby s nižší kvalifikací nebo osoby z neznámého důvodu obtížně umístitelné (Koubek, 2015).

Ad. d) Inzerce v tisku, rozhlase a televizi

Jedná se nejspíše o nejrozšířenější metodu získávání pracovníků. Inzerce může být zaměřena pouze na region, celý stát, případně může mít i mezinárodní rozsah.

- Výhody: inzerát se dostane rychle k případnému uchazeči.
- Nevýhody: může se jednat o cenu, ze které může vyplývat snaha o snížení ceny a tím pádem se méně zefektivní inzerát (Koubek, 2015).

3.2.2 Výběr zaměstnanců

Nejlépe zvolit a vybrat správného uchazeče je hlavním úkolem výběru zaměstnance. Tento proces je oboustranný, uchazeč si vybírá, do jaké společnosti by chtěl nastoupit a společnost si vybírá budoucího zaměstnance (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005).

Dvořáková a kol. (2012) nám říká, že výběr zaměstnanců je zahrnut v personální činnosti. Výběr je navazujícím procesem na získávání zaměstnanců. Cílem výběru je identifikovat a vybrat budoucího zaměstnance, který bude splňovat všechny podmínky na dané pracovní místo, bude výkonný, ale také bude pro danou společnost pracovat po dobu, která se od něj očekává. Tento proces zahrnuje sbírání a hodnocení informací o uchazečích. K tomuto procesu jsou využívány metody výběru zaměstnanců, které dokážou předpovědět efektivnost pracovníka.

Milkovich a Bourderau (1993) zahrnují, stejně jako Koubek (2015) do výběru zaměstnanců také možnost tzv. předvýběru. Jedná se o krok, který vyloučí nekvalifikované zájemce ještě před shromažďováním více podrobných informací o uchazečích, kteří splňují kritéria.

Šikýř (2014) ve své knize uvádí, že při posuzování jednotlivých uchazečů o volnou pracovní pozici by se měl uplatňovat pozitivní přístup. V praxi to vypadá tak, že je snaha zjišťovat jaké požadavky uchazeč o zaměstnání splňuje, nežli zjišťovat které nesplňuje a proč uchazeče o zaměstnání odmítnout. Pozitivní přístup umožňuje vybrat motivované a velmi schopné zaměstnance.

Fáze výběru zaměstnanců

Koubek (2015) popisuje, že proces výběru zaměstnanců se dosti prolíná se získáváním zaměstnanců. Při výběru a získávání je možné nalézt stejný krok (např. předvýběr), tento krok je jednou používán jako součást výběru jindy zase jako získávání zaměstnanců.

U výběru zaměstnanců jsou rozlišovány dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací.

1. Předběžná fáze:

- a) ve společnosti se objeví volné pracovní místo, které je potřeba obsadit. Při tomto zjištění musí následovat tři kroky, které specifikují předběžnou fázi:
 - Analyzuje se dané pracovní místo a stanovují se pracovní podmínky. Velmi důležitou prací v tomto kroku je správný a detailní popis pracovního místa.
 - V druhém kroku se zabývá kvalifikací, znalostí a dovednostmi, kterou uchazeč na volné pracovní místo by měl splňovat. Jsou zde definovány vlastnosti uchazeče.
 - Třetí, poslední krok, vychází z kroku druhého. V tomto kroku je třeba konkrétně specifikovat požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, zvláštní schopnosti a osobní

vlastnosti. Tento rozbor je třeba ke správnému výběru budoucího zaměstnance. Tyto požadavky se poměrně často vyskytují ve zkrácené formě, která je součástí inzerátu (nabídky).

2. Vyhodnocovací fáze:

b) je druhým krokem po fázi předběžné. Tato fáze se provádí s časovým odstupem. Mezi předběžnou fází a fází vyhodnocovací musí dojít k dostatečnému získání uchazečů o zaměstnání. Vyhodnocovací fáze se také skládá z několika kroků. Rozdíl mezi první fází a druhou je v tom, že u druhé (vyhodnocovací) nemusí dojít ke splnění všech kroků, které tato fáze obsahuje. Každý krok, který je zde obsažen, je spojen s určitou metodou výběru zaměstnanců. Může se stát, výjimečně, že k výběru zaměstnance bude stačit pouze jeden z nich. Nejčastěji je využívána kombinace dvou či více kroků. Jedná se o následující kroky:

- Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů.
- Předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a dalších písemných dokumentech.
- Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center.
- Výběrový pohovor (interview).
- Zkoumání referencí.
- Lékařské vyšetření.
- Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- Informování uchazečů o rozhodnutí.

Vyhodnocovací fáze může vypadat tak, že uchazeče necháme absolvovat všechny kroky, které jsou zvoleny na dané pracovní místo (kompenzační postup), nebo po každém absolvovaném kroku budou vyřazeni uchazeči, kteří nevyhovovali (vyřazovací postup). Nejčastěji se stále využívá smíšený postup (hybridní), kde je

na jednu část použít kompenzační postup a na část druhou je použit vyřazovací. Do kompenzační části se zpravidla zahrnují testy osobnosti a výběrový pohovor.

Metody výběru zaměstnanců

Šikýř (2012) popisuje výběr zaměstnanců jako specifický proces, který identifikuje a posuzuje, zda je daný kandidát o zaměstnání vhodný vykonávat požadovanou práci. Metoda výběru zaměstnanců zahrnuje:

- hodnocení životopisu;
- výběrový pohovor;
- testování uchazečů;
- Assessment Centre;
- zkoumání referencí.

Výběrový pohovor

Armstrong (2015) popisuje výběrový pohovor jako účelovou konverzaci mezi personalistou a uchazečem. Při tomto pohovoru získá uchazeč možnost hovořit o sobě a o své dosavadní kariéře. Personalista, který pohovor vede musí mít nad ním kontrolu. Konverzaci musí plánovat, řídit a musí ji kontrolovat. Před každým pohovorem je nutností stanovit, jak dlouho bude pohovor probíhat a k jakému závěru, cíli, se chce dostat.

Testování uchazečů

Testování uchazečů zahrnuje:

- Testy inteligence:
 - ⇒ umožňují prozkoumat a posoudit duševní schopnosti uchazečů;
 - ⇒ odhalují individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech;
 - ⇒ prověřují verbální myšlení, numerické myšlení či krátkodobou paměť.

- Testy osobnosti:
 - ⇒ posuzují a prozkoumávají charakteristiky osobnosti uchazečů, které jsou nezbytné pro výkon práce;
 - ⇒ probíhají formou dotazníků, kde jsou dílčí charakteristiky a celková struktura uchazeče.
- Testy schopností.
 - ⇒ zkoumají specifické znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro výkon práce;
 - ⇒ uchazeč je testován pomocí modelových situací, při kterých je zkoumáno, jak uchazeč pracuje s informacemi, jak preferuje důležitosti informací a jak s nimi nakládá.

Tyto testy nejspíše nedokáží předpovědět úspěšnost uchazeče na nové pracovní pozici, ale slouží k získání doplňkových informací o uchazeči. Informace získané z výše uvedených testů, jsou následně porovnávány s výsledkem hodnocení životopisu, výběrového pohovoru a ostatních metod, které byly k výběru zaměstnance využity (Šikýř, 2014).

Assessment Centre

„Assessment centra vytváření skupinu uchazečů a využívají řadu metod jejich posuzování během vymezeného období (jeden nebo dva dny) s cílem získat komplexnější a vyváženější pohled na vhodnost jednotlivých členů skupiny (Armstrong, 2015).

Úlohy Assessment Centra se dle Hroníka (2002) člení dle převažující zaměření na:

- zátěžové;
- kognitivní;
- interpersonální;
- výkonové.

Výše uvedené úlohy se zaměřují na:

- činnost = zátěžová úloha;
- proces spolupráce = interpersonální úloha;
- sledování způsobu řešení = kognitivní úloha;

- způsob zvládnání stresu = zátěžová úloha.

Každá pracovní pozice má nastaveny požadavky na uchazeče. Díky Assessment centre může personalista rozpoznat úroveň vzdělanosti uchazeče. Kyriánová (2003) uvádí některé příklady kritérií:

- práce na PC;
- argumentace;
- přesná komunikace;
- vyjednávání v krizových situacích;
- spolupráce (práce v týmu);
- gramatika českého jazyka a vyjadřování v češtině;
- komunikace v cizím jazyce;
- vedení rozhovoru, obchodního rozhovoru aj.

Zkoumání referencí

Osoby, které poskytují reference o uchazeči jsou ty, které ho znají ze zaměstnání (např. spolupracovníci, nadřízený), ze školy apod. Ke zkoumání referencí musí mít zaměstnavatel souhlas uchazeče o zaměstnání. Při samotném zkoumání referencí je třeba prověřit dostupné údaje (odbornou způsobilost, potencial, jakou měl odpovědnost v minulém zaměstnání, čeho dosáhl, jaké měl výsledky, aj.), které nám uchazeče předal (Šikýř, 2014).

Aby byl výběr zaměstnance úspěšný, je třeba zkoumat a posuzovat způsobilost uchazečů na základně platných (validních) a spolehlivých (reliabilních) metod výběru. V případě, že se opakuje použití za stejných podmínek a výsledky jsou poté srovnatelné, jedná se o reliabilní metodu výběru. Pokud skutečně můžeme předpovědět úspěšný výkon práce, jedná o validní metodu výběru. Příkladem validní metody jsou považovány metody výběru zaměstnance jako strukturovaný pohovor, test schopností, Assessment centre, ukázka práce (Koubek, 2007).

3.2.2.1 Hodnocení životopisu

Jedná se o základní a univerzální metodu. K předběžnému výběru vhodného kandidáta, je vhodné použití právě hodnocení životopisu.

Předložený životopis porovnáváme s popisem na pracovní místo. Životopis a jeho hodnocení nám umožní posoudit, zda uchazeči o zaměstnání splňují nezbytné požadavky pro výkon práce. Jakmile personalista zjistí, že právě daný uchazeč splňuje požadavky na volnou pracovní pozici, tudíž je vhodným kandidátem, může být pozván na výběrový pohovor. (Šikýř, 2012)

Dle Šikýře (2014) při hodnocení životopisu jsou hledány odpovědi na následující otázky:

- Jakého nejvyššího vzdělání uchazeč dosáhl?
- Jaké školy a obory uchazeč studoval?
- Kde uchazeč pracoval?
- Jaké činnosti uchazeče vykonával?
- Jaké znalosti a dovednosti si uchazeč osvojil?

Výsledkem je rozdělení uchazečů do skupin:

- vhodní uchazeči (splňují požadavky na danou pozici);
- nevhodní uchazeči (nesplňují požadavky na danou pozici).

Uchazečům, kteří nesplňují podmínky či požadavky na danou pozici, se zasílá odmítavý, ale zdvořilý dopis, kde se poděkuje za zájem o zaměstnání. Dokumenty, které uchazeč doručil jsou vráceny zpět nebo zlikvidovány.

3.2.2.2 Výběrový pohovor

Při výběrovém pohovoru dochází k osobnímu setkání odpovědných osob (personalistů a manažerů) s vybranými uchazeči o zaměstnání. Uchazeči, kteří jsou pozváni k výběrovému pohovoru, prošli předběžným výběrem – hodnocením životopisu.

Jako nevhodnější metodou výběru zaměstnanců je právě výběrový pohovor, který umožňuje celkově posoudit vhodnost uchazečů o volnou pracovní pozici.

Dle Šikýře (2012) je účelem výběrového pohovoru:

- ověřit a doplnit rozhodné údaje o uchazečích;
- posoudit způsobilost, chování a motivaci uchazečů;

- informovat uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání;
- zjistit představu uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání.

Postup při výběru zaměstnance

K tomu, aby byl správně vybrán budoucí zaměstnanec si firma zvolí postup. Postup, který bude vybrán, závisí na dané obsazované pozici. Každý personalista, každá společnost může mít svůj vlastní postup, který k výběru využívá.

V praxi se ujal postup, který je doporučován i v literatuře:

1. Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů, které uchazeč předložil – jedná se o nezbytný krok.
2. Předběžný pohovor, při němž dochází k doplnění skutečností, které byly obsaženy v dodaných dokumentech či dotazníku – tento krok nemusí proběhnout.
3. Testování uchazečů (test pracovní způsobilosti nebo Assessment centre) – tento krok nemusí proběhnout.
4. Výběrový pohovor – jedná se o nezbytný krok.
5. Zkoumání referencí.
6. Lékařské vyšetření – pouze pokud je potřebné.
7. Rozhodnutí o výběru uchazeče.
8. Informování uchazečů o výsledku (Koubek, 2007).

3.3 Příjímací pohovor

3.3.1 Výběrový rozhovor

Autorka Dvořáková a kol. (2012) říká, že výběrový pohovor slouží k ověření předběžných úsudků o kandidátovi, jeho předpokladech a motivaci k práci. Společnosti i kandidátovi přináší informace, které posléze vyhodnotí, zda jsou jejich představy a požadavky stejné nebo alespoň podobné.

Uchazeč hodnotí společnost a dle toho se také rozhoduje, zda by přijal či odmítnul nabídku od společnosti. Ukazatele, které uchazeč bere v potaz mohou být např. zvládnutí výběrového rozhovoru; vlastní rozhovor s personalistou nebo další osobou, která se účastnila rozhovoru; verbální a neverbální komunikace tazatele a organizátora.

Jsou tři možnosti rozhovoru: strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný.

Strukturovaný rozhovor

Personalista by měl mít připravené otázky k identifikaci profilu kandidáta. Výhodou strukturovaného rozhovoru je, že po ukončení všech kandidátů dochází k porovnání stejných kritérií. Každý uchazeč o pracovní místo by se měl na rozhovor připravit. Právě nevýhodou může být to, že při tomto typu rozhovoru jsou často kladené stejné otázky. Tazatel může ovšem využít otázky jiné, které uchazeče mohou zaskočit a vyvést z míry, a tím posoudit jeho osobnost.

Nestrukturovaný rozhovor

Tento typ většinou vede personalista, který je buď velmi zkušený nebo se jedná o začátečníka, který se učí vést výběrové rozhovory. Zkušený personalista umí plánovat, organizovat a kontrolovat proces rozhovoru a je schopen posoudit jak verbální, tak neverbální signály uchazeče.

Ke správnému výběru budoucího zaměstnance je možné využít jedno či více kol rozhovorů. Nejčastěji při vyhledávání zaměstnance, kde je vyžadováno středoškolské i vysokoškolské vzdělání a není třeba řídicí pravomoci probíhají dvě kola.

Nejčastěji využívané rozhovory jsou:

- a) jednoho s jedním (1 + 1);
- b) před komisí;
- c) určené k ověření odborných znalostí (Dvořáková a kol., 2012).

Rozhovor jednoho s jedním

Rozhovor s uchazečem je veden, nejčastěji, vedoucím pracovníkem, který je přímý nadřízený obsazované pozice. Může se jednat o subjektivní posouzení, ovšem při tomto typu rozhovoru dochází k otevřenějšímu rozhovoru. Využití rozhovoru 1 + 1 je doporučováno spíše na obsazované pracovní místo s méně kvalifikovanou prací (Koubek, 2015).

Rozhovor před komisí

Tento typ rozhovoru bývá tvořen 3-4 osobami, které jsou seznámeny s informacemi (požadavky) o dané pracovní pozici. Osoby tvořící komisi by měly být bezprostřední nadřízení obsazované pozice, personalista a psycholog. Jako další členové mohou být přizváni osoby, např. vyšší nadřízený, aktuální pracovník obsazovaného pracovního místa, aj. Před začátkem pohovoru si musí členové domluvit jakou roli budou při rozhovoru zastávat. Pro uchazeče může být tento typ rozhovoru více stresový než rozhovor 1 + 1. Rozhovor před komisí je doporučován využít při obsazování náročnějších pracovních míst (Koubek, 2015).

Rozhovor určený k ověření odborných znalostí

Kandidáta hodnotí osoby, které velmi dobře znají obsazovanou pracovní pozici, činnost, kterou bude zaměstnanec vykonávat a zná všechny úkoly. Dvořáková a spol. (2012) identifikuje možnosti testování:

- jak kandidát jedná při řešení úkolů, jež jsou náplní práce;
- jaké výsledky dosahuje při plnění měřitelného úkolu;
- jakými dovednostmi a schopnostmi disponuje při řešení problému, který je simulován na situaci mezilidských vztahů, např. co a jak udělá jako vedoucí, když musí zabezpečit větší objem neplánovaných zakázek a zároveň stoupá počet podřízených v pracovní neschopnost.

3.3.2 Příprava na pohovor

Kolmana, Chýlové, Michálka a Glosíkové (2010) uvádí, že mezi důležité kroky při přípravě pohovoru jsou nábor, reference a životopis uchazeče o zaměstnání.

Osnova pohovoru

Proč je dle Vajnera (2007) důležité se na pohovor připravit a k němu využít osnovu?

- Zvyšuje účinnost vytěžení informací z pohovoru.
- Zvyšuje výkon personalisty.
- Pro všechny zúčastněné v pohovoru vytváří snazší podmínky.
- Prezentuje tím profesionální image firmy i svůj vlastní.

Fáze přípravy na pohovor

Činnosti, na které se zaměřit při přípravě na pohovor:

- Věnování se přípravě minimálně 15 min.
- Seznámení se s kandidátem + vybrat důležité momenty z jeho životopisu.
- Při analýze životopisu je třeba se zaměřit na:
 - údaje, které v životopisu nejsou úplně či zcela chybí;
 - rozporuplné skutečnosti;
 - nedostatek zkušeností;

- absolvované kurzy.
- Kontrola údajů v životopisu a soustředění na pozice z minulosti a zkušenosti, které souvisí s nabízenou pozicí.
- Dle očekávané kvality způsobilostí kandidáta vybrat nebo přizpůsobit otázky mířící na dané způsobilosti.
- Rozvrhnout čas na příslušně části pohovoru.
- Určení postupu a rolí, kterou budou účastníci pohovoru zastávat.
- Shromáždění příslušné dokumentace.
- Příprava místnosti, občerstvení (Vajner, 2007).

Oproti Vajnerovi (2007) uvádí autorka Dale (2007) pouze čtyři body přípravy na přijímací pohovor, kterými jsou:

- rozhodnutí, kdo povede pohovor (v případě účasti více zástupců společnosti);
- uspořádat poradu pro zvolené tazatele (například správně představit druh práce);
- prodiskutovat role jednotlivých tazatelů + příprava techniky vedení pohovoru;
- připravit si postup jakým se dospěje ke konečnému rozhodnutí.

3.3.3 Fáze a struktura pohovoru

Výběrový pohovor se dle Armstronga (2015) skládá ze tří hlavních fází-zahájení, průběh a ukončení.

Jay (2007) se ve své knize obsahově shoduje s autorem Armstrongem (2015), jen strukturu pohovoru člení na 4 části, které jsou:

- a) Po krátkém úvodním dialogu jsou položeny, pro všechny uchazeče, základní otázky.
- b) Následně budou položeny otázky, směřující k žádosti o zaměstnání – nejdelsí časový prostor).
- c) Personalisté informují uchazeče o firmě a daní pozici.
- d) Uchazeč má prostor na své otázky.

Zahájení

Pro uvolnění atmosféry je dobré na začátku pohovoru navodit příjemnou atmosféru, aby se uchazeč necítil ve stresu a přirozeně s námi konverzoval a odpovídal na uložené otázky. Pro nastolení uvolněné atmosféry je vhodné kandidáta vřele přivítat, poděkovat, že se dostavil a upřímně vyjádřit potěšení ze setkání.

Většina personalistů nebo osob, kteří jsou účastníky pohovoru, ze strany společnosti, začínají představením sebou samým či organizací, následně identifikují nabízenou práci. Tato část by neměla zabrat mnoho času. Kandidát, který má o práci ve společnosti zájem, by si měl některé informace o společnosti zjistit, je tedy možné se ho na nějaké informace zeptat.

Této fázi se stačí věnovat 5 % z času, který je na pohovor stanoven (Armstrong, 2015).

Průběh

Během pohovoru jsou uchazeči kladeny otázky, které se zabývají: znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, vývojem kariery a jeho ambicemi, jaké je jejich chování v daných situacích.

Této fázi je vhodné věnovat alespoň 80 % času, který byl stanoven na celý pohovor (Armstrong, 2015).

Ukončení

V této fázi přichází především na řadu uchazeč, který se může ptát na otázky týkající se společnosti, nejasností z náplně práce aj. Při jeho dotazech je třeba zkoumat, jak otázky pokládá, zda jsou relevantní.

Pokud personalistovi či jiné osobě se zdá uchazeč vhodný, je možno začít představovat výhody práce ve společnosti, např. benefity, pracovní dobu, aj. Možné je samozřejmě představit i nevýhody, které se na dané pozici mohou dít, např. časté služební cesty, náročnější pracovní režim.

Jestliže jsou zástupci organizace s uchazečem spokojeni je na místě se zeptat, jak je uchazeč dostupný, kdy může nastoupit do práce, případně zjistit, jestli jsou nějaké překážky k nástupu.

Zde je také třeba uchazeče požádat o svolení k poskytnutí referencí od jejich současného či minulého zaměstnavatele.

Jako poslední krok v této fázi je třeba kandidáta informovat o dalším postupu. Dát mu informaci o tom, kdy se mu personalista ozve. Důležité je kandidátovi nelhat a neslibovat mu něco, co není možné dodržet (Armstrong, 2015).

Velmi důležitou schopnost uvádí Ludlow (1995), kterou je umění naslouchat. V době, kdy hovoří někdo jiný se snaží uchazeč připravit a zformulovat to, co chce sám říci místo toho, aby se pokusil pochopit co mu je zrovna říkáno. Není jen důležitá obsahová část sdělení, jako i způsob, kterým je to říkáno. Při pečlivém naslouchání může uchazeč o zaměstnání pochytit například signály nebezpečí v projevu a lépe může zvládnout emocionální obsah interakce.

3.3.4 Volba otázek při pohovoru

Autor Vajner (2007) se ve své bibliografii dostává ke stěžejní části výběrového pohovoru – umění klást vhodné a trefné otázky. Níže uvedené otázky jsou jen možné, které personalista může při pohovoru použít. Základním kamenem při výběru vhodných otázek je využití otázek otevřených, ideálně otázky, které míří přímo na zkušenost, která personalistu zaujala. Vytyčení okruhů otázek:

- odborné znalosti;
- pracovní zkušenosti;
- motivace;
- sebehodnocení a hodnocení druhých;
- sociální dovednosti a způsoby vedení;
- zvládání pracovní zátěže.

Dle Armstronga (2015) je možnost využívat i otázky uzavřené. Kde je jejich cílem zjištění, vyjasnění skutečností. Odpověď na tyto otázky by měly být jednoslovné nebo krátká věta. Skutečnosti, které je možné si nechat vyjasnit:

- Co uchazeč dělal nebo nedělal: „Co jste dělal potom?“
- „Proč k tomu došlo?“
- „Kdy k tomu došlo?“
- Jak se něco stalo: „Jak tato situace vznikla?“
- Kde se to stalo: „Kde jste v té době byl?“
- Kdo se zúčastnil: „Kdo jiný se toho účastnil?“

Přehled otázek z okruhů

Odborné znalosti:

1. Které zkušenosti a znalosti měly pro váš odborný vývoj největší význam?
2. Máte nějaké zvláštní znalosti, které doposud nebyly využity?
3. Na kterou oblast činnosti jste se specializoval?
4. Jaké znalosti a dovednosti potřebujete, abyste se mohl stát úspěšným odborníkem?
5. S jakými výsledky, ale hlavně plány jste opouštěl vysokou školu?
6. V čem je vaše nynější povolání ne zcela vyhovující, v čem pocítujete nutnost změny?

Pracovní zkušenosti:

1. Které pracovní místo v minulosti jste považoval za přiměřené svým znalostem a zkušenostem, svým schopnostem a povaze?
2. Které místo v minulosti poskytovalo vašemu rozvoji nejlepší perspektivu?
3. Jaké máte specifické odborné dovednosti?
4. Rozhodujete se rychle, okamžitě, anebo po delším uvážení?
5. Které softwarové produkty znáte a k čemu je používáte?
6. Které časopisy odebíráte nebo pravidelně studujete?

Motivace:

1. Co očekáváte od své nové práce?
2. Jaké důvody vás vedly k opuštění vašeho dosavadního zaměstnání?
3. Co vás přivádí právě do našeho podniku?
4. Co jste postrádal ve svém dřívějším zaměstnání a co chcete nalézt u nás?
5. Co vás motivuje k dobré práci? Kdy pocítujete spokojenost?
6. Kdybyste měl říci, co je pro vás největší hodnotou v práci, co byste takto určil?

Sebehodnocení a hodnocení druhých:

1. Pokud jste zastával vedoucí místo, co dělali vaši podřízení mimořádně dobře?
2. Víte, jaké jsou vaše silné a slabé stránky?
3. Jaký psychický faktor (kupř. vlastnost, schopnost, způsob myšlení nebo postoj spod.) u vás vystupuje do popředí?
4. Máte představu, které specifické vlastnosti, schopnosti a dovednosti vyžaduje dané pracovní místo?

Sociální dovednosti a způsoby vedení:

1. Máte nějaké potíže s navazováním kontaktu s ostatními lidmi?
2. Dovedete vystihnout slabiny svého posledního nadřízeného?
3. Jak reagujete, když s vámi někdo nesouhlasí?
4. Myslíte si, že je vhodnější říci kritiku mezi čtyřma očima, nebo naopak otevřeně před všemi?
5. Jaký styl řízení se, podle vás, hodí k řešení problémových situací?
6. Jaký způsob jednání očekáváte od svých kolegů a podřízených?
7. Z čeho vzniká nedorozumění mezi lidmi? A jak by se mu mělo předcházet?
8. Čeho jste si vážil na nejlepším vedoucím, kterého jste poznal?
9. Jaké znalosti a dovednosti potřebujete, abyste se stal úspěšným vedoucím?

Zvládání pracovní zátěže:

1. Je váš zdravotní stav v souladu s nároky na zastávání tohoto pracovního místa?
2. Máte nějaké požadavky na úpravu pracovního režimu, pracovní doby, pracovního místa?
3. Jak snášíte vyšší pracovní tempo, časovou tíseň?

Během výběrového rozhovor je třeba se i některým otázkám vyhnout. Armstrongem (2015) jsou tyto otázky definovány jako předpojaté, diskriminační, urážející:

- Kdo se bude starat o vaše děti?
- Plánujete děti?
- Máte obavy z rasových předsudků?
- Trápí vás, že jste přistěhovalec?
- Myslíte si, že s vaším zdravotním postižením tuto práci zvládnete?

3.3.5 Zapisování poznámek při pohovoru

Při průběhu pohovoru je, nejen dle autora Vajnera (2007), ale i jiných profesionálů doporučeno dělat si poznámky. Přínosy psaní poznámek:

- Napomáhají osobě vedoucí pohovor shromáždit úplné informace o jednání kandidáta.
- Po ukončení pohovoru dávají jasné výstupy pro analýzu.
- Díky nim si připomeneme informace, které mohly být zapomenuty.
- Jednotný seznam kategorií – shodný pro každého kandidáta.
- Slouží jako věrohodný podklad pro případné spory.
- Při nejasnostech se k poznámkách může personalista vrátit.

Vajner (2007) definuje zásady při psaní poznámek:

- Buďte jasní a specifičtí.
- Vyslechněte a zaznamenejte si informace o jednání kandidáta včetně relevantních podrobností.
- Vyvarujte se hodnotících termínů, závěrů atd.
- Používejte příhodné zkratky, které ulehčují zapisování a jsou vám srozumitelné.
- Neukazujte kandidátovi obsah svých poznámek.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost APOGEO Group se zabývá poskytováním komplexních služeb v oblasti M&A poradenství, oceňování, auditů, daní, účetnictví, mzdové agendy a správy rodinného majetku na českém trhu již od roku 2001. Činnost společnosti je prováděna napříč obory a poskytuje své služby nejen v soukromém sektoru, ale také subjektům veřejné správy. Společnost APOGEO Group má jednoho managing partnera, 6 partnerů a 8 manažerů.

Společnost je prezentována jako diskrétní, precizní partner pro své klienty. Ke každému klientovi přistupuje individuálně. APOGEO je jedna z firem, která je součástí Komory certifikovaných účetních, která sdružuje odborníky. Někteří zaměstnanci jsou také odborníky, kteří jsou členi Komory daňových poradců České republiky, České Komory odhadců majetku a Komory auditorů České republiky.

Ve společnosti je zaměstnáváno okolo 200 zaměstnanců. Společnost sídlí v Praze v Karlíně, na Moravě v Brně a také na Slovensku v Bratislavě.

Obrázek 2 Logo společnosti APOGEO Group



Zdroj: APOGEO (2021)

4.2 Řízení lidských zdrojů ve společnosti APOGEO

Ve společnosti APOGEO vykonává roli HR specialisty pouze jedna osoba, která zodpovídá za veškeré složky řízení lidských zdrojů, kterými například jsou:

- zajištění nabídky pracovní pozice;
- nábor zaměstnanců;
- komunikace s prostředkovateli pro vyhledávání zaměstnanců;
- zajištění administrativních úkonů při přijetí zaměstnance;

- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- řízení přijímacího pohovoru;
- zpracování veškerých podkladů k vytvoření pracovního místa; benefity pro zaměstnance

4.2.1 Vytváření pracovního místa

Celkový proces vytváření a následně obsazování pracovního místa není jednoduchým procesem. Společnost APOGEO plánuje nová pracovní místa rok dopředu. Ve společnosti, ale nastávají situace, kdy společnost získá nového klienta, se kterým společnost nepočítala a je tedy potřeba přijmout nového zaměstnance. Další z nečekaných situací vytváření nového místa je například klient s novým programem, se kterým doposud nikdo ze zaměstnanců nemá zkušenosti nebo jej aktivně nevyužívá ke své práci. Je tedy potřeba vytvořit nové pracovní místo se specifickým požadavkem.

Jestliže manažer jakéhokoliv oddělení ve společnosti potřebuje obsadit volné pracovní místo, obrátí se na HR specialistu. Tyto požadavky vznesou manažer na jednotlivých poradách oddělení, případně se e-mailem obrátí přímo na HR oddělení. Žádost na obsazení pracovního místa musí obsahovat informace o pracovní pozici. HR specialistovi manažer sděluje požadavky na kandidáta (vzdělání, praxe v oboru, aj.), název pracovní pozice, jaká bude pracovní náplň, platové ohodnocení, nástup do zaměstnání ve společnosti.

Jakmile HR oddělení získá tyto informace specialista zpracuje pracovní nabídku a následně může být distribuována skrze interní zpravodaj, intranet, webové stránky společnosti a pasivní inzerce přes inzertní portály.

4.2.2 Metody vyhledávání zaměstnanců ve společnosti

V případě, že se společnost rozhodne přijmout nového zaměstnance na pracovní místo, buď nově vytvořené nebo volné), je potřeba vyhledat nového zaměstnance. K náborem nového zaměstnance je využíváno těchto metod:

- inzertní portály (jobs.cz, prace.cz, Atmoskop);
- interní komunikace (intranet, interní zpravodaj);
- webové stránky společnosti (sekce kariéra);
- doporučení od nynějších zaměstnanců;

- oslovení stážistů z vysokých škol;
- personální agentura.

Při obsazování volného pracovního místa, je na každém z manažerů, zda osloví někoho ze stávajících zaměstnanců. Ve společnosti se nejvíce využívá pasivní inzerce, tzn. že společnost vyvěsí inzerát a čeká na reakci od uchazečů. Cílem společnosti je kariérní posun stávajících zaměstnanců. Velmi často se tedy stává, že volné pracovní pozice jsou obsazovány právě aktuálními zaměstnanci, a tedy vznikne jiné volné pracovní místo v rámci společnosti, které bude potřeba obsadit.

4.2.3 Výběr zaměstnanců ve společnosti

Výběr zaměstnanců ve společnosti APOGEO probíhá na základě preferovaných uchazečů o zaměstnání. Na základě předvýběru od HR speciality jsou vybráni kandidáti, kteří jsou telefonicky osloveni a pozváni na osobní pohovor.

Osobní pohovor (při aktuální situaci je využívám online pohovor) ve společnosti je nejčastější používaná metoda výběru uchazečů na pracovní pozici.

Při osobním pohovoru jsou účastni většinou dva zástupci společnosti – HR specialista a manažer oddělení, kde je pozice obsazována. Na úvod zástupce HR oddělení představí zástupce společnosti, poté společnost celkově. Dalším krokem je představení uchazeče o pracovní pozici, jsou zjišťovány zkušenosti uchazeče. V průběhu osobního pohovoru mohou být použity metody a nástroje pro správný výběr uchazeče. Mezi tyto metody patří i písemné testování, případně případová studie, kterou uchazeč vypracuje a následně prezentuje zástupcům společnosti. Další metodou, která je využívána je ústní testování, případně krátký písemný test. Po jeho dokončení jsou odpovědi hodnoceny, probírány a diskutovány se zástupci společnosti. Společnost se snaží zjistit, zda uchazeč dokáže o daných situacích přemýšlet a případně o nich nadále diskutovat. Při vyhodnocování tohoto testování se snaží HR specialista zjistit jaké má uchazeč soft skills (především kompetence v oblasti chování, jak zvládá stresové situace, jakou má uchazeč sociální/emoční inteligenci, aj.) a hard skills (měřitelné znalosti – držení řidičského průkazu, znalosti z daného oboru, aj.).

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

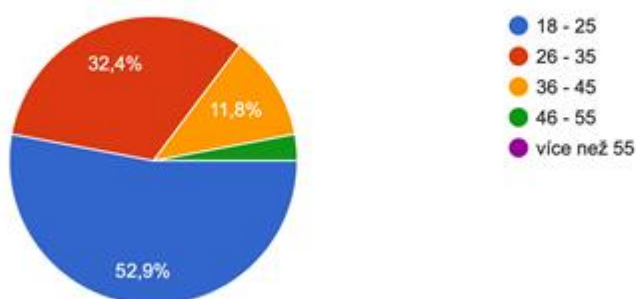
V dotazníkovém šetření byli vybráni zaměstnanci společnosti APOGEO Group, kteří nastoupili během posledních 3 let. Cílem šetření bylo zjistit, jak společnost APOGEO postupuje při vyhledávání a výběru zaměstnanců, jak na uchazeče působilo výběrové řízení, co je motivovalo k tomu, aby se výběrového řízení účastnili.

Dotazník byl vytvořen přímo s danými odpověďmi, pro lepší vyhodnocení a pro přehlednost při vyplňování. Mezi základní otázky patřily identifikační údaje (pohlaví, věk, vzdělání).

Celkem byl dotazník rozeslán 43 zaměstnancům společnosti APOGEO a dotazník vyplnilo 34 respondentů. Dotazník obsahoval 21 otázek s pevně danými odpověďmi z toho 6 otázek bylo možné doplnit o jinou odpověď, pokud nebyla zahrnuta v možnostech. Dotazník vyplnilo 26 žen (76,5 %) a 8 mužů (23,5 %).

Obrázek 3 Věk respondentů

Kolik Vám je let?
34 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Cílem druhé otázky bylo zjistit, jaký je věk respondentů. Z grafu vyplývá, že v posledních pěti letech nebyl přijat žádný zaměstnanec starší 55 let. Nejvíce přijatých osob bylo ve věku 18–25 let, což tvoří necelých 53 %.

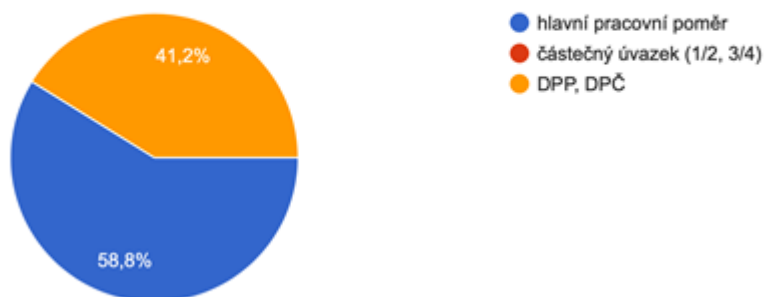
V dalších otázce bylo zjišťováno dosažené vzdělání respondentů. Byly možnosti od základního vzdělání až po vysokoškolské. Pouze základní vzdělání nemá žádný

z respondentů. Vysokoškolské vzdělání mělo 73,5 % dotázaných, a zbylých 26,5 % mají středoškolské vzdělání s maturitou.

Další otázkou pro zaměstnance bylo, jak dlouho ve společnosti pracují. Největší procento zaměstnanců je ve společnosti méně než rok (44,1 %). Dva až tři roky bylo 23,5 % dotázaných. Zbylých 32,4 % jsou ve společnosti jeden až dva roky.

Obrázek 4 Pracovní poměr

Jaký je Váš pracovní úvazek ve společnosti?
34 odpovědí

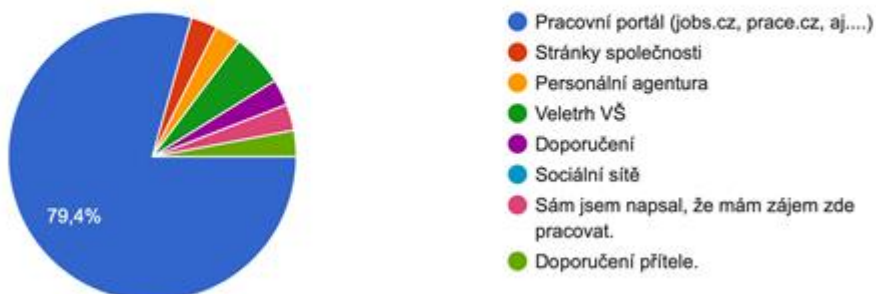


Zdroj: vlastní zpracování

Společnost APOGEO nabízí možnost práce na plný úvazek, částečný případně na dohodu o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti. Z grafu 2 nám vyplývá, že nejvíce respondentů je zaměstnáno na hlavní pracovní poměr (58,8 %), na DPP nebo DPČ pracuje 41,2 %. Žádný z respondentů není zaměstnán na částečný úvazek.

Obrázek 5 Způsob získání informací o volné pozici

Jak jste se o pracovní pozici dozvěděl/a?
34 odpovědí

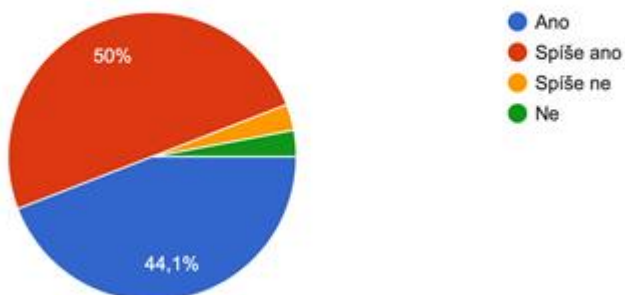


Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 5 je viditelné, že nejvíce uchazečů o zaměstnání ve společnosti APOGEO se o volné pozici dozvědělo přes pracovní portály. Společnost využívá veškeré možnosti, jak pracovní pozici nabídnou možným uchazečům, kromě jedné a tou jsou sociální sítě. Ani jeden z dotazovaných se o pracovní pozici nedozvěděl přes sociální sítě.

Obrázek 6 Obsahová náležitost inzerátu

Obsahoval inzerát všechny potřebné informace?
34 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 6 vyplývá, že 94,1 % respondentů bylo spokojeno s informací o volné pracovní pozici. Pro zbylých 5,9 % respondentů inzerát neobsahoval veškeré potřebné informace.

Obrázek 7 Požadavky + výhody pracovní pozice

Co Vás na nabídce pracovního místa zaujalo, když jste se ucházel/a o práci ve společnosti?

34 odpovědí



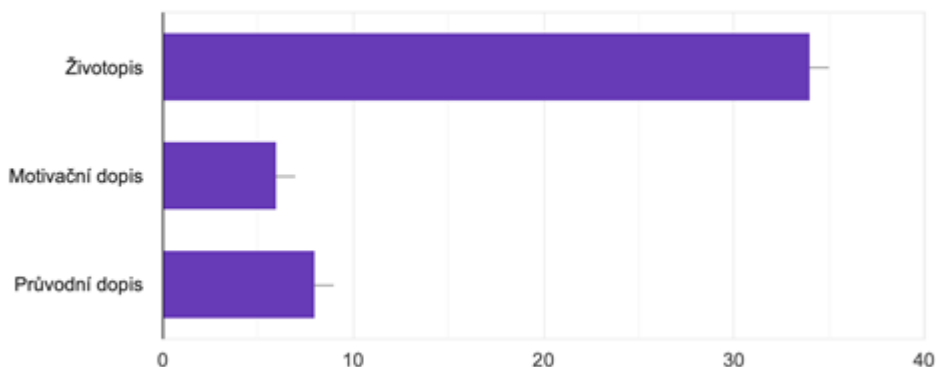
Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 7 je možno vidět, že hlavní věc, kterou uchazeče na pracovní pozici nejvíce zaujalo byla náplň práce, skoro z 80 %. Všechny další položky byly zvoleny z necelých 3 %. Jak je vidět z grafu, tak pro jednoho z uchazečů bylo nejdůležitější, že se jedná o brigádu.

Obrázek 8 Dokumenty k pohovoru

Jaké dokumenty jste zaslal/a při žádosti o pracovní místo?

34 odpovědí

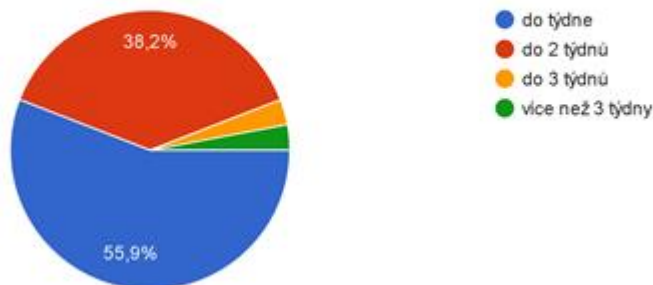


Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 8 můžeme vyčíst, že všech 34 respondentů muselo zaslat svůj životopis. Dle pracovní pozice, která je nabízena jsou další volby dokumentů. Společnost APOGEO využívá i motivační dopisy a průvodní dopisy uchazečů.

Obrázek 9 Kontaktování uchazeče – doba

Po jak dlouhé době od Vaší reakce se Vám ze společnosti ozvali?
34 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

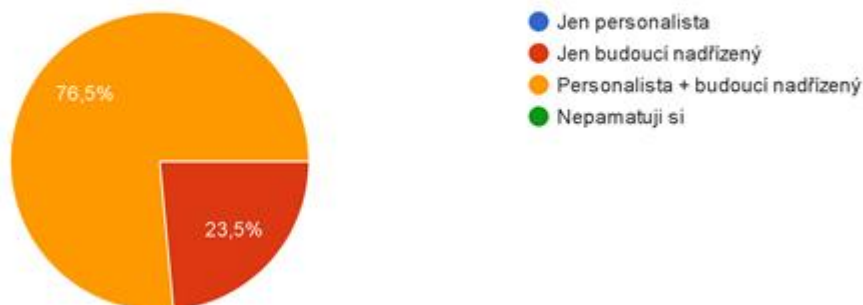
Jakmile uchazeč odeslal svůj životopis (motivační dopis či průvodní dopis), tak byl kontaktován společností APOGEO do jednoho týdne, což bylo skoro z 56 %. Pouze jeden z respondentů byl kontaktován až po více než 3 týdnech.

Další otázkou bylo, kým byl uchazeč kontaktován. Z 91,2 % byl uchazeč kontaktován personalistou, z 2,9 % byl kontaktován ředitelem a z necelých 3 % ho kontaktoval manažer. Nikdy nebyl uchazeč kontaktován asistentem/asistentkou.

Následující otázka směřovala k tomu, jakým způsobem byl uchazeč kontaktován. První kontakt byl zrealizován přes telefon (ze 47,1 %), z 44,1 % společnost kontaktovala uchazeče pomocí e – mailové komunikace. Z celkových 34 odpovědí byli dva uchazeči kontaktováni osobně a jeden z nich přes pracovní agenturu.

Obrázek 10 Příjímací pohovor – účastníci

Kdo byl u přijímacího pohovoru?
34 odpovědí

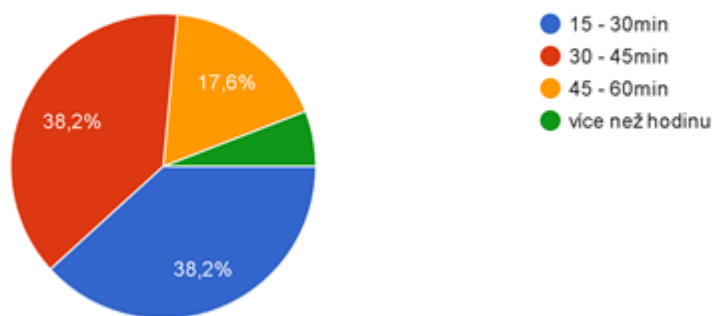


Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 10 je možné identifikovat, že ze 76,6 % se pohovoru účastní jak personalista, tak budoucí nadřízený. U 23,5 % uchazečů byl přítomný pouze budoucí nadřízený. Je možné konstatovat, že všech výběrových řízení se účastní budoucí nadřízený.

Obrázek 11 Příjímací pohovor – délka

Jak dlouho trval Váš přijímací pohovor?
34 odpovědí



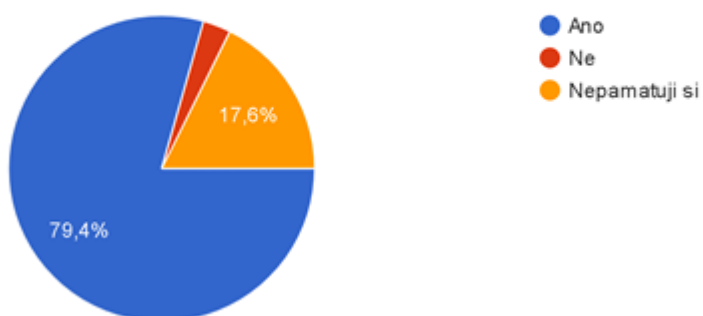
Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z obrázku 11, tak délka přijímacího pohovoru je velmi individuální. Nejčastěji pohovor trval 15–45 minut. Pouze u dvou uchazečů byl pohovor delší než jedna hodina.

Další z otázek dotazníku bylo zjištění, zda otázky pověřenou osobou byly dost srozumitelné. Nikdo z uchazečů neměl problém s pokládanými otázkami (pro 85,3 % byly srozumitelné a pro zbylých 14,7 % byly spíše ano srozumitelné).

Obrázek 12 Příjímací pohovor – informace

Dozvěděl/a jste se všechny důležité informace při pohovoru?
34 odpovědi

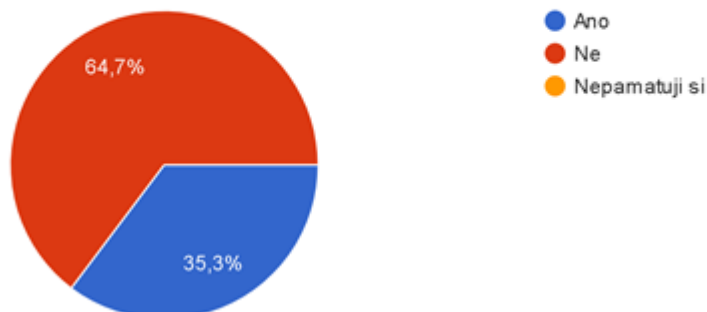


Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož někteří respondenti se účastnili přijímacího pohovoru již před 3 lety, tak jak je vidět z grafu 10, tak si již nepamatují, zda se dozvěděli veškeré informace (8 respondentů pracuje ve společnosti 2-3 roky a 6 respondentů si již nepamatují, zda se všechny důležité informace na pohovoru dozvěděli).

Obrázek 13 Příjímací pohovor - odborný test

Byl/a jste při výběrovém řízení podroben/a odbornému testu?
34 odpovědi



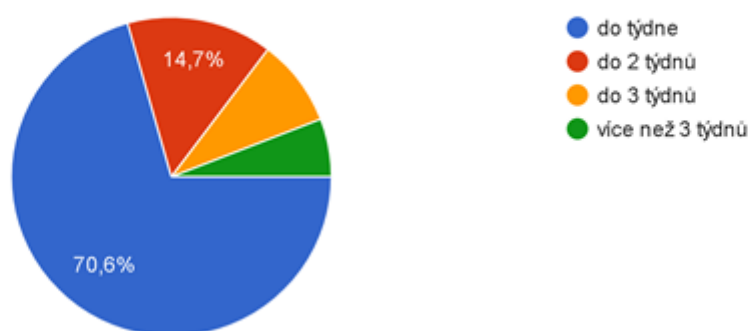
Zdroj: vlastní zpracování

Více než 64 % uchazečů nemuselo během výběrového řízení vyplnit žádný odborný test.

Jednou z dalších otázek bylo, zda byl uchazeč spokojen s průběhem výběrového řízení. Všech 34 uchazečů bylo spokojeno (52,9 % spokojeno, 47,1 % spíše ano).

Obrázek 14 Výběrové řízení - výsledek

V jakém časovém horizontu Vám společnost oznámila výsledek výběrového řízení?
34 odpovědí



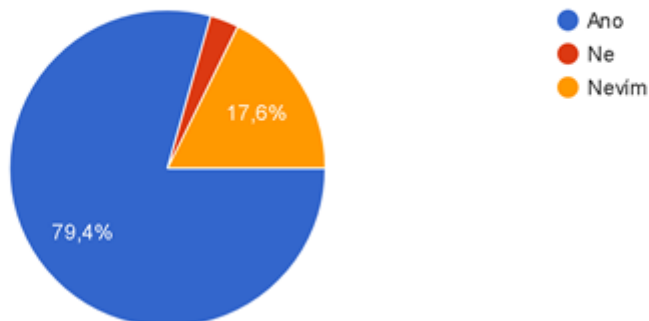
Zdroj: vlastní zpracování

Společnost APOGEO se snaží být efektivní v informování uchazečů o výsledku výběrového řízení. Pouze dva uchazeči byli informováni až po více než 3 týdnech od uskutečnění výběrového řízení.

Další otázkou bylo, kolika kolové výběrové řízení uchazeč podstoupil. Nikdo z uchazečů neměl více než dvoukolové výběrové řízení (76,5 % - jednokolové, 23,5 % - dvoukolové).

Obrázek 15 Doporučení společnosti

Doporučil/a byste práci ve společnosti svým známým?
34 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 13 vyplývá, že více než $\frac{3}{4}$ zaměstnanců, kteří nastoupili v posledních 3 letech jsou se společností APOGEO spokojeni a doporučili by jí svým známým. Necelých 18 % neví, tedy má nějaké výhrady, ale není úplně nespokojen a jeden z dotázaných zaměstnanců by společnost nedoporučil.

4.4 Vyhodnocení rozhovoru

Jednou z částí výzkumného šetření byl rozhovor s HR specialistou. Z důvodu aktuální situace nebylo možné osobní setkání. Rozhovor probíhal po telefonu, kde následně byly vytvořeny otázky, které byly zástupci HR oddělení zaslány.

Na základně odpovědí HR specialisty bylo zjištěno, že ve společnosti APOGEO je v HR oddělení zaměstnán pouze jeden zaměstnanec, jelikož se nejedná o velkou společnost s velkým počtem zaměstnanců. HR specialistka zastřešuje veškerou agendu řízení lidských zdrojů, do které spadá vyhledávání a výběr zaměstnanců.

HR specialista (personalistka) je ve společnosti zaměstnána 2 roky. Její pracovní zkušenosti na pozici HR specialisty započaly právě ve společnosti APOGEO.

Díky zodpovězení otázek v dotazníku bylo zjištěno, že nejčastější formou vyhledání zaměstnanců je využíváno inzercí na webových portálech – jobs.cz, prace.cz, Atmoskos, které jsou spravovány pomocí Teamio. Dalším způsobem, který je využíván jsou interní portály a doporučení stávajících zaměstnanců. Nejméně využívaný prostředek k vyhledávání zaměstnanců jsou personální agentury. Před samotným zveřejněním inzerátu

je potřeba zpracovat jeho obsah. To je prováděno s pomocí manažera daného oddělení, který zašle své požadavky na kandidáta, možný nástup, platové ohodnocení, název pozice. Jakmile je toto získáno, je možné připravit inzerát. Správně připravený inzerát se vyvěsí na webové portály, interní stránky, případně se osloví vhodní kandidáti ze společnosti. V požadavcích je uvedeno zaslání svého životopisu. Během doby, kdy je inzerát uveřejněn dostává HR specialista životopisy, které projdou prvotním zpracováním. Specialista zkontroluje, zda daný kandidát splňuje kritéria na pozici, především relevantní praxe, vzdělání. Jakmile jsou tyto náležitosti splněny, je CV předáno příslušnému manažerovi na oddělení. Po komunikaci s daným manažerem a zhodnocení došlých profilů je dalším krokem telefonické pozvání na osobní pohovor (aktuálně online pohovor). Při výběru zaměstnanců je vždy vybrána metoda osobního (online) pohovoru, který je doplňován ústním či písemným testem. Některé oddělení požaduje zpracování případové studie a její následnou prezentaci. Celého pohovoru se vždy účastní HR specialista, případně se připojí manažer oddělení, kam by uchazeč případně nastupoval. Celkový průběh osobního pohovoru má danou strukturu. V první řadě jsou představeny účastníci za společnost APOGEO a následně je představena firma. Dalším krokem je představení uchazeče o pracovní pozici, jsou pokládány otázky na jeho zkušenosti. Dále je představováno oddělení, kde je daná pracovní pozice a je řešena náplň práce. V druhé půlce přijímacího pohovoru je kladen důraz na zjištění jeho odborných znalostí. Ke konci přijímacího pohovoru dochází k představení benefitů, dotazů ze strany uchazeče, řešení provozních věcí (finance, nástup, aj). Personalistka má na každého kandidáta připraveny otázky. Jsou takové přijímací pohovory, že připravené otázky nejsou ani využity, jelikož případné dotazy vyplynou v průběhu celého přijímacího pohovoru.

Výběrové řízení je zpravidla jednokolové, ale jsou případy, kdy je i dvoukolové. Po zhodnocení všech uchazečů, dochází k výběru toho nejkvalifikovanějšího a dle manažera a HR specialisty nejvhodnějšího kandidáta na pracovní pozici. Uchazeč se o výsledku výběrového řízení dozví nejpozději do 14 dní od konání přijímacího pohovoru. Personalistka ve společnosti APOGEO je se systémem vyhledávání a výběru zaměstnanců spokojena. Jednou změnou, na které je z jejího pohledu potřeba zapracovat je aktivnější vyhledávání těžce obsazovaných pracovních pozic.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Zhodnocení výsledků

Zhodnocení celkového procesu vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti APOGEO Group bylo zhodnoceno na základě dotazníkového šetření s vybranými zaměstnanci společnosti a na základě rozhovoru z HR personalistou ve společnosti.

Díky těmto získaným a poskytnutých informací bylo zjištěno, že společnost provádí celkový proces vyhledávání a výběru zaměstnanců na základě zjištěných a popsáných východisek uvedených v kapitole 3 této práce.

Dle zjištěných informací je patrné, že zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni, tím pádem je i menší fluktuace lidí ve společnosti. Společnost využívá více zdrojů k získání nových zaměstnanců. Nejčastějším zdrojem je využití pracovních portálů.

Z obsahové stránky nabídky pracovního je patrné, že uchazeči byli spokojeni s informacemi z inzerátu. Na druhou stranu se prokázalo, že si respondenti nevzpomínají na vizualizaci inzerátu z důvodu toho, že do společnosti nastoupili již před více než dvěma lety

5.2 Návrhy na zlepšení vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti

Na celkový proces vyhledávání a výběr zaměstnanců do společnosti je potřeba pohlížet komplexněji. Z celkového zpracování teoretických východisek, získaných informací pomocí dotazníkového šetření se zaměstnanci společnosti, kteří nastoupili v posledních 3 letech a také díky provedenému rozhovoru s HR specialístkou byly identifikovány některé nedostatky. Níže jsou uvedeny návrhy na zlepšení fungování vyhledávání a výběru zaměstnanců do společnosti APOGEO Group.

5.2.1 Navýšení kapacity v HR oddělení

Ve společnosti APOGEO je v HR oddělení zaměstnána pouze HR specialístka. Díky navýšení kapacity v oddělení by bylo možné zefektivnit proces vyhledávání a výběr zaměstnanců. Tuto pozici by bylo vhodné obsadit například studentem VŠ zaměřujících se na personalistiku. Tato pozice by byla vedena jako juniorní. Nově vytvořená pracovní pozice by byla zaměřena na správu inzerátů, filtraci životopisů, komunikaci s uchazeči.

Pozice by byla nastavena jako práce na částečný úvazek, a to z důvodu, že ve společnosti nepracuje velký počet zaměstnanců.

V případě rozhodnutí společnosti o investování do rozšíření zdrojů k získání nových zaměstnanců kapitola 5.2.2, je společnosti APOGEO navrženo vytvořit novou pracovní pozici na plný pracovní úvazek. Do klasické HR agendy by zaměstnanec měl na starosti správu sociálních sítí. Další možností je ponechat novou pracovní pozici, jako částečný úvazek, ovšem také s agendou správy reklamy, a to za předpokladu, že se společnost APOGEO Group rozhodne investovat do reklamy v menší míře.

5.2.2 Rozšíření zdrojů k získání nových zaměstnanců

Společnost využívá velmi efektivně pracovní portály. Jako inovaci by se společnost měla zaměřit na sociální a profesní sítě.

Z pracovních sítí je nejvyužívanější LinkedIn, který slouží jako profesní síť na internetu po celém světě. Na této profesní síti jsou lidé, kteří například hledají nové zaměstnání, případně se propojují s ostatními lidmi po celém světě. Díky tomuto portálu si společnost může vyhledat případného uchazeče o zaměstnání a spojit se s ním v případě zaujmutí jeho pracovních zkušeností, vzdělání apod.

Mezi další efektivní zdroje pro získání zaměstnanců je sociální síť Facebook. Jako sociální síť je vhodné využívat facebookovou stránku společnosti. Společnost na svoji stránku uvádí novinky ve společnosti, prezentuje svoji práci a celkově sebe samu. Na této sociální síti je vhodné sdělovat také volné pracovní nabídky, které jsou viděny sledujícími a je možné je jednoduše sdílet se svými kontakty a tím společnost a volnou pracovní pozici rozšířit mezi více uživatelů sociálních sítí. Na stejném principu je možné založit i Instagramový účet společnosti. Při malém rozsahu sociální sítě, je doporučeno investovat do propagace na sociálních sítích. Reklama na sociálních sítích má za úkol získat největší množství sledujících, kteří spadají do předem definované skupiny. Tyto skupiny jsou definovány věkem, vzděláním, pracovním oborem. Díky nově vytvořené juniorní pozici by vznikl časový prostor pro správu těchto sítí, kterou by nový zaměstnanec měl ve své náplni práce.

Společnosti je doporučena aktivní účast na veletrzích práce pro studenty vysokých škol. Tyto veletrhy probíhají na více místech České republiky. Společnosti mají možnost zde zviditelnit svoji společnost a dostat se do podvědomí studentů. Na veletrhu je možné

získat kontakty na studenty, kteří by měli zájem o daný obor. Při aktuálním vyhledávání nového zaměstnance je možné právě na veletrhu inzerovat volnou pracovní pozici a získat možné uchazeče o nabízenou pracovní nabídku.

5.2.3 Změna postupu při výběrovém řízení

Při výběrovém řízení do společnosti je využíváno osobního pohovoru. Pohovor je uskutečňován především jednokolovou formou a převážně bez prověření znalostí uchazeče o pracovní pozici.

Společnosti je doporučeno prověřovat zaměstnance ve dvoukolové formě výběrového řízení. Při prvním kole výběrového řízení se personalista spolu s manažerem setká s uchazečem, který dle zaslaných dokumentů splňoval předem stanovená kritéria na nabízenou volnou pracovní pozici. Personalista představí sebe, manažera a společnost. Zkušenosti a praxe je shrnuta uchazečem. Následně uchazeč zodpoví dotazy zástupců společnosti a je prostor pro dotazy ze strany uchazeče. Po ukončení všech setkání s uchazeči se personalista sejde s manažerem a jsou vybráni vhodní kandidáti na pracovní pozici k postupu do druhého kola výběrového řízení. Ve druhém kole výběrového řízení dostane uchazeč odborný test nebo případovou studii. Náležitosti odborného testu či případové studie není možné přímo specifikovat. Společnost má více oborů, tedy na každý z nich je zapotřebí připravit vhodný test či studii. Díky testování uchazeče si manažer spolu s personalistou prověří znalosti v daném oboru, schopnost komunikace s případným klientem, jeho empatii a práci ve stresové situaci.

Dvě kola výběrového řízení jsou časově náročnější. Při rozhodnutí společnosti o rozšíření HR oddělení bude možné veškerá výběrová řízení provádět pomocí dvou kol. Manažer daného oddělení by se měl účastnit obou kol výběrového řízení. V případě časové vytíženosti manažera je vhodné, aby se účastnil alespoň druhého kola výběrového řízení a osobně se setkal s potenciálním svým podřízeným.

Společnosti APOGEO Group je doporučeno aplikovat dvě kola výběrového řízení na pracovní pozici, na které je zapotřebí odborná znalost nebo je pracovní pozice určena pro seniornější uchazeče ve svém oboru.

5.2.4 Vytvoření procesu zhodnocení zaměstnanců

Ve společnosti není zavedeno pravidelné hodnocení zaměstnanců. Společnosti APOGEO je navržen celkový systém hodnocení zaměstnanců. Hodnocení se bude provádět jednou ročně ve více oblastech:

- zhodnocení cílů společnosti (jejich splnění);
- nastavení společných firemních cílů na příští rok;
- zhodnocení sám sebe;
- zhodnocení svého přímého nadřízeného (ve stejných bodech jako hodnotil zaměstnanec sám sebe);
- nastavení svých pracovních cílů pro příští rok (školení, pracovní povýšení a jak ho dosáhnout).

Společnosti by měla připraven „hodnotící formulář“ pro všechny zaměstnance stejný, kde je potřeba zodpovědět veškeré jeho náležitosti. Každý manažer dostane speciální formulář, do kterého bude vyplněno hodnocení každého svého podřízeného.

Na základě hodnocení zaměstnanců se personalista spojí s každým manažerem a projde s ním výstupy svých podřízených. Manažer bude s personalistou diskutovat pouze nad důležitými body formuláře, který jsou zhodnocení sám sebe a nastavení pracovních cílů na příští rok). Například v případě, že zaměstnanec uvede, že by se chtěl posunout na jinou pracovní pozici je na manažerovi a personalistovi, aby dali zaměstnanci možnost se připravovat na karierní posun například pomocí školení a prohlubování si svých znalostí.

5.2.5 Cenové zhodnocení navržených změn

Většina navržených změn nejsou finančně náročné. Finanční investice by se týkala první navrhované změny, a to navýšení kapacity v HR oddělení. V tomto případě by záleželo na zvoleném typu pracovního poměru (částečný pracovní poměr, částečný pracovní úvazek).

Při investici do reklamy na sociálních sítí, by si společnost určila, jakou částku investovat.

Ostatní navržené změny nejsou materiálního původu, tedy nejsou finančně náročná pro společnost.

Pro zavedení změny výběru zaměstnanců je potřeba vytvořit odborné testy a případové studie, které budou prozkoumávat odbornost a charakter uchazeče. Finanční náklad pro společnost je minimální, především se jedná o setkání manažera s personalistou. Při tomto meetingu spolu vytvoří odborné testy a případové studie. Pro začátek je doporučeno vytvořit například 3-5 variant.

V případě změn v hodnocení zaměstnanců je potřeba vytvořit formulář, který bude rozepisován elektronicky – emailem na všechny zaměstnance. Dalo by se říci, že by se jednalo o více časovou náročnost, kde by bylo potřeba zajistit meeting se všemi zástupci vedoucích pozic s personalistou. Na tomto meetingu by došlo k návrhům, jaké náležitosti by měl formulář obsahovat.

5.2.6 Kalkulace nákladů

V níže uvedených tabulkách jsou vyčísleny cenové náklady pro společnost.

Tabulka 2 Cenové náklady na 1. návrhu

Cenová kalkule 1. návrh				
název navržené změny	pracovní úvazek	měsíční mzdové náklady zaměstnavatele	Čistá měsíční mzda	roční náklad mzdové náklady na zaměstnavatele
navýšení kapacity v HR oddělení	částečný úvazek 1/2	20 070 Kč	13 323 Kč	240 840 Kč
	plný úvazek	40 140 Kč	24 520 Kč	481 680 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové mzdové náklady na zaměstnance jsou v tabulce výše uvedeny včetně sociálního a zdravotního pojištění, které zaměstnavatel za své zaměstnance hradí. Uvedená čistá mzda zaměstnance je průměrná mzda personalisty v hlavním městě Praze.

Tabulka 3 Cenové náklady na 2. návrhu

Cenová kalkule 2. návrh			
roziřeni zdrojů k získání nových zaměstnanců	reklama na sociálních sítích	od 750 Kč	18 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Cena reklamy na sociálních sítích je ovlivněna dobou na jak dlouho chce společnost reklamu využívat. Při správě sociálních sítích externí společností se náklady na reklamu zvýší o náklad hodinové sazby externího pracovníka. Při rozhodnutí spravovat sítě interní formou, společnost ušetří své finance a může tyto náklady investovat do rekvalifikaci svého zaměstnance, který bude sociální síť spravovat. Cena je ovlivněna výběrem, kterou sociální síť společnost bude chtít propagovat. Doporučena je především správa sociální sítě Facebook a následně v menší míře i Instagram.

Reklama na největší profesní síti – LinkedIn. Rozpočet je stejný jako u sociálních sítích. Společnost si zvolí, kolik chce denně do této sítě investovat. Velkou výhodou této sítě, že se jedná o profesní síť, kde uživatelé zpravidla uvádějí pravdivé a velmi přesné informace o sebe samém. Cílovou skupinu pro společnost APOGEO je vhodné zvolit obor, ve kterém společnost na trhu podniká. Další parametr je zvolen například dle dosaženého vzdělání, pracovních zkušeností.

Společnost APOGEO zaměstnává všechny věkové kategorie, tedy je jí doporučena investice do všech 3 sítí.

Čtvrtý návrh není pro společnost finančně nákladný. Na tento návrh nejsou potřeba žádné finanční náklady, ale spíše časové. Zaměstnanec HR oddělení připraví dotazník, který musí každý zaměstnanec vyplnit. Po vyplnění dotazníků všemi zaměstnanci je třeba, aby personalista odpovědi zpracoval a setkal se s nadřízenými zaměstnanci a spolu výsledky zhodnotili. Manager si sjedná se svým podřízených schůzku, kde je hlavním cílem zhodnocení odpovědí a případné návrhy na změnu pracovní pozice, prohloubení znalostí aj.

6 Závěr

Diplomová práce vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti, v této práci byla zvolena společnost APOGEO Group. V práci byly definovány hlavní cíle, kterými bylo zpracování teoretických východisek pomocí prostudování odborné literatury na dané téma, prozkoumání a popsání procesu vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti. V případě nalezení nedostatků bylo dalším cílem navrhnout vhodná opatření, která by zajišťovala lepší fungování procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců.

První část diplomové práce, teoretická část, byla zpracována pomocí studia odborné literatury a porovnání výroků jiných autorů odborné literatury. V práci bylo postupováno systematicky od definice celkového procesu řízení lidských zdrojů, následně byla popsána personální činnost a postupně celkový proces vyhledávání a výběru zaměstnanců. Proces vyhledávání a výběru zaměstnanců zahrnuje popis metod a postupů.

V druhé části práce, praktické, bylo potřeba provést komparaci zjištěných a popsaných procesů s fungováním společnosti v dané problematice. Tato praktická část byla zpracována na základě výzkumu. V úvodu byla popsána společnost, její vznik, činnost společnosti, aj. Nejprve byl definováno řízení lidských zdrojů ve společnosti. Následně byl popsán proces vyhledávání a výběr zaměstnanců. Proces vyhledávání obsahuje charakteristiku pracovního místa a jeho tvorbu, metody vyhledávání zaměstnanců a následně jeho výběr. K získání lepšího povědomí o celkovém procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců bylo využito dotazníkového šetření, do kterého byli zapojeni zaměstnanci společnosti APOGEO. Oslovení zaměstnanci nastoupili do společnosti v posledních 3 letech. Náhled do procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců z interního pohledu bylo možné díky rozhovoru s HR specialístkou. Pomocí získaných poznatků z teoretické části mohlo dojít ke komparaci s částí praktikou. Při porovnávání obou částí práce byly zjištěny nedostatky při procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců. V závěru práce byly navrženy návrhy k zefektivnění celkového procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců, kterými jsou navýšení kapacity v HR oddělení, rozšíření zdrojů k získávání nových zaměstnanců, změna postupu při výběrovém řízení a vytvoření procesu zhodnocení zaměstnanců.

Po zhodnocení veškerých získaných dat, informací a náhledu do fungování celkového procesu společnosti, bylo možné předat podněty a návrhy, které by zoptimalizovaly proces vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti. Celkový proces vyhledávání a výběr

zaměstnanců ve společnosti APOGEO Group je funkční a je možné dle něj i nadále zavedený proces využívat. Pro lepší efektivitu byla ovšem navrhnutá možná zlepšení pro proces vyhledávání a výběr zaměstnanců.

Pro každou společnost je nejdůležitější mít správné zaměstnance na správném místě. K tomu je potřeba oslovit správnou skupinu lidí, správně vybrat budoucího zaměstnance a snažit se ho, pomocí motivace, ve společnosti udržet.

7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9
- BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty ...*. Olomouc: ANAG, [2007]-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-395-1
- DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 9788025115220
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9
- JAY, Ros. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Praha: Grada, 2007. Brilantně. ISBN 978-802-4719-443
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3
- KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9
- KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 802510396x
- LUDLOW, Ron a Fergus PANTON. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada, 1995. Nejlepší knihy nakladatelství Prentice Hall. ISBN 8071692522
- MILKOVICH, George T. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3
- Personalistika 2009 - 2010*. 2009. Praha: Aspi Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024752129

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012 Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9

ULRICH, David. Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5

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

WERTHER, William B a Keith DAVIS. Personnel management and human resources. New York: McGraw-Hill, c1981. ISBN 00-706-9436-2

Internetové zdroje

Apogeo [online]. Brno: Cognitp, 2006 [cit. 2021-02-60]. Dostupné z: <https://www.apogeo.cz>

Indeed [online]. ČR: Indeed, 2021 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://cz.indeed.com/career/personalista-%2F-personalistka/salaries/Hlavn%C3%AD-město-Praha>

Socials [online]. ČR: Copyright, 2021 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.socials.cz/cs/blog/cena-reklamy-na-facebooku-a-instagramu-jak-platit-mene-28/>

8 Přílohy

Příloha 1 - Dotazník

Příloha 2 - Rozhovor s HR specialistou

Příloha 1 - Dotazník

Dobrý den, ráda bych Vás požádala o pár minut k vyplnění následujícího dotazníku k diplomové práci. Předem Vám děkuji

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - a. žena
 - b. muž
2. Kolik je Vám let?
 - a. 18 - 25
 - b. 26 - 36
 - c. 36 - 45
 - d. 46 - 55
 - e. více než 55
3. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a. základní
 - b. středoškolské bez maturity
 - c. středoškolské s maturitou
 - d. vyšší odborné
 - e. vysokoškolské
4. Jak dlouho pracujete ve společnosti APOGEO?
 - a. méně než rok
 - b. 1 – 2roky
 - c. 2 – 3roky
5. Jaký je Váš pracovní úvazek ve společnosti?
 - a. hlavní pracovní poměr
 - b. částečný pracovní poměr (1/2, 3/4)
 - c. DPP, DPČ

6. Jak jste se o pracovní pozici dozvěděl/a?
 - a. pracovní portál (jobs.cz, prace.cz, aj...)
 - b. stránky společnosti
 - c. personální agentura
 - d. veletrh VŠ
 - e. doporučení
 - f. sociální síť
 - g. jiná
7. Obsahoval inzerát všechny potřebné informace?
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
8. Co Vás na nabídce pracovního místa zaujalo, když jste se o ucházel/a o práci ve společnosti?
 - a. finanční ohodnocení
 - b. benefity
 - c. náplň práce
 - d. místo pracoviště
 - e. pracovní doba
 - f. jiné
9. Jaké dokumenty jste zaslal/a při žádosti o pracovní místo?
 - a. životopis
 - b. motivační dopis
 - c. průvodní dopis
 - d. jiný
10. Po jak dlouhé době od Vaší reakce se Vám ze společnosti ozvali?
 - a. do týdne
 - b. do 2 týdnů
 - c. do 3 týdnů
 - d. více než 3 týdny
11. Kdo reagoval na Vás zájem?

- a. personalista
 - b. asistent/asistentka
 - c. ředitel
 - d. jiná
12. Jak probíhal Váš první kontakt se společností?
- a. e-mail
 - b. telefon
 - c. přes agenturu
 - d. osobně
 - e. jiná
13. Kdo byl u přijímacího pohovoru?
- a. jen personalista
 - b. jen budoucí nadřízený
 - c. personalista + budoucí nadřízený
 - d. nepamatuji si
 - e. jiný
14. Jak dlouho trval Váš přijímací pohovor?
- a. 15 – 30 min
 - b. 30 – 40 min
 - c. 45 – 60 min
 - d. více než hodinu
15. Byly otázky pokládány personalistou či jinou pověřenou osobou při pohovoru srozumitelné?
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
16. Dozvěděl/a jste se všechny důležité informace při pohovoru?
- a. ano
 - b. ne
 - c. nepamatuji si
17. Byl/a jste při výběrovém řízení podroben/a odbornému testu?

- a. ano
- b. ne
- c. nepamatuji si

18. Byl/a jste spokojen/a s průběhem výběrového řízení?
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
19. V jakém časovém horizontu Vám společnost oznámila výsledek výběrového řízení?
- a. do týdne
 - b. do 2 týdnů
 - c. do 3 týdnů
 - d. více než 3 týdnů
20. Kolika kolové bylo výběrového řízení, kterého jste se účastnil/a?
- a. jednokolové
 - b. dvoukolové
 - c. tříkolové
 - d. více než tříkolové
21. Doporučil/a byste práci ve společnosti svým známým?
- a. ano
 - b. ne
 - c. nevím

Příloha 2 - Rozhovor s HR specialistou

- 1. Jak dlouho se zabýváte personální činností a jak dlouho jste zaměstnána ve společnosti APOGEO?**

„Ve společnosti jsem dva roky, a personální činnost jsem začala až v této společnosti“.

- 2. Kolik zaměstnanců pracuje na personálním oddělení společnosti?**

„Pouze já.“

- 3. Z jakého důvodu máte pouze jednoho pracovního?**

„Naše společnost není tak velká, abychom potřebovali a využili více zaměstnanců.“

- 4. Když je potřeba obsadit nové pracovní místo, z čeho vyházáte? Máte nějaké plány?**

„Ano plánujeme na rok dopředu, nicméně se to dost individuálně mění. Může vyvstat potřeba na novou pozici ze dne na den. Přejde nový klient-potřebujeme znalost určitého programu, takže je potřeba vypsát novou pozici. A samozřejmě ad hoc jako náhradu za odchody.“

- 5. Jakým způsobem je Vám předávám požadavek na obsazení volného pracovního místa + jaké požadavky Vám musí být poslány?**

„Emailem či na poradách jednotlivých oddělení. Požadavky: jaká pozice se bude obsazovat, jaké požadavky máme na kandidáta, co bude náplň práce, platové ohodnocení, kdy chceme nástup.“

- 6. Co obsahuje inzerát na volnou pracovní pozici?**

„Popis společnosti, náplň práce, požadavky na kandidáta, co nabízíme, benefity.“

- 7. Jakým způsobem u Vás probíhá interní inzerce volných pracovních pozic?**

„Interním zpravodajem, na intranetu, na webu.“

- 8. Je u Vás možný karierní posun? Je to obvyklé?**

„Ano, je to jeden z našich cílů. Tedy je to běžné.“

- 9. Jaký/é dokumenty po uchazeči požadujete při inzerci?**

„Požadujeme pouze CV.“

- 10. Jaké metody vyhledávání zaměstnanců nejčastěji používáte?**

„Pasivní inzerce na inzertních portálech – jobs.cz., prace.cz, Atmoskop, (vše spravuji skrze Teamio), inzeráty na našem webu, kontakty od stávajících zaměstnanců, stážisti z vysokých škol.“

11. Spolupracujete se školami v rámci zaučování studentů? Možnost budoucího povolání ve vaší společnosti?

„Ano, přijímáme studenty jak na povinnou praxi, na stáže/brigády.“

12. Jakým způsobem probíhá první kontakt s uchazečem o nové pracovní místo?

„Telefonicky-pozvánka na osobní pohovor (v této době občas online pohovor).“

13. Jak dlouho trvá vyhodnocení výběru vhodných uchazečů?

„Většinou do 2 týdnů.“

14. Jakým způsobem probíhá předvýběr uchazečů?

„Projíždím přijatá CV a kontroluji, zda mají relevantní praxi/vzdělání, splňují požadavky na pozici. Pokud ano, předávám dál příslušnému manažerovi.“

15. Jednou z nejvíce používaných metod výběru uchazečů je pohovor. Jakým způsobem je veden, jak probíhá?

„Nejprve představím účastníky za naši firmu, poté firmu celkově. Následuje představení uchazeče, projíždíme jeho zkušenosti, doptáváme se na otázky, které vyvstanou. Poté mu představíme konkrétní oddělení. Následně se bavíme o náplni práce. V druhé půlce se ptáme na odborné znalosti. Nakonec představení benefitů a řešení provozních věcí (nástup, finance).“

16. Máte připravené otázky na kandidáta?

„Otázky máme připraveny, ale někdy je ani nepoužiji a napadnou mě jiné v průběhu pohovoru.“

17. Po vyhodnocení výběru uchazečů kontaktujete všechny o výsledku řízení? Jakým způsobem?

„Skrze zprávy v Teamio (případně rovnou na email, pokud byl kontakt jinak než přes Teamio).“

18. Jaké zdroje a metody při vyhledávání pracovníků využíváte?

„Inzertní portály. Většinou hledáme pasivně-tedy dáme inzerát a čekáme na reakce.“

19. Využíváte pracovní agentury?

„Ano, ale takto spolupráce není častá.“

20. Jak probíhá Vaše spolupráce?

„Většinou 2-3 agenturám zadáme koho hledáme a oni nám poté pošlou slepá CV. Pokud se nám líbí, začneme spolupracovat. Následuje pohovor, případně druhé kolo pohovoru, nabídka, nástup.“

21. Navštěvujete pracovní a školní veletrhy?

„Nenavštěvujeme.“

22. Funguje u Vás doporučení od stávajícího zaměstnance? Pokud ano, je to nějak odměňováno?

„Vyžádáme si CV, realizujeme pohovor a pokud ho vybereme a projde zkušební dobou, dostává stávající zaměstnanec odměnu.“

23. Za jak dlouho se ozvete uchazeči o pracovní místo?

„Bývá to tak do 14 dní.“

24. Co následuje po reakci interního/externího kandidáta na danou pozici?

„Bud' zamítnutí nebo pozvánka na osobní pohovor. První si podívám na profil, bud' zamítnu nebo přepošlu na manažera dané BU. Ten bud' zamítne nebo chce uchazeče pozvat na pohovor.“

25. Jsou Vaše výběrová řízení vícekolová?

„Výběrová řízení bývají jednokolá případně dvoukolová.“

26. Jaké metody a nástroje využíváte při výběru zaměstnanců?

„Pohovor + ústní či písemné testování. Do některých oddělení pak zpracování případové studie a následnou prezentaci.“

27. Jaká je fluktuace zaměstnanců?

„Střední, ale také záleží jak v kterém oddělení.“

28. Zjišťujete příčiny odchodu, jakým způsobem?

„Příčiny odchodu většinou sdělují svému nadřízenému.“

29. Ukončujete pracovní poměr ve zkušební době velká část zaměstnanců?

„Ne.“

30. Probíhá u Vás ve společnosti pravidelné navyšování mezd?

„Ne.“

31. Využíváte nástroje ke zjišťování spokojenosti zaměstnanců?

„Ano.“

32. Jaké nástroje využíváte?

„Osobní pohovory s nadřízenými. Občas průzkumy spokojenosti.“

33. Jaký je Váš názor na metody vyhledávání zaměstnanců ve společnosti, které jsou dle Vás nejefektivnější?

„Dle mého názoru jsou nejefektivnější metodou vyhledávání zaměstnanců hlavně inzerce na jobs.cz.“

34. A jaké metody výběru jsou dle Vás nejefektivnější?

„Osobní pohovor a testování. Ideální je forma ústního testování či krátký čas na test, který potom diskutujeme. Je dobré vidět, jak kandidát o věcech přemýšlí i když má pak třeba výsledek špatně. Vyhodnocení kandidáta jak v rámci jeho softskills tak hardskills.“

35. Vnímáte nějaké prostory pro zlepšení v rámci činnosti vyhledávání a výběru zaměstnanců? Plánujete nějaké změny?

„Aktivnější vyhledávání na některé pozice, které jsou těžce obsaditelné.“