

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

Výběrové řízení v organizaci

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Linda Valouchová

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Výběrové řízení v organizaci“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla velmi poděkovat PhDr. Veronice Gígalové, Ph.D. za její vstřícné připomínky, které mi pomohly k vypracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Firmě A za to, že mi umožnila psát o jejich interních záležitostech, a byla mi velmi nápomocná při tvoření praktické části.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Linda Valouchová</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	<i>PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Výběrové řízení v organizaci
Anotace práce:	Bakalářská práce se zabývá výběrovým řízením v organizaci. Práce nejprve popisuje základní teoretické poznatky, z kterých jsou následně odvezená kritéria pro konkrétní Firmu A. Praktická část popisuje postup Firmy A a je rozdělena na čtyři části, podle vytvořených kritérií. Na závěr je k postupu Firmy A přiřazena vhodnost, která vychází z teoretických poznatků. Cílem práce je deskripce výběrového řízení v konkrétní organizaci.
Klíčová slova:	Výběrové řízení, získávání zaměstnanců, metody výběru, Assessment centrum
Title of Thesis:	Recruitment process in organization
Annotation:	This bachelor thesis describes the process of employee selection in a given organization. First, thesis describes theoretical knowledge, from which it derives a set of criteria for the company. Practical part of thesis is divided into four parts according to selected criteria. In the conclusion the process is evaluated based on the theoretical findings. The goal of this thesis is description of a employee selection process in the concrete organization.
Keywords:	Recruitment process, attracting employees, selection methods, assessment centrum

Názvy příloh vázaných v práci:	Popis pracovního místa, Specifikace požadavků pracovního místa, Inzerát, Rozhovor s HR pracovníkem, Rozhovor se zaměstnancem Firmy A, Role profile, Prezentace firmy LMC
Počet literatury a zdrojů:	18
Rozsah práce:	42 s. (61 932 znaků s mezerami)

Obsah

Anotace.....	4
Úvod	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1. Vyhledávání, získávání a výběr pracovníků	10
2. Analýza pracovního místa	11
3. Vyhledávání a získávání pracovníků	13
3.1. <i>Zdroje vyhledávání a získávání pracovníků</i>	<i>13</i>
3.1.1. Vyhledávání a získávání pracovníků z vnitřních zdrojů	13
3.1.2. Vyhledávání a získávání z vnějších zdrojů	14
3.2. <i>Metody vyhledávání a získávání pracovníků</i>	<i>15</i>
3.2.1. Inzerce	16
3.2.2. E- recruitment	17
3.2.3. Outsourcing	18
4. Výběr pracovníků	19
4.1. <i>Metody výběru pracovníků.....</i>	<i>19</i>
4.2 <i>Výběrové pohovory.....</i>	<i>20</i>
4.2.1 Typy pohovorů.....	21
4.3. <i>Assessment centre.....</i>	<i>24</i>
4.4. <i>Psychologické testy</i>	<i>26</i>
4.4.1. Druhy psychologických testů.....	26
PRAKTICKÁ ČÁST	29
5. Stanovení kritérií.....	29
6. Firma A.....	33
6.1. <i>Personální oddělení Firmy A.....</i>	<i>33</i>
7. K1 – analýza pracovního místa	34
8. K2 - Zdroje získávání pracovníků	36
9. K3 – Získávání pracovníků pomocí správných metod.....	37
10. K4 – Správná volba metod výběru	40
11. Diskuse.....	43
12. Závěr	48
Použitá literatura	50

Seznam zkratk:	51
Seznam obrázků, grafů, schémat	51
Seznam tabulek	52
Seznam příloh:	52
Přílohy	53

Úvod

V dnešní době je problematika výběru zaměstnanců pro firmy stále důležitější a aktuálnější téma. Nezaměstnanost v České republice se pohybuje okolo 2,4% (Anonymous, 2018) a sledujeme, že v poslední době se stále snižuje. Čím je nižší nezaměstnanost, tím je pro zaměstnavatele složitější hledat ideální kandidáty. Na trhu práce je velký počet neobsazených pozic a málo kvalifikovaných lidí. Zaměstnanci se nebojí o svá pracovní místa a v případě, že jsou nespokojeni, mohou kdykoli hledat jinou práci. Z toho důvodu firma musí vědět, koho a jak správně přijmout a následně zaměstnance motivovat. Tato situace na trhu práce mě přivedla k tomuto tématu, a tudíž se ve své práci budu věnovat popisu výběrového řízení v konkrétní organizaci.

Tématem mé bakalářské práce je výběrové řízení v organizaci a konkrétně se zaměřím na způsoby vyhledávání, získávání a následného výběru nového zaměstnance. Cílem práce je deskripce výběrového řízení v konkrétní organizaci.

K dosažení cíle použiji jak poznatky teoretické, tak informace z konkrétní firmy. Nejdříve vysvětlím základní teoretické pojmy a následně popíšu výběrové řízení v konkrétní firmě.

Pro naplnění cíle čerpám z různých zdrojů: a to především z literatury, týkajících se výběrového řízení, dále budu vycházet z konzultací s odborníky, věnujícími se výběru zaměstnanců v praxi, z interních zdrojů konkrétní firmy a z internetových zdrojů. Také využiji metody pozorování, kterou mohu uskutečnit z důvodu dlouhodobé spolupráce s firmou A.

Moje bakalářská práce bude zpracována jako případová studie, kdy pomocí rozhovorů, pozorování a prozkoumání interních materiálů popíši postup výběrového řízení v organizaci. Tuto práci rozdělím na teoretickou

a praktickou část. V té první, teoretické části, se budu věnovat personálním činnostem, které souvisejí s výběrovým procesem. Z teoretické části odvodím kritéria, které budou sloužit jako podklad pro část praktickou. U kritérií popíši vhodné i nevhodné postupy a na závěr porovnáím, jak si konkrétní firma vede. Konkrétní firmu, kterou budu v praktické části popisovat, budu označovat jako „Firma A“, protože si nepřeje být jmenována. Firmu A jsem si vybrala hlavně z toho důvodu, že má dlouhodobý problém se získáváním a náborem zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Vyhledávání, získávání a výběr pracovníků

Úkolem každé firmy je její kvalitní řízení. To poznáme tak, že firma plní své cíle, je výkonná, úspěšná na trhu a dosahuje žádoucího zisku. Tomu pomáhá i personální práce, která se zaměřuje na otázky související s člověkem, který ve firmě pracuje. Orientuje se na jeho výkon, fungování, zapojování se do práce, dále sleduje pracovní chování a výsledky jeho práce.

Personální práce má na starost několik ukolů, které jsou rozdělené do těchto činností:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- **vyhledávání, získávání a výběr zaměstnanců,**
- adaptace, hodnocení, odměňování, vzdělávání,
- péče o pracovníky, pracovní vztahy, personální informační systém. (Koubek, 2011, s. 17)

V mé bakalářské práci se budu podrobně věnovat činnosti **vyhledávání, získávání a výběru zaměstnanců**, která má zajistit, aby se na volná pracovní místa vybrali uchazeči s nejlepšími předpoklady pro vykonávání určité práce. (Koubek, 2011, s. 17)

Aby bylo získávání a výběr zaměstnanců efektivní, mělo by splňovat určité zásady. Představím pár Hroníkových (2007, s. 101) zásad:

- první musíme znát „koho co“, a teprve pak „jak a čím“,
- celý proces vyhledávání, získávání a výběru je nepřetržitý,
- celý proces je dokumentován,

- výběrové řízení nekončí rozhodnutím nebo přijetím pracovníků,
- proces náboru a výběr je třeba zvládnout v nejkratším možném čase a další.

S personální činností „vyhledávání, získávání a výběr pracovníků“ úzce souvisí i další personální činnost a to analýza pracovního místa. Z tohoto důvodu se budu této personální činnosti věnovat v následující kapitole.

2. Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa je jedna z personálních činností, její výsledky slouží jako podklad ke správnému postupu při získávání a výběru zaměstnanců. Před samotným výběrem pracovníka si musí každý personalista jasně definovat požadavky na volnou pracovní pozici. Pokud nebude mít personalista jasně stanovený popis pracovní pozice a specifikaci požadavků na pracovníka, nemusí najít vhodného kandidáta na volnou pozici. *„Analýza pracovního místa nabývá na důležitosti hlavně u velkých firem, které se pohybují spíše ve stabilním prostředí.“* (Hroník, 2011, s. 31)

Z toho důvodu většina velkých firem má vytvořený popis pracovní pozice (tzv. Job description) a specifikaci požadavků na pracovníka.

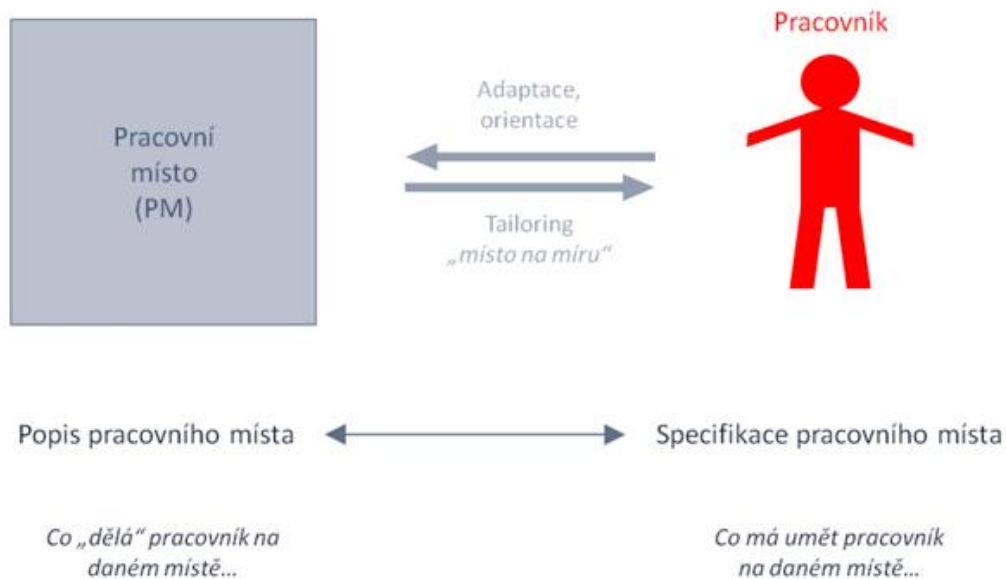
Popis pracovního místa obsahuje:

- název pozice,
- pracovní činnosti,
- pracovní podmínky a
- pracovní možnosti (Koubek, 2011, s. 40).

Specifikace požadavků na pracovníka obsahuje:

- kvalifikační požadavky (odborná příprava a certifikáty, měkké kompetence, obecné dovednosti, odborné znalosti, odborné dovednosti, zkušenosti),

- zdravotní omezení pro určitou pozici. (Koubek, 2007, s. 47)



Obrázek. č. 1. (Definování požadavků, 2015)

Konkrétní příklad, jak vypadá popis a specifikace pracovního místa, je blíže popsán v příloze č. 1 a č. 2.

Popisy a specifikace pracovního místa nám umožní a usnadní postup při vyhledávání a získávání zaměstnance. Tímto máme první krok k úspěšnému výběrovému řízení nastaven a můžeme přejít k další personální činnosti. Jedná se o vyhledávání a získávání pracovníků, čemuž se budu detailněji věnovat v další kapitole.

3. Vyhledávání a získávání pracovníků

Celý proces výběrového řízení se odráží od analýzy pracovního místa, díky čemuž získáme popis a specifikaci pracovního místa. Musíme vědět, koho hledáme, proč ho hledáme a co má umět. Na základě těchto poznatků se rozhodneme prostřednictvím jakých zdrojů a metod budeme pracovníka získávat.

Proces získávání zaměstnanců je o oslovení a přilákání uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky volného pracovního místa. (Šikýř, 2014, s. 97)

V další části této kapitoly se zaměřím nejdříve na zdroje a poté na metody získávání uchazečů.

3.1. Zdroje vyhledávání a získávání pracovníků

Zaměstnance můžeme získat ze dvou zdrojů. Prvním z nich jsou vnitřní zdroje firmy a druhým jsou zdroje vnější. Nyní vysvětlím základní charakteristiky jednotlivých zdrojů a zaměřím se také na jejich výhody a nevýhody.

3.1.1. Vyhledávání a získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

„Mezi vnitřní zdroje zaměstnanců patří nynější zaměstnanci uspořeni v důsledku technického pokroku, uvolnění v rámci organizačních změn, připraveni vykonávat náročnější práci, ochotni změnit práci apod.“ (Šikýř, 2014, s. 98)

Vnitřní zdroje získáváme prostřednictvím:

- hodnocení pracovníků,
- kariérového plánování a rozvoje,
- talent managementu,
- projektu. (Hroník, 2007, s. 123)

Vyhledávání a získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je nejlevnější a nejrychlejší způsob vyhledávání. Dále tento zdroj zvyšuje loajalitu a motivaci zaměstnanců. Z toho důvodu je ve firmách upřednostňován, ale nemá to jen pozitivní dopady. Tento zdroj vyhledávání a získávání může mít i negativní důsledek. V případě, kdy nepřijmáme zaměstnance z vnějších zdrojů, můžeme přijít o nové nápady, myšlenky a přístupy. (Koubek, 2011, s. 75)

3.1.2. Vyhledávání a získávání z vnějších zdrojů

V tomto případě se jedná o situaci, kdy zaměstnance přijímáme z vnějších zdrojů.

Mezi hlavní externí zdroje patří:

- volný trh práce,
- úřad práce,
- školy,
- konference. (Hroník, 2007, s. 123)

Výhodou pracovníka, který je přijat z externích zdrojů, je jeho pohled a nové nápady na pracovní problematiku, není ovlivněn firemními vztahy a je motivován novou pracovní příležitostí. Nevýhodou vyhledávání a získávání pracovníků z vnějších zdrojů je časová a finanční náročnost. Další negativem je relativně vysoké riziko na přijetí nevhodného pracovníka. (Koubek, 2011, s. 75)

U každé pozice může být výhodnější jiný zdroj vyhledávání. Nejdříve firmy nabízí pracovní pozice interním zaměstnancům, protože tím zvýší motivaci stávajících pracovníků. V případě, že nastane situace, kdy nenajdou uchazeče z vnitřních zdrojů, volí zdroje vnější. Poté co se firma rozhodne pro zdroj vyhledávání a získávání, následuje výběr jejich metod, kterými se budu zabývat v následující kapitole.

3.2. Metody vyhledávání a získávání pracovníků

„Metoda získávání zaměstnanců je specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání.“ (Šikýř, 2014, s. 98)

Metody vyhledávání a získávání pracovníků využívají vnitřní síly firmy (např. firemní oddělení lidských zdrojů) i vnější síly firmy (např. poradenská firma). (Hroník, 2007, s. 123)

Podle výsledků průzkumu Chartered Institute of Personal and Development, které uvedl Armstrong & Taylor (2013, s.276) ve své knize, zaměstnavatelé nejvíce využívali těchto metod získávání pracovníků:

- vlastní webové stránky – 62%,
- zprostředkovatelské agentury – 49%,
- doporučení od zaměstnanců – 33%,
- profesní sociální sítě (například LinkedIn) – 32%,
- pracovní servery – 32%,
- inzerce v místních novinách – 29%,
- inzerce v odborných časopisech – 24%,
- úřady práce – 19%,
- poradenské společnosti – 17%,
- vzdělávací instituce – 14%,
- inzerce v celostátních novinách – 12%,
- sociální sítě – 9%.

Z výše uvedeného průzkumu bylo zjištěno, že nejlepší výsledky získávání pracovníků mají webové stránky, profesní sociální sítě a pracovní servery. Všechny tyto zmíněné nástroje získávání patří do metody e-recruitmentu. Dále byly velmi oblíbené zprostředkovatelské agentury, které patří do metody outsourcingu. A jako poslední úspěšná metoda je inzerce. Tyto metody získávání patří mezi nejúspěšnější, a proto je v následujících podkapitolách podrobněji popíši.

3.2.1. Inzerce

Inzerce patří k nejtradičnější metodě přilákání uchazečů. V první fázi musí personalisté zhodnotit, jestli je nutné, aby na přilákání uchazečů na požadované pracovní místo použili metodu inzerování. Když se pro tuto metodu rozhodnou, vytvoří inzerát, který vyplývá z popisu pracovní pozice a opírá se o tři základní kritéria - náklady, rychlost a pravděpodobnost získání řádných uchazečů.

Cílem inzerování by mělo být:

- upoutat pozornost,
- vytvářet a udržovat zájem a
- stimulovat akci.

Další informace, které by neměly v inzerátu chybět, jsou:

- název organizace,
- název pracovního místa,
- požadavky na pracovníka,
- plat / zaměstnanecké výhody,
- místo vykonávané práce a
- co by uchazeč měl udělat pro reakci na inzerát.

Velmi důležitý je vzhled inzerátu. Formální stránky inzerátu přihlíží na její velikost, umístění, barvu, představení firmy a další. Je dobré do inzerátu psát co nejpodrobnější informace, aby se předešlo opakované inzerci. (Armstrong, 2007, s. 348)

Inzerát nemusí být jenom v tištěné formě, ale můžeme ho vystavit i na internetu. Proto se v další kapitole budu zabývat E-recruitmentem. Inzerát nemusíme nalézt jenom ve vnějších zdrojích vyhledávání, ale i ve vnitřních. Inzerát můžeme rozeslat například pomocí emailu nebo ho můžeme vyvěsit ve firmě.

Příklad vhodně formulovaného inzerátu je uveden v příloze č. 3

3.2.2. E- recruitment

E-recruitment je inzerce vystavená na internetu. Vytvořené inzeráty mohou pokrýt širší okruh možných uchazečů a to pro spoustu druhů pozic. (Kociánová, 2010 , s.86)

E-recruitmentem můžeme získávat zaměstnance pomocí zmiňovaných metod, a to pomocí

- webových stránek firmy,
- profesní sociální sítě (www.Linkedin.com),
- pracovních serverů (www.jobs.cz),
- sociálních sítí (www.facebook.cz).

Nabídky firmy, které jsou zveřejněné prostřednictvím internetu, jsou už dnes považovány za nejefektivnější metodu přilákání uchazeče. Většina velkých firem má svoji vlastní webovou stránku, kde uchazeč může najít nabídky zaměstnání. Výhodou je, že firma může detailněji uvést informace o sobě a o pracovním místě samotném.

V dnešní moderní době se e-recruitment rychle vyvíjí. Jedna z metod e-recruitmentu je vyhledávání pracovníků prostřednictvím profesní sociální sítě, v České republice je nejnavštěvovanější profesní sítí LinkedIn. Jedná se o webovou stránku, kde nalezneme profily lidí spolu s jejich online životopisy. Pomocí této stránky můžeme vyhledávat nejlepší uchazeče na konkrétní hledané pozice. Stránka je velmi oblíbená, protože je efektivní metodou hledání nových uchazečů (Kadlec, 2013, s. 43). Už v roce 2016 měla stránka přes 467 miliónů uživatelů (Statista, 2018).

E-recruitment je velmi efektivním vyhledáváním uchazečů. Není však jedinou možností, proto se v další kapitole budu zabývat externím vyhledáváním uchazečů, přesněji outsourcingem.

3.2.3. Outsourcing

Outsourcing znamená vyhledávání uchazečů pomocí externích služeb. Výhody těchto služeb jsou takové, že firma ušetří čas a může najít zkušeného pracovníka rychleji, než kdyby ho hledala sama. Mezi externí služby můžeme zařadit **zprostředkovatelské agentury** nebo samotný Úřad práce. (Armstrong, 2007, s. 355)

Outsourcing se stejně jako ostatní metody neustále vyvíjí a mění. Firmy si často metodu outsourcingu mohou vybrat z toho důvodu, že *„agentury mohou zpřístupnit technologie ihned, jakmile jsou k dispozici, a nikoliv až v době, kdy jsou napůl zastaralé.“* (Walker, 2003, s. 2018)

Tuto metodu získávání můžeme využít k vyhledávání méně kvalifikovaných uchazečů, pomocí Úřadu práce, nebo pomocí agentur, které mají v databázi spoustu uchazečů, kteří hledají práci. Nebo naopak můžeme využít agentury, která se zaměřuje na nejkvalifikovanější zaměstnance a jsou takzvaní „lovci hlav“. (Armstrong, 2007, s.365)

Zmíněné metody získávání uchazečů, outsourcing, e-recruitment a inzerce jsou specifické a mohou pomoci každé pozici jinak. Já jsem si tyto metody získávání zvolila z toho důvodu, že se jedná o nejvyužívanější metody podle zmíněného výzkumu z kapitoly 3.2.

Jakou metodu si firma vybere, záleží na několika okolnostech - jaká pozice se zrovna obsazuje, jaká je situace na trhu, jaké jsou požadavky na zaměstnance a další. Nyní se budu věnovat následující personální činnosti, která souvisí s výběrovým procesem v organizaci, a to výběr pracovníka. Ještě než uchazeče kontaktujeme, následuje další fáze a to je zvolení metody výběru pracovníků. V následující kapitole se budu této oblasti věnovat detailněji.

4. Výběr pracovníků

Výběr pracovníků patří k další personální činnosti. V této fázi je důležité mít od uchazeče základní informace, které můžeme využít pro jejich třídění. Před zkontaktováním vhodných uchazečů, nastává volba metody výběru pracovníků. První zvolíme metodu výběru a poté ji můžeme aplikovat v samotném procesu výběru pracovníků.

Pro každou pracovní pozici můžeme využít jiné metody výběru, proto v první části kapitoly popíší jednotlivé metody a v následující části se budu věnovat vybraným metodám, které jsou považovány za validní.

4.1. Metody výběru pracovníků

Dříve než se firma rozhodne, pro jednu z metod výběru pracovníku, měla by mít představu o validitě metod. Validita znamená platnost. Přesněji je to ověřování metody výběru, kde jsou jejich výsledky srovnány s definovaným kritériem v budoucnu. Je tolik validit, kolik jsme použili kritérií. (Seitl, 2015, s. 45). Jako vodítko nám mohou posloužit výzkumy ve Velké Británii a jejich potvrzení z USA. *„Validita byla spočítána pomocí korelačního koeficientu mezi skóre, které jedinec dosáhl při aplikaci určité metody a skóre, kterého dosáhl při hodnocení svého pracovního výkonu.“* (Koubek, 2011, s. 108)

Za validní metody můžeme považovat ty, které dosáhly alespoň hodnoty 0,40.

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Tabulka 1: Validita (Koubek, 2011, s. 108)

Z hlediska validity má nejlepší výsledek **strukturovaný pohovor**, který rozsáhle rozeberu v následující kapitole a v empirické části budu sledovat, jestli ho firma používá na správných místech ve správný čas. Další úspěšnou metodou je **assessment centrum**. Assessment centrum může zahrnovat i metodu ukázky práce. Nejčastěji se používá kombinace zkoumání uchazečových dokumentů a výběrového pohovoru. Čím více informací bude mít firma o pracovníkovi, které mohou být pro něho prospěšné u rozhodování, tím lépe. Některé podniky chtějí od uchazeče také ukázku práce. Ta spočívá v tom, že uchazeč předvede, jak dokáže zvládnout určitou pracovní pozici, o kterou má zájem.

Díky vysoké hodnotě validity tyto metody také detailně popíši. V poslední kapitole přiblížím metodu nazvanou psychologický test, mezi něž patří mimo jiné testy schopností i testy osobnosti, které dosáhly hodnot validity převyšujících 0,4.

4.2 Výběrové pohovory

Metodu výběrového pohovoru budu rozebírat detailněji, z důvodu nejlepšího výsledku validity. Výsledek validity můžete vidět v tabulce v kapitole 4.1

Během pohovoru firma od uchazeče získává tolik informací, aby mohla zjistit, jaký je uchazečův potenciální pracovní výkon nebo aby ho mohla alespoň porovnat s ostatními. Samozřejmě spoustu informací mohou získat z vyplněných dotazníků a životopisů, ale u samotného pohovoru vidí uchazečovy vlastnosti, jeho postoje a další schopnosti, které lze získat během osobního setkání. Na konci výběrového pohovoru firma zjistí, jestli uchazeč odpovídá volné pracovní pozici.

Správně by měl výběrový pohovor odpovědět na tyto otázky:

- Může uchazeč vykonávat danou práci?
- Chce uchazeč vykonávat danou práci?
- Jak zapadne uchazeč do organizace? (Armstrong, 2007, s. 369)

Na tyto otázky dostaneme odpověď pomocí několika typů pohovorů, kterými se budu zabývat v následující podkapitole.

4.2.1 Typy pohovorů

Cílem pohovoru je zjistit, jestli si uchazeč a firma vyhovují natolik, aby byli schopni spolu vyjít při budoucí spolupráci.

Typy pohovorů podle Armstronga (2007, s. 361):

Individuální pohovory (model 1 + 1)

Individuální pohovor je typ pohovoru, který probíhá takzvaně mezi čtyřma očima. Probíhá na základě rozhovoru mezi tazatelem (vedoucí pohovoru) a uchazečem. Individuální pohovor je nejběžnější metodou. Problém v tomto typu je, že tazatel je jeden člověk a jeho rozhodnutí nemusí být správné nebo také může podlehnout povrchnímu rozhodnutí.

Pohovorové panely

Tento typ pohovoru spočívá v tom, že se shromáždí více tazatelů (nejběžnější pracovní funkce jsou personalisté a manažeři) a jeden uchazeč. Tazatelé mají dopředu domluvené otázky, na které se chtějí zeptat. Výhodou je, že personalista po tomto typu pohovoru může probírat svoje dojmy s ostatními - jak na ně uchazeč zapůsobil, a tudíž nemusí nastat povrchní rozhodnutí.

Výběrová komise

Třetí typ pohovoru je větší pohovorový panel. V některých podnicích či firmách existuje více stran, které mají zájem na podílení se rozhodnutí při výběru zaměstnanců. To je právě její výhoda. Uchazeče může sledovat více lidí a mohou si porovnat své poznatky. Naopak nevýhodou výběrové komise je, že uchazeč může být tázán na neplánované otázky, na které komise není připravena, tudíž uchazeč si nemusí sjednat spravedlnost u konečného rozhodnutí.

Podle obsahu a průběhu pohovory dělíme na následující:

Nestrukturovaný pohovor

Forma a obsah pohovoru jsou tvořeny v jeho průběhu. Při tomto pohovoru tazatel může zjistit o uchazeči některé zajímavé skutečnosti. Umožní uchazeče lépe posoudit, ale naopak pohovor je málo spolehlivý a nezaručuje srovnatelnost uchazečů. Nestrukturovaný pohovor umožňuje sklouznout k otázkám, které jsou osobní a nevztahují se k požadavkům obsazení volného pracovního místa.

Strukturovaný pohovor

Obsah, pořadí otázek i čas jsou předem připraveny a naplánovány. Všechny otázky jsou položeny všem uchazečům, tudíž tazatelé mohou lépe uchazeče srovnávat a zhodnotit. Pohovor je považován za efektivnější a přesnější, protože snižuje rozdíly v hodnocení. Také je pravděpodobné, že kdokoliv by uchazeče hodnotil, výsledek by byl stejný. Nevýhodou je složitější příprava na pohovor a posoudit osobnost uchazeče je obtížné. (Koubek, 2007, s. 111)

Nejtypičtější je strukturovaný pohovor panelového typu. Hodnocení uchazečů musíme porovnat s kritérii. Ta jsou vytvořena už před pohovorem a hodnotící jenom zaznamenávají, jak jsou uchazeči přijatelní k těmto kritériím: dovednosti, vzdělání, příprava na povolání, praxe, celková vhodnost. Poté porovnáme svá hodnocení se všemi uchazeči a uděláme si závěr o tom, kterého z uchazečů vybereme na obsazovanou pracovní pozici.

Doporučuje se oddálit úplné rozhodnutí na následující den. Každý člen komise by měl mít všechny materiály k dispozici, proto si je může znova projít a rozhodnout se v průběhu opakovaného zhodnocení všech dokumentů.

Hodnotící se nesmí nechat oklamat vzhledem, sebejistým nebo dobře výřečným uchazečem. Musí hodnotit právě to, jestli se uchazeč hodí na volné pracovní místo, jestli má dobré zkušenosti nebo dobré vlastnosti. (Armstrong, 2007, s. 384)

Pohovor patří k netypičtější metodě hlavně z důvodu, že se jedná o rychlou a levnější metodu. Po pohovoru získáme dostatek informací, které nám pomohou pro rozhodnutí přijetí či nepřijetí uchazeče. V případě, že hledáme uchazeče na kvalifikovanější pozici a nestačí nám informace, které získáme

z pohovoru, můžeme využít další validní metody, které popíší v následující kapitole. Mezi ně patří Assessment centrum a psychologické testy.

4.3. Assessment centrum

Assessment centrum patří mezi nejnovější a často používané metody přijímání zaměstnanců. Jediné co firmy limituje, jsou náklady. Na jednoho pracovníka vycházejí mezi 9 000 až 15 000 Kč. (Hroník, 2007, s. 202) Jedná se o velmi spolehlivou metodu, při které prověříme, jak by uchazeč řešil některé úkoly, které jsou typické pro práci ve firmě. Proto se největší pozornost soustředí na chování, nikoli na charakteristiku. Assessment centrum využíváme převážně pro kvalifikovanější pozice z důvodu finanční a časové náročnosti. Assessment centrum je obtížně definovat, protože do něj můžeme zařadit spoustu metod, které mohou být využívány samostatně.

Nejčastější metody Assessment centra jsou:

- skupinová diskuze – diskuze může být i předem připravená.
- hraní rolí – je to velmi rozšířená metoda v mezinárodních firmách. Uchazeč většinou reaguje na určitou situaci. Například – nespokojený zákazník.
- individuální prezentace – je to prezentace, kterou uchazeč prezentuje ostatním v daném časovém rozsahu.
- třídění došlé pošty – Vytvoří se situace, kdy má uchazeč roztrdit došlou poštu (dopisy, spisy, složky) a poté vysvětlit podle jakého postupu se řídil.
- řízený rozhovor – rozhovor patří k posledním a rozhodným krokům assessment centra. Personalista hodnotí názor uchazeče na celý proces.
- psychologické testy – každá firma si může vybrat, jaký typ testů bude uchazečům předkládat. Druhy testů naleznete v následující kapitole.

- sebehodnocení – hodnocení většinou probíhá formou dotazníků.
(Vajner, 2007, s. 12)

Jednotlivé metody Assessment centra jsou si podobné nebo se vzájemně doplňují, z toho důvodu může docházet k jejich prolínání. Firma může uchazeče sledovat při jeho práci, tudíž pod Assessment centrum můžeme přiřadit i ukázkou práce, která je zmiňována jako validní metoda v kapitole 4.1.

Ideální počet uchazečů v Assessmentu centru je 5, maximální počet by neměl přesáhnout 12 osob. Toto číslo je nastaveno tak, aby došlo ke správnému hodnocení a vnímání interakce ve skupině. Assessment centrum trvá 6 až 9 hodin, většinou se doporučuje dvoudenní Assessment centrum, protože až po této době mohou assessoři zhodnotit výkon uchazečů objektivně. Assesoři jsou hodnotitelé, většinou proškolení personalisté, kteří mají s touto metodou zkušenosti.

Assessment centrum vychází ze tří principů. Princip „více očí“ znamená, že modelovou situaci hodnotí více assessorů. Další princip se nazývá „princip různého pohledu“ a ten spočívá v tom, že zdůrazňuje různé situace. Techniky jsou namíchané tak, aby nebyly stejného charakteru. A poslední princip nazýváme „změny v čase“. Jak jsem již uvedla, Assessment centre trvá většinou 6 až 9 hodin. Tento princip poukazuje na to, že někteří uchazeči mohou mít „pomalý rozjezd“ a jejich chování může být závislé na době pobytu, a proto se doporučuje, aby tato metoda trvala nejméně 4 hodiny.

Tato metoda má podle Koubovy tabulky (viz kapitola 4.1) validní hodnotu 0,41. Což znamená, že je těsně nad hranicí úspěšné metody. Každopádně u této metody můžeme zjistit, jak uchazeč pracuje, jak se vypořádává s úkoly a můžeme si udělat představu o tom, jaký uchazeč je. Assessment centrum

je neideálnější pro uchazeče, které firma zatím nezná. Nyní se budu věnovat další metodě výběru a to psychologickým testům, které jsou úspěšné také v kombinaci s výše zmíněnými metodami.

4.4. Psychologické testy

Psychologické testy jsou nástrojem k měření, proto se také někdy označují jako „psychometrické testy“, neboli „měření duší“. Je to experiment, který má svůj postup a my při něm vyvoláváme určité chování a odpovědi u testovaných lidí, což poté můžeme srovnat mezi více uchazeči. (Armstrong, 2007, s. 388)

Nyní přejdu k podrobnějšímu popisu jednotlivých druhů psychologických testů.

4.4.1. Druhy psychologických testů

Testy inteligence – Intelligence je definována jako „schopnost abstraktního myšlení a logického uvažování.“ Testy, které jsou hlavně výkonnostní. V testu jde o výkon, rozlišujeme striktně správnou nebo špatnou odpověď. U vytváření takového testu se musí myslet na to, že test musí být zformovaný normami a prověřen z hlediska validity, aby byl testovaný uchazeč srovnatelný s ostatními uchazeči. Nejčastěji se jedná o testy IQ.

Testy osobnosti – Testy osobnosti se pokoušejí zhodnotit jaká je osobnost uchazeče a snaží se předpokládat jejich pravděpodobné chování v nějaké roli. Existuje spousta teorií osobností, a proto máme několik typů testů. Nejčastěji jde o dotazník, který testovaný vyplní, a test se snaží změřit zájmy, hodnoty nebo i pracovní chování testovaného. Většina firem, které používají tuto metodu, hodnotí podle pětifaktorového modelu, který vymezuje pět charakteristik osobnosti:

- extroverze/ introverze,
- emoční stabilita,
- příjemnost,
- svědomitost,
- otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem.

Testy schopností – Test schopností se zaměřují na to, jaké má uchazeč numerické, verbální schopnosti nebo jak je vnímá. Testy se mohou dělit na potenciální a na získané schopnosti. U potenciálních zjišťujeme, jak uchazeč bude pracovat v nové firmě nebo jak bude přihlížet k daným úkolům. U získaných se zaměřujeme na to, co uchazeč už umí a měříme jeho schopnosti nebo dovednosti. Příklad získaných schopností, které se ověřují, je psaní na stroji.

Projektivní testy – Testy se snaží minimalizovat kontrolu osoby nad odpověďmi. Cílem je vyvolání reakce, která odráží dojmy z uchazečovy osobnosti. Příkladem projektivního testu je Rorschachův test. Používá se převážně u pohovorů u bezpečnostních agentur, protože je třeba testovat zvládnání agresivních impulzů (Armstrong, 2007, s. 389)

Testy by měly měřit takové faktory, které odpovídají situaci, na daném pracovním místě a výsledky psychologických testů by neměly být použity jako jediný základ pro rozhodování. Touto metodou si můžeme opět ověřit zkušenosti a vědomosti uchazeče. Efektivní je to opět u uchazeče, kterého neznáme. Pokud se jedná o uchazeče z vnitřních zdrojů, tak by tyto informace o uchazeči měla firma znát.

Proces výběrového řízení je potřeba zvládnout v co nejkratším možném čase. Současná hodnota nezaměstnanosti je velmi nízká, a to že máme otevřeno více pozic znamená, že firma má krátký čas na to, aby vybrala toho nejlepšího

zaměstnance. Může se totiž stát, že při dlouhém výběrovém řízení nám může jiná firma uchazeče převzít. Jestli se jedná o jednokolovou variantu výběrového řízení, můžeme náš například 6ti týdenní plán zkrátit na 3,5 týdne. Takle situace nastane, když využijeme správné metody získávání a výběru a dále s ním rychle komunikujeme.

Nyní mám všechny potřebné informace k tomu, abych mohla stanovit kritéria, která mi pomohou k vytvoření obsahu praktické části.

PRAKTICKÁ ČÁST

5. Stanovení kritérií

V teoretické části jsem popsala všechny potřebné informace, které vedou ke správnému uchopení praktické části. V praktické části stanovím kritéria, které vycházejí z teoretické části a podle nich určím jak konkrétní Firma A postupuje při svém výběrovém řízení.

V druhé kapitole teoretické části jsem se zabývala analýzou pracovního místa, konkrétně obsahem pracovního místa a specifikací požadavků. Vše, co má obsah pracovního místa a specifikaci požadavků správně obsahovat, nalezneme v příloze č. 1. a 2. V praktické části budu sledovat, jestli analýza pracovního místa ve Firmě A je správná a zda obsahuje všechny náležitosti, které jsou potřeba.

V třetí kapitole jsem popsala proces vyhledávání a získávání pracovníků. Došla jsem k závěru, že každý zdroj a metoda vyhledávání a získávání je vhodná pro jinou pracovní pozici. Prvně jsem popsala zdroje a následně metody. Jedna z metod je inzerce, která není jenom pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů, ale i pro vnitřní zdroje, a je aplikovaná například pomocí emailu. Dále jsem zjistila, že e-recruitment můžeme využít pro oslovení širokého množství uchazečů, anebo pro skupinu kvalifikovaných pracovníků. Tito lidé jsou většinou otevřeni nabídkám a můžeme je nalézt na profesních sociálních sítích. Dále firma může využít outsourcing, který například může fungovat i pro hledání velmi kvalifikovaných pozic, například firma, která hledá jenom tyto uchazeče tzv. „lovci hlav“. Nebo naopak agentury, které mají už vytvořený svůj seznam zaměstnanců a může je „propůjčit“ jiné firmě. V empirické části budu popisovat získávání uchazečů ve Firmě A. To znamená, že zjistím, jaké metody využívají podle typu pozice a člověka, kterého zrovna hledají.

Ve čtvrté kapitole se věnuji další personální činnosti, a to výběru pracovníků. Kapitolu rozdělují na dvě části, metody výběru a detailní popis validních metod. První jsem zmínila Koubkovu (2011, s. 108) tabulku validních metod a podle ní jsem vybrala 3 nejvalidnější metody výběru. Pohovor, Assessment centrum a Psychologické testy. Další validní metodou je procházení životopisných údajů. Nejlepší variantou je prolínání výše zmíněných metod, a to procházení životopisných údajů a vedení pohovoru. Dále jsem v teoretické části popsala, že každá metoda (jak při získávání, tak při výběru) je efektivní a validní pouze v konkrétních případech. Musíme přesně znát popis pracovního místa a specifikaci požadavků, následně můžeme vybrat metodu výběru. Nejvalidnější variantou je strukturovaný pohovor, který patří mezi rychlejší a levnější metody. Každopádně nemůžeme z něj zjistit vše, narozdíl od Assessment centra. Z toho důvodu se tato metoda strukturovaného pohovoru využívá samostatně převážně na nižší pozice, nebo ve firmách, které nemají dostatečné finance. Například pokud se jedná o výběr na pracovní pozici z řady studentů, je efektivnější využít jiné metody výběru a to uspořádat Assessment centrum, kde poznáme jak jsou jednotliví uchazeči pohotoví, jak pracují a jak přemýšlejí. Většina z nich má stejnou kvalifikaci, ale firma si má ověřit jejich dovednosti, smysl pro řešení situací a další schopnosti. Další z metod výběru jsou psychologické testy, které jsou také velmi validní, ale většinou se používají v kombinaci ostatních metod.

V empirické části se tedy zaměřím na pět základních částí:

- analýza pracovního místa,
- získávání pracovníků ze správných zdrojů,
- získávání pracovníků správnými metodami,
- správná volba metod výběru,
- délka výběrového řízení.

Přikládám tabulku, která obsahuje jednotlivá kritéria. Po přiřazení kritérií popíši výběrové řízení Firmy A a na základě tabulky ohodnotím nastavení procesu výběrového řízení v konkrétní firmě. 3 body jsem použila pro nejvhodnější situaci, 2 body pro méně vhodnou a 1 bod pro nevhodnou.

Počet bodů	K1 Analýza pracovního místa	K2 Získávání pracovníků ze správných zdrojů	K3 Získávání pracovníků správnými metodami	K4 Správná volba metod výběru	K5 Délka výběrového řízení
3	Správně vytvořený PPM a SP.	Firma využívá efektivního získávání zaměstnanců. Každá pozice je vyhledávána z jiných zdrojů.	Firma využívá ke každé pozici správné metody získávání Získávání je efektivní a firma sleduje nové zdroje získání uchazečů	Firma se ohlíží na každou pozici jinak, podle PPM a SP vytvoří správný postup výběru. Podle kritérií, které má od uchazeče získat, vybere metody výběru.	1 – 4 týdny
2	V PPM a SP chybí některé informace, které jsou potřebné k výběru zaměstnance.	Firma využívá různé zdroje Výběr k neobsazené pozici není správný.	Firma využívá více metod získávání, ale proces není efektivní. Některé metody jsou vybrány špatně.	Firma využívá více metod Nejsou správně přiřazené k vybraným pozicím.	4 – 6 týdnů
1	V PPM a SP není vytvořený.	Firma využívá zdroje nejjednodušším způsobem. Nemyslí na zaměstnance, a na obsazovanou pozici.	Firma používá nástroje získávání pro všechny pozice stejně. Například jenom jednu metodu.	Firma se neohlíží na rozdílnost pozic. Vybere metodu podle toho, jak to jim vyhovuje.	6 a více týdnů

Tabulka č. 2 Stanovená kritéria

Ke zpracování praktické části jsem se rozhodla čerpat z rozhovorů s HR pracovníkem a zaměstnancem marketingového týmu, které naleznete v příloze č. 4. a 5. Dále mám možnost výběrové řízení pozorovat, protože ve Firmě A dva roky pracuji na pozici Project and hostess coordinator, tudíž využiji poznatky pozorování. A v neposlední řadě využiji interní materiály Firmy A. V následující kapitole popíši Firmu A a její personální řízení. Dále budu pokračovat kapitolami, které se zabývají jednotlivými zmíněnými kritérii.

6. Firma A

Firma A patří mezi úspěšné společnosti nejenom v České republice. Jedná se o mezinárodní firmu, kterou můžeme nalézt ve více než 55 zemích světa. Společnost byla založena roku 1902, kdy měla jenom pár zaměstnanců. Nyní zaměstnává okolo 55 000 pracovníků. Za rok 2016 dosáhla zisku 5,2 milionů liber.

V současnosti firma vystupuje jako společnost s dlouholetou tradicí a propaguje své tradiční výrobky. Firma se neopírá jenom o svou tradici, ale také sleduje trh a naplňuje poptávku svých zákazníků.

Společnost má hlavní sídlo v Londýně a jednu z poboček můžeme nalézt i v hlavním městě České republiky - v Praze, kde má okolo 150 zaměstnanců. Praha funguje jako centrála pro východní státy, což znamená, že ve firmě pracují zaměstnanci nejenom pro český trh, ale i pro jihovýchodní státy Evropy: Kosovo, Srbsko a další země. Nyní se rozhodlo o přesídlení centrály pro východní státy z Prahy do Varšavy. Z toho důvodu bude mít pobočka v Praze po oficiálním přesídlení okolo 80ti zaměstnanců. (viz. Příloha č. 4)

6.1. Personální oddělení Firmy A

Personální oddělení v této firmě je rozděleno na 2 části. První část personálního oddělení sídlí v Praze, druhá část se nachází v Rumunsku. Personální a finanční oddělení, sídlící v Rumunsku, je nadřízené českému personálnímu a finančnímu oddělení, stejně tak je nadřízené všem těmto oddělením v pobočkách států východní Evropy.

Podle organizační struktury má mít personální oddělení v Praze čtyři zaměstnance. Jedná se o pozice: HR manažer, pozice pro získávání pracovníků, pozice pro vzdělávání a hodnocení uchazečů, a poslední pozice je zaměstnanec pro HR marketing. Zbytek personálních činností řeší centrála,

kteřá sídlí v Rumunsku. V současné době má personální oddělení v Praze obsazené 2 pozice, a to z důvodu, že firma nyní nemá povoleno přijímat nové zaměstnance. Společnost čeká na zavedení nové firemní struktury, jež má být zaslána z Rumunska (viz. Příloha č.4.).

Personální oddělení má dlouhodobě zavedený řád, který stanovuje, které personální činnosti spadají do kompetence personálního oddělení v Praze, a které do kompetence personálního oddělení v Rumunsku. Nastavení procesu získávání a nábora zaměstnanců budu popisovat v dalších kapitolách.

Centrální personální oddělení v Rumunsku stanovuje popisy pracovního místa a specifikací požadavků a vytváří struktury jednotlivých poboček. V souvislosti s tím, že se pobočka v Praze přestěhuje do jiného města, kde se bude vytvářet nová struktura celé Firmy A. Centrální personální oddělení má přehled o všech zaměstnancích, což znamená, že řeší jejich hodnocení, rozvoj, kariérní plánování. Dále se podílí na části výběrového řízení a má přehled o tom, zda firma vybrala správného pracovníka.

7. K1 – analýza pracovního místa

V této kapitole se budu věnovat prvnímu kritériu, a to analýze pracovního místa. Pro popis analýzy pracovního místa ve Firmě A budu vycházet z rozhovoru s HR pracovníkem a nahlédnu do popisu pracovních pozic Firmy A.

Nejdůležitější pomůckou k vytvoření popisu pracovního místa a specifikaci požadavků na pracovníka je struktura firmy nebo pobočky. Pobočka v Praze nyní na svou novou strukturu čeká, a poté bude řešit případné změny. Každopádně popis pracovního místa i specifikace požadavků jsou vytvořené pro všechny pozice. Firma A pojmenovala tento popis a specifikaci

požadavků tzv. **Role profile**. Dále se v Role profile objevuje tzv. Grades. Grade je hodnota, podle které mají pracovníci určitou zodpovědnost, získávají předem definované odměny. Grade se pohybuje od hodnoty 33 – 39. Každý grade znamená postavení ve firmě podle pozice, zkušeností a dovedností. (viz příloha č.4).

Vysvětlení grades:

- 32 = Recepční asistentka, logistik,
- 33 = Intern, obchodní zástupce,
- 34 = Executive manažer,
- 35 = Manažer (Příloha č.4).

Role profile obsahuje název pozice, zmíněný grade, příslušnost k oddělení, nadřízeného pracovníka, které se zodpovídá. Dále jsou v Role profile popsány vize firmy, aby pracovník na konkrétní pozici věděl, co je jeho úkolem a jakým směrem by se měl orientovat. Následně jsou popsány specifikace požadavků, klíčové faktory úspěchu a pracovní vztahy. Firma A má vytvořený popis pracovního místa a specifikaci požadavků, když si tento dokument uchazeč nebo personalista projde, ví koho hledat nebo ví, co od pozice očekávat.

Role profile na pozici Recepční asistent, Intern i Manažer obsahují všechny náležitosti, které jsem zmínila v teoretické části.

Do přílohy č. 6 jsem vložila ukázkou Role profile – manažerská pozice.

Jak už jsem zmínila, Firma A bude měnit strukturu firmy, ale pořád se bude opírat o své vytvořené popisy a hlavně o její grades. Po specifikaci analýzy pracovního místa ve Firmě A se nyní budu věnovat zdrojům získávání zaměstnanců.

8. K2 - Zdroje získávání pracovníků

V této kapitole zdůrazním, jaké jsou zdroje získávání u každé pozice, které mne v rámci mé bakalářské práci zajímají. Druhé kritérium budu popisovat pomocí rozhovoru s HR pracovníkem.

Firma A se snaží získávat uchazeče z vnitřních i vnějších zdrojů. Když se jedná o nízký grade, většinou se otevřená pozice hledá ihned z extérních zdrojů. Naopak když se jedná o kvalifikovanější pozici, první se otevře pouze pro zdroje vnitřní. Když ale nastane situace, že se nevybere zaměstnanec z vnitřních zdrojů, personální oddělení přechází na zdroje externí.

Recepční asistent: Pozice je získávána pomocí vnějších zdrojů. Firma A nehledá recepční asistenty z vnitřních zdrojů hlavně z toho důvodu, že tato pozice není dostatečně motivující pro stávající zaměstnance.

Intern: Pozice je získávána pomocí vnějších zdrojů. Firma A má spoustu mladých zaměstnanců, protože se zaměřují především na nábor mezi studenty, kterým dává příležitost se vypracovat na pozice vyššího gradu. Během dvou let se student může vypracovat na pozici asistenta manažera a následně i na pozici manažera.

Manažer: Firma A převážně vyhledává pracovníky na tuto pozici pomocí vnitřních zdrojů, tím motivuje své pracovníky a dává šanci se rozvíjet a karierně růst. Ale tento postup není pravidlem, může nastat situace, že správného pracovníka nenalezneme mezi stávajícími zaměstnanci a v tuto chvíli Firma A využívá externí zdroje. (příloha č. 4)

V následujících kapitolách se budu věnovat dalšímu kritériu a to získávání pracovníků pomocí správných metod.

9. K3 – Získávání pracovníků pomocí správných metod

U třetího kritéria mne zajímá, jaké metody získávání firma využívá. Zda se proces získávání hodí ke každé zmíněné pozici. Kritérium popíši pomocí rozhovorů s HR pracovníkem, zaměstnancem a vlastním pozorováním.

Firma A většinou využívá všechny metody zmíněné v teoretické části – inzerce, e-recruitment a outsourcing. Záleží, na jakou pozici personální oddělení hledá uchazeče.

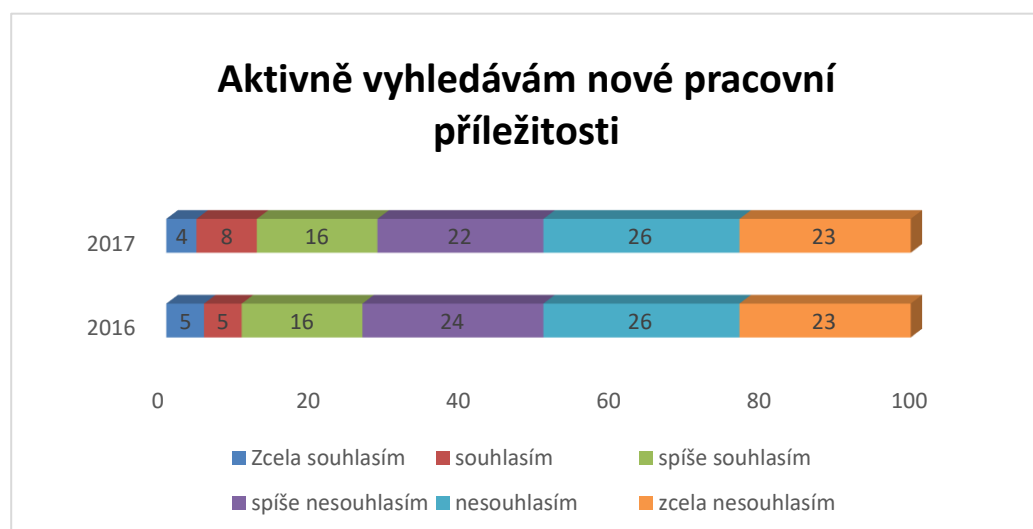
Recepční asistent: Firma A získává pracovníky pomocí outsourcingu, přesněji personální agentury firmy B. Firma B má už vytvořený seznam zaměstnanců, kteří mají zájem o práci, buď na dlouhodobou spolupráci, nebo jenom jako záskok. Firma A většinou hledá na dlouhodobou spolupráci, a snaží se využívat právě zaměstnance z Firmy B. Může nastat situace, kdy jeden ze zaměstnanců Firmy B onemocní nebo má dovolenou, tak Firma B „propůjčí“ dalšího zaměstnance jenom na záskok. Firma A se tudíž nemusí starat o nedostatek a stačí se jenom spojit s Firmou B. Firma A musí myslet na to, že vyhledávání pomocí Firmy B není nejlevnějším řešením. Firma A platí určitou částku za získání uchazeče, za zpracování jeho mzdy a za případnou výpomoc při záskoku.

Intern: Pro pozici Intern Firma A využívá metodu e-recruitmentu a účasti na veletrzích, například na školním veletrhu pracovních příležitostí ŠANCE. E-recruitment se většinou se využívá jenom na webových stránkách Firmy A nebo pracovních portálech – Jobs.cz. Na Jobs.cz se platí kredity, které si uživatelé musí prvně nakoupit. Firma A si na jejich stránce nakoupí většinou 30 kreditů. Tyto kredity jim standardně vydrží po dobu jednoho roku. Jeden inzerát stojí 3 kredity, což znamená, že Firma A vystavuje průměrně 10 inzerátů za rok.

Manažer: Jak už jsem zmínila. Firma A vyhledává kvalifikovanější pozice převážně pomocí vnitřních zdrojů, tudíž pro tuto pozici se využívá inzerce, která se rozešle pomocí emailu mezi stávající zaměstnance. Pokud se zaměříme na vyhledávání manažerů z externích zdrojů, tak firma využívá zmíněných profesních portálů, webových stránek a sociálních sítí.

Firma A každé 3 měsíce navštěvuje konferenci, kterou obstarává firma LMC. Na této konferenci se dovídají, jak se vyvíjí trh práce, jaká je nezaměstnanost, kolik lidí aktivně hledá práci, jak uchazeči vypadají, jak dlouho čekají na odpověď a další zajímavé poznatky. Firma A má nařízení z Rumunska, aby tyto průzkumy hlídala, a samozřejmě má tyto poznatky implementovat do své personální práce. Průzkumy Firmě A mají pomoci ke správnému výběru metod získávání. Proto jsem v této a následující kapitole přidala několik poznatků z prezentace, která byla zveřejněna na konferenci v roce 2017.

V roce 2017 bylo podle průzkumu 1,7 milionů nespokojených a demotivovaných zaměstnanců. (Dombrovský, 2017) Z toho 500 tis. lidí bylo otevřeno novým nabídkám a aktivně hledali novou práci. Graf zobrazuje pracovníky, kteří aktivně hledají nové pozice.



Graf.č.1. Hledání nového zaměstnání

Podle grafu můžeme vidět, že se trend v roce 2017 trochu změnil. Zvýšil se podíl lidí, kteří jsou více otevření ke změně povolání. A v roce 2017 12% aktivně hledalo novou pracovní pozici, což dělá zmíněných 500 tisíc lidí. Proto se nyní firmy musí snažit o to, aby jejich odlovení uchazečů bylo efektivní a zároveň atraktivní, jinak nemusí najít na pracovní pozici vhodného uchazeče. Firmy si musí uvědomit situaci, že volných pozic je mnoho a lidí málo, proto musí udělat vše proto, aby byli co nejatraktivnější. Podle dalšího průzkumu můžeme vidět, jací lidé nejčastěji hledají nové zaměstnání. Jedná se převážně o muže mezi 35-44 lety se střední školou bez maturitní zkoušky. (Dombrovský, 2017)

Kategorie	2017
<i>Muži</i>	13
<i>Ženy</i>	12
<i>18-24</i>	10
<i>25-34</i>	11
<i>35-44</i>	14
<i>45-54</i>	12
<i>55-64</i>	13
<i>ZŠ+SŠ bez mat.</i>	16
<i>SŠ s mat.</i>	13
<i>VŠ</i>	6

Tabulka č. 3.: Pracovníci, kteří aktivně hledají novou pozici (Hodnota je uvedena v %) (Dombrovský, 2017)

Firma LMC má pod sebou několik profesních portálů, a to například jobs.cz, nebo prace.cz. Pro Firmu A mohou být tyto statistiky velmi přínosné. Měla by se jimi řídit a na základě toho navrhnout atraktivnější oslovení uchazečů. Firma A bohužel tyto statistiky ignoruje, i když se tak nemá dít.

Využité Grafy z prezentace firmy LMC a jejich průzkumu jsem přidala do přílohy č. 7.

Nyní se přesunu k dalšímu kritériu, které je důležité pro úspěšný výberový proces, a to správná volba metod výběru.

10. K4 – Správná volba metod výběru

Čtvrté kritérium bude o správné metodě výběru. V této kapitole se budu věnovat postupu výběru metod u Firmy A, kde budu zjišťovat, zda je výběr vhodný nebo nevhodný. Kritérium popíši pomocí rozhovorů s HR pracovníkem, zaměstnancem a vlastním pozorováním.

Volba metody je velmi striktně hlídána z centrálního personálního oddělení v Rumunsku. Rumunsko má jasně dané postupy výběru pro všechny své pobočky, a chce být součástí přijímacího řízení u výše kvalifikovaných pozic. Rumunsko je zapojeno při telefonních pohovorech, sleduje výsledky Assessment center a hodnocení zaměstnanců, a dalších personálních činností, které nejsou podstatné pro mou bakalářskou práci. (viz. příloha č.4.)

Recepční asistent: Tento proces navazuje na přilákání uchazečů, protože k tomuto gradu používáme outsourcingovou společnost, a to Firmu B. Firma B nám pomáhá s hledáním uchazečů. Má v databázi už několik lidí, kteří mají zájem o práci jak na zkrácený úvazek, tak na úvazek plný. Firma A si vyžádá od Firmy B několik životopisů, kteří splňují podmínky podle jejich vytvořeného Role profile a poté roztřídí uchazeče na vhodné a nevhodné. Vhodné uchazeče pozvou přes Firmu B na pohovor, který je strukturovaný. Na základě výsledků pohovoru Firma A vybere minimálně jednoho zaměstnance, kterého následně sami zaučují a adaptují ho do své firemní kultury. Každopádně zaměstnanci jsou stále pod smlouvou Firmy B, a proto s nimi řeší všechny administrativní záležitosti, například smlouvy,

vyplácení mzdy a další. Každopádně pro Firmu A je dobré s touto agenturou spolupracovat, například když jeden ze zaměstnanců onemocní nebo využívá dovolenou, tak ho nahradí dalším zaměstnancem z databáze. Firma B má s Firmou A dojednaný vztah, který je stvrzený smlouvou, tudíž Firma A nemůže využít jiné personální agentury.

Firma A platí Firmě B za pomoc při hledání zaměstnanců a za jejich administraci určitý poplatek. Z toho důvodu se Firma A hledá touto cestou jen zaměstnance na nižších pozicích. A to hlavně recepční asistenty, protože při jakékoliv situaci může Firma B v rychlosti najít náhradu. Tato pozice nepotřebuje dlouhodobé zaučení a nemá vysokou kvalifikaci, tudíž Firma A využívá získávání zaměstnanců pomocí outsourcingu pouze v případě hledání nejméně kvalifikovaných pozic. Dále využívají jenom strukturovaný pohovor, který je nejrychlejší, nejvalidnější a patří mezi levnější metody výběru. (viz. příloha č.4.)

Výběrový proces na pozici recepční asistent trvá okolo třech týdnů.

Intern: Intern je ve Firmě A velmi důležitá pozice. Manažeři a celá společnost si vybírají studenty velmi pečlivě. Firma A chce být obklopena jenom těmi nejlepšími, hlavně proto, aby budoucí pracovníci byli připraveni převzít manažerské pozice.

Získávání studentů je převážně pomocí zmíněného e-recruitmentu, a veletrhu ŠANCE. Dalším krokem je zpracování a třídění životopisu v Rumunsku. Zaměstnanec v personálním oddělení z Rumunska zavolá uchazeči a proběhne krátký pohovor po telefonu, dalším krokem je pozvání uchazeče do firmy, kde proběhnou psychologické testy. Testy jsou celkem dva – test inteligence a schopnostní. Kdo zvládne testy je pozvaný na Assessment centrum, který probíhá na pobočce v Praze. Většinou se pozve 6 lidí, ale minimální počet jsou 4 a maximální 8. Na Assessment

centru řeší uchazeči týmovou práci, například jaká bude strategie u firmy, která chce zavést na trh nový výrobek. Tuto práci plní všichni uchazeči a poté ji prezentují. Poté se rozdělí do menších skupinek a řeší další případové studie.

Na Assessment centru jsou přítomni tři manažeři, každý z jiného oddělení, a poté aspoň jeden personalista, který pomáhá Assessment centrum organizovat. Uchazeči získávají po dobu celého Assessment centra body, které rozhodují o postoupení do posledního kola osobního pohovoru. Každopádně během Assessment centra si každý zúčastněný manažer najde jednoho „favorita“ a s personalistou se poradí, jestli ho přijme do svého týmu.

Poté probíhá strukturovaný pohovor, který má typ pohovorového panelu. Přítomný je uchazeč, personalista a manažeři, kteří byli i u assessment centra. U pohovoru je hlavním příjím nadřízený, personalista je tam jenom pro případnou pomoc, dokumentaci a pozorování. Pohovor je většinou částečně standardizovaný.

Po pohovoru se celá komise sejde a řekne si své dojmy. Většinou se hledá pod každého hlavního manažera jeden Intern, proto si každý najde svého kandidáta. Celý výběrový proces trvá necelé dva měsíce a je poměrně finančně náročný. Každopádně Firma A si na těchto mladých studentech velmi zakládá. Celá firemní kultura je založená na mladém kolektivu, který se během let rozvíjí a posouvá se na kvalifikovanější pozice.(viz. příloha č.5.)

Manažer: Pokud se jedná o interního uchazeče, Rumunsko a pobočka v Praze velmi obezřetně prozkoumá výsledky hodnocení uchazeče. U těchto pozic je velmi výjimečné, že se jedná o uchazeče z vnějších zdrojů. Ve firmě A prvně osloví své zaměstnance. Uchazeč z vnitřích zdrojů většinou projde jenom strukturovaným pohovorem, na který dohlíží centrála z Rumunska.

Průběh náboru zaměstnance pomocí externích zdrojů je velmi podobný jako pozice Intern. Rumunsko první po telefonu zjistí všechny potřebné informace o uchazeči, jeho zkušenosti a motivaci pracovat ve Firmě A. Po úspěšném pohovoru po telefonu přichází psychologické testy. Testy jsou podobné jako pro pozice Intern, jenom jinak strukturované. Dalším krokem je Assessment centrum a strukturovaný pohovor. Assessment centrum trvá okolo čtyř hodin. Hodnotitel Assessment centra i pohovoru je hlavní nadřízený ucházející se pozice a zkušený personalista. Jediným rozdílem od pozice Intern je takový, že firma A hledá jednoho člověka a ztěžejším kritériem jsou pro ně zkušenosti a dovednosti zaměstnance.

Pokud se jedná o zaměstnance z vnitřních zdrojů, tak proces náboru trvá okolo třech týdnů. Jestli se jedná o zaměstnance z vnějších zdrojů, proces trvá podobně jako u pozice Intern a to dva měsíce.

Kritérium K5 – **délka výběrového řízení** je obsaženo v této kapitole. Každou pozici jsem uzavřela délkou náboru.

11. Diskuse

V praktické části jsem se věnovala celkovému procesu výběrového řízení pro tři pozice – **Recepční asistent, Intern, Manažer** – v organizaci Firmy A. První jsem určila kritéria, která vycházejí z teoretické části. Kritéria mi velmi pomohla k vytvoření obsahu celé praktické části. Každé kritérium mělo jednu kapitolu, kde jsem popsala postup Firmy A, a to například jaké mají výsledky analýzy pracovního místa, dále jejich proces získávání.

Nyní zopakují kritéria, která jsem popsala již na začátku praktické části. Každé kritérium je ohodnoceno až třemi body:

- Tři body – nejvhodnější postup
- Dva body – méně vhodný postup
- Jeden bod – nevhodný postup

Počet bodů	K1 Analýza pracovního místa	K2 Získávání pracovníků ze správných zdrojů	K3 Získávání pracovníků správnými metodami	K4 Správná volba metod výběru	K5 Délka výběrového řízení
3	Správně vytvořený PPM a SP.	Firma využívá efektivního získávání zaměstnanců. Každá pozice je vyhledávána z jiných zdrojů.	Firma využívá ke každé pozici správné metody získávání Získávání je efektivní a firma sleduje nové zdroje získání uchazečů	Firma se ohlíží na každou pozici jinak, podle PPM a SP vytvoří správný postup výběru. Podle kritérií, které má od uchazeče získat, vybere metody výběru.	1 – 4 týdny
2	V PPM a SP chybí některé informace, které jsou potřebné k výběru zaměstnance.	Firma využívá různé zdroje Výběr k neobsazené pozici není správný.	Firma využívá více metod získávání, ale proces není efektivní. Některé metody jsou vybrány špatně.	Firma využívá více metod Nejsou správně přiřazené k vybraným pozicím.	4 – 6 týdnů
1	V PPM a SP není vytvořený.	Firma využívá zdroje nejjednodušším způsobem. Nemyslí na zaměstnance, a na obsazovanou pozici.	Firma používá nástroje získávání pro všechny pozice stejné. Například jenom jednu metodu.	Firma se neohlíží na rozdílnost pozic. Vybere metodu podle toho, jak to jim vyhovuje.	6 a více týdnů

Tabulka č. 2 – Stanovení kritérií

Nyní přikládám další tabulku, která uvádí můj subjektivní názor na postup výběrového řízení Firmy A.

Pozice	K1 Analýza pracovníh o místa	K2 Získávání pracovníků ze správných zdrojů	K3 Získávání pracovníků správnými metodami	K4 Správná volba metod výběru	K5 Délka výběrového řízení	Počet bodů
Recepční asistent	3	3	3	3	3	3
Intern	3	3	3	2	1	2,4
Manažer	3	3	2	2	1	2,2

Tabulka č. 4 – Výsledky výběrového řízení Firmy A

Z výsledné tabulky můžeme vidět, že nejlépe vyšla pozice **Recepční asistent**. Firma A měla správně vytvořený popis pracovního místa a specifikaci požadavků. Dále hledá z vnějších zdrojů, což je pro tuto pozici ideální. Je to pozice s nízkým gradem, tudíž není potřeba motivovat vnitřní zaměstnance, na tuto pozici se dá lehce zaučit. Každopádně třetí kritérium můžeme řešit i jinak, zaměstnance můžeme najít i sami - můžeme ušetřit dostatek financí. Firma A má ale dostatek financí na to, aby měla jistotu a věděla, že se může vždy spolehnout na Firmu B, například s okamžitou náhradou. Tudíž jsem každé kritérium ohodnotila třemi body a myslím si, že pro Firmu A je postup ideální.

Druhá pozice **Intern** podle mého názoru dopadla o trochu hůře. První tři kritéria jsem ji ohodnotila třemi body, protože Role profile, který mi Firma A dala k nahlédnutí, splňovala všechny podmínky. Dále zaměstnance získávají jak ze správných zdrojů, tak i správnými nástroji. Využívají studentských veletrhů, webových stránek, Facebook portálu a dalších podobných metod. Myslím si, že s těmito metodami se k uchazečům dostanou blízko a mohou získat správné pracovníky. Další kritéria už jsem tak dobře neohodnotila,

protože si nemyslím, že by nábor zaměstnanců byl správný. Pro Firmu A je sice Intern pozice velmi důležitá, jak už jsem zmiňovala v minulých kapitolách. Myslím si, že využívání tolika metod výběru může uchazeče odradit. Firma A využívá jak sbírání životopisných údajů, telefonního pohovoru s centrálou, dále využívá psychologické testy, Assessment centrum a nakonec konečný pohovor. Za tuto dobu si zaměstnanec může své budoucí působení ve firmě rozmyslet. Tato metoda je také velmi nákladná. Firma A sice uchazeče velmi dobře pozná, ale nemusí to být vždy efektivní. Myslím si, že by se mohl vynechat první pohovor, který je organizovaný centrálou v Rumunsku. Centrála v Rumunsku by mohla delegovat některé činnosti pouze na pražskou pobočku. *Cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy* (Cipro, 2009)

Dále konečný pohovor (po celém procesu výběru) je také zbytečný. Lidé, kteří rozhodují o přijetí nebo nepřijetí většinou už z Assessment centra ví, koho chtějí přijmout nebo ne. Popřípadě by se pohovor mohl začlenit k Assessment centru. Hned po něm by si personalisté a manažeři dali s uchazeči krátké sezení a zorganizovali krátký rozhovor. Myslím si, že čekat na konečný pohovor je velmi zdlouhavé a může uchazeče odradit. Proto jsem dala poslednímu kritériu jeden bod, protože celkový proces je velmi dlouhý a lidé si mezitím mohou najít pozici v jiné firmě. Celkové hodnocení je 2,4.

Poslední pozicí byl **Manažer**. Tato pozice dopadla nejhůře s výsledkem 2,2. První dvě kritéria jsem ohodnotila třemi body, protože Role profile se mi zdá dostatečnými pro pokračování výběrového řízení. Zdroje získávání jsou ve Firmě A také velmi rozumné. Firma A se snaží své zaměstnance povýšit, odměnit, proto první nabízí některé pozice z vnitřních zdrojů. Třetí kritérium jsem ohodnotila dvěma body, protože si nemyslím, že by Firma A využívala získávání nejefektivnějším způsobem. Proces získávání je u této pozice

hlavně pomocí inzerce na webových stránkách, na Jobs.cz nebo na Facebooku. Každopádně nyní můžeme velmi kvalifikované uchazeče získat pomocí stránky LinkedIn, která má obrovský potenciál pro tento typ získávání pracovníků. Metody výběru jsem ohodnotila dvěma body, protože mám stejný názor jako u pozice Intern, některé části jsou zdlouhavé a mohou uchazeče odradit. U této pozice bych zachovala opatření Rumunska a její kontroly. Ale určitě bych také udělala kombinaci například Assessment centra a poté hned krátkého rozhovoru stejně jako u pozice Intern. Výběrové řízení by mělo být maximálně na tři kola, jinak už není efektivní. (HRONÍK, 2011, s.). A poslední kritérium jsem ohodnotila jedním bodem, hlavně kvůli zdlouhavému procesu, kdy si uchazeči mohou najít pozici v jiné firmě.

Ke zpracování celé praktické části mi nejvíce pomohly rozhovory s HR pracovníkem, zaměstnancem z marketingového týmu a celkové pozorování.

12. Závěr

Cílem práce byl popis výběrového řízení v konkrétní společnosti. V teoretické části jsem se věnovala všem důležitým personálním činnostem, na které nemůžeme zapomenout při výběru nového zaměstnance. Celý proces začíná už správným popisem pracovního místa a specifikace požadavků. Poté pokračuji s částí vyhledávání a získávání pracovníků, která má za úkol přilákat co nejvhodnější uchazeče. Poté následuje další personální činnost a to metody výběru pracovníka, kde popisují konkrétní úspěšné metody. Z teoretické části jsem si vyvodila kritéria, podle kterých vytvářím praktickou část. Všechny jsou velmi důležité k tomu, aby firma správně získala toho správného uchazeče. A ty jsou:

- správný popis pracovního místa a specifikace požadavků,
- vhodný výběr zdroje získávání,
- vybrání efektivní metody pro získávání zaměstnanců,
- vytvoření správné metody náboru a sledování celého procesu,
- délka procesu výběru.

Každé kritérium má svoji kapitolu, kde popisují proces výběru u tří pozic Firmy A. Vybrala jsem si tři pracovní pozice – Recepční asistent, Intern a Manažer, z důvodu odlišných postupů při činnosti získávání a výběru. Na závěr jsem přiřadila ke každé pracovní pozici a kritériu body, které jsou ohodnoceny podle správnosti postupu výběru Firmy A. Určení, zda se jedná o vhodný postup, čerpám z teoretické části. U situací, které nebyly ohodnoceny jako nejvhodnější postup, příkládám možné řešení.

Spolupráce s Firmou A na mé bakalářské práci bylo bezproblémové. Zaměstnanci byli ochotní mi odpovědět na všechny otázky a ukázat mi vzorové příklady, abych výklad pochopila správně. Firma A patří mezi velmi konkurenční společnosti a nemohou si dovolit vypustit jakékoli data, proto

o ní píše anonymně. Pro zpracování praktické části jsem použila metody rozhovorů, pozorování a využívání interních materiálů. Rozhovory jsem udělala dva, jeden s HR pracovníkem a druhý se zaměstnancem marketingovém týmu v oddělení B2C (což znamená podle Janoucha „*obchodní vztah a komunikace firmy s koncovými zákazníky (anglicky business-to-customer)*.“ (2014, s. 25)).

Každopádně v současné době vnímáme rostoucí vliv technologií a sociálních sítí, a proto i společnosti musí změnit některé své přístupy vyhledávání a získávání pracovníků. Doporučuji více využívat internetovou stránku LinkedIn, Facebook a další sociální prostředky. Dále je dobré se učit nové, efektivnější a rychlejší techniky výběru zaměstnance. Samozřejmě je důležité nezapomínat na další personální činnosti a to adaptace, motivování, vytváření bezpečné atmosféry a hlavně pro Firmu A důležitou neformální kulturu v organizaci.

Použitá literatura

1. Anonymous (2018). Zaměstnanost, nezaměstnanost. ČSÚ. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
2. Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, a.s.
3. Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, a.s.
4. Cipro, M. (2009). Delegování jako způsob manažerského myšlení. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s.
5. Definování požadavků (2015, 22 September). [obrázek]. [vid. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/specifikace-pracovniho-mista>
6. Dombrovský, T.E. (2017). Vývoj na pracovním trhu 2017. Příspěvek byl prezentován na konferenci LMC 2017
7. Hroník, F. (2007). Jak se nespálit podruhé. Brno: MotivPress
8. Janouch, V. (2014). Internetový marketing. Brno: Comtuter Press
9. Kadlec, J. (2013). People as merchandise: Crack the code to LinkedIn recruitment. USA: jobs Consulting, s.r.o.
10. Kociánová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s.
11. Koubek, J. (2011). Personální práce v malých a středních firmách. Pardubice: Grada Publishing, a.s.
12. Popis pracovního místa (Job Descripton) (2015, 9 march) [vid. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/popis-pracovniho-mista>
13. Statista (2018). Numbers of LinkedIn members from 1st quarter 2009 to 3rd 2016 (in millions). [vid. 2018-03-25]. Dostupné z:

<https://www.statista.com/statistics/274050/quarterly-numbers-of-linkedin-members/>

14. Seitzl, M. (2015). Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Dostupné z:
<https://books.google.de/books?id=JwDbCgAAQBAJ&pg=PT45&dq=Validita+v%C3%BDznam&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjJysrn4ZbaAhWR2VMKHbA7AQwQ6AEILjAB#v=onepage&q=Validita%20v%C3%BDznam&f=false>
15. Specifikace pracovního místa (2015, 22 september) [vid. 2018-03-01]
Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/specifikace-pracovniho-mista>
16. Šikýř, M. (2014). nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s.
17. Vajner, L. (2007). Výběr pracovníků do týmu. Jihlava: Grada Publishing, a.s.
18. Walker, A.J. (2003). Moderní personální management. Praha: Grada Publishing, a.s.

Seznam zkratk:

Lmc: Název personální společnosti, která pomáhá lidem a dalším společnostem s efektivním hledání práce.

B2C: „*Obchodní vztah a komunikace firmy s koncovými zákazníky (anglicky bussiness-to-customer*“ (Janouch, 2014, s.25)

Seznam obrázků, grafů, schémat

1. Definování požadavků
2. Hledání nového zaměstnání

Seznam tabulek

1. Validita
2. Stanovení kritérií
3. Pracovníci, kteří aktivně hledají novou pozici
4. Výsledky výběrového řízení Firmy A

Seznam příloh:

1. Popis pracovního místa
2. Specifikace požadavků pracovního místa
3. Inzerát
4. Rozhovor s HR pracovníkem
5. Rozhovor se zaměstnancem Firmy A
6. Role profile
7. Prezentace firmy LMC

Přílohy

Příloha č. 1. Popis pracovního místa

Co obsahuje popis pracovního místa:

- **Název pracovního místa**
- **Účel pracovního místa**
- **Pracovní náplň (Job Duties)**
 - Pracovní činnosti a procesy
 - Pracovní úkoly
 - Popis kompetencí - pravomoci a odpovědnosti na daném místě
- **Vztahy s ostatními** - zařazení v organizační struktuře včetně vztahů nadřízenosti a podřízenosti
- **Výčet požadavků k výkonu pracovního místa**
 - Odbornost (odborné kompetence - kompetentnost), které musí pracovník na daném místě ovládat
 - Pracovní prostředky, technologií / technická zařízení, které musí pracovník na daném místě ovládat
- **Pracovní podmínky** (místo výkonu činnosti, fyzikální, technické, organizační podmínky, bezpečnost práce)
- Pracovní benefity
- **Vymezení odpovědností za zdroje:**
 - Lidské zdroje
 - Finanční zdroje
 - Materiální zdroje
 - Čas (Time)
 - Technologie
 - Energie
 - Nemateriální zdroje (informace, znalosti)

Příloha č. 2. Specifikace požadavku pracovního místa

Co obsahuje specifikace požadavků pracovní funkce:

- Vymezení potřebných znalostí, schopností a dovedností
- Osobnostní předpoklady
- Stupeň (úroveň) a obor vzdělání
- Sociální a komunikační kompetentnost
- Kompetentnost pro práci v týmu
- Manažerskou kompetentnost
- Fyzické předpoklady
- Požadavky na další vzdělávání
- Délku dosavadní praxe
- Jazykové předpoklady

Příloha č. 3. Inzerát

Finanční analytik - BP, RE - FIN004130

Náplň práce:

Finanční analytik/analytička koordinuje finanční plánování, zajišťuje finanční a ekonomické analýzy pro podporu rozhodování společnosti, provádí finanční kontroloing a reporting.

Hlavní odpovědnosti:

- Koordinuje finanční plánování společnosti, především proces plánování a přípravy Business Plan a Rolling Estimate
- Zajišťuje a koordinuje analýzu finančních dat a vyhodnocuje finanční data pro účely řízení společnosti
- Zodpovídá za sběr informací, analýzu a reporting podle aktuálních požadavků managementu a přípravu výstupů v prezentační formě dle zadání

- Při přípravě finančních analýz, reportů a v rámci finančního plánování komunikuje s odděleními, plánuje společné schůzky a termíny dodání požadovaných informací a zpracovává průběžné výsledky
- Poskytuje podporu a informace interním uživatelům v oblasti finančních dat, kontroluje náklady v rámci svěřené oblasti, spolupracuje při hledání úspor a nových příležitostí
- Zajišťuje a koordinuje agendu investičních nákladů - přípravu rozpočtů a plánů, schvalování v systému, sledování čerpání, reporting
- Reportuje a aktivně komunikuje s centrálou

Očekáváme a nabízíme:

Očekáváme:

- VŠ vzdělání ekonomického směru výhodou
- Minimálně 2 roky zkušeností v oblasti finančních analýz a controllingu
- Praxe v FMCG společnosti výhodou
- Znalost SAP systémů výhodou
- Znalost anglického jazyka na pokročilé úrovni
- Znalost MS Office – velmi dobrá úroveň MS Excel a MS Powerpoint
- Analytické schopnosti a myšlení
- Výborné komunikační schopnosti
- Schopnost plánovat a organizovat
- Přesnost a pečlivost

Nabízíme:

- poznání a pochopení procesů ve velké nadnárodní společnosti
- příjemné pracovní prostředí a kolegy
- pracoviště Praha 9 - Kyje

- prostředí s firemní kulturou založenou na otevřenosti a neformálních vztazích
- benefity společnosti (5 týdnů dovolené, fasování produktů, kafeteria, příspěvek na penzijní připojištění...)

Pracovní nabídka : Finance

Primární pracoviště : CZ-PR-Praha

Úvazek : Plný úvazek

Příloha č. 4 Rozhovor s HR pracovníkem

HR pracovník Firmy A měl převážně na starost výběr zaměstnanců pro grade 32, 33. Grade 32 je většinou zaměstnanec na pozici recepční asistent. Grade 33 na pozici Intern. Dále zajišťování získávání zaměstnanců pro všechny grady. Spolupracuje s portály, které napomáhají k získávání uchazečů. V době, kdy jsem zpracovávala mou praktickou část bakalářské práce, měla tato pozice na starost o dost více úkolů, z důvodu nedostatku pracovníků v personálním oddělení. Proto mi mohla předat i více informací o všech gradech.

1. Čím je Vaše firma zajímavá?

Firma A je mezinárodní a můžeme ji nalézt až v 55 zemích. Společnost byla založena v roce 1902 a nyní zaměstnává okolo 55000 zaměstnanců. V Praze na pobočce máme 150 zaměstnanců, ale číslo zaměstnanců se bude měnit hlavně kvůli přesunu do nové centrály do Polska. Poté na pražské pobočce bude jenom okolo 80ti zaměstnanců. Ostatní se buď budou muset přestěhovat, nebo odejít. Za rok 2016 jsme dosáhli zisku okolo 5,1 miliónů liber.

2. Mohla byste mi prosím říct, jaká je u Vás struktura personálního řízení?

Správná struktura našeho personálního oddělení je hlavní HR manažer, dále pozice pro získávání pracovníků, pozice pro HR marketing (HR asistent), a poslední pozice pro vzdělávání zaměstnanců a jejich motivaci. Ostatní pozice jsou v Rumunsku, kde sídlí i centrální HR oddělení.

3. Mohu se zeptat, má firma A zpracované jobs descriptions a specifikace požadavků na zaměstnance?

Ano, všechny tyto popisy má firma připravené. Všechny materiály zpracovává centrála HR, která sídlí v Rumunsku. Dále je pro nás důležitý grade, podle kterého můžeme řešit mzdy, odměny, nebo samotný výběr

zaměstnance. Grade je pro nás stěžejním kritériem. Popis pracovního místa nazýváme Role profile.

4. Vysvětlila byste mi prosím, jaká hodnota gradu je jaká pozice?

32 = Recepční asistentka, logistik,

33 = Intern, obchodní zástupce,

34 = Executive asistent,

35 = Asistent manažer

36 = Manažer

37 = Manažer senior

38 = Asistent ředitele

39 = Generální ředitel

40 = Regionální ředitel

41 = Výkonný ředitel

5. Když nastává doba, kdy hledáte na prázdnou pozici uchazeče, hledáte převážně z vnitřních nebo z vnějších zdrojů?

Převážně hledáme z vnitřních zdrojů. Líbí se nám, že zaměstnanci o naší firmě ví, znají naši „message“ a chápou naši práci. Ale určitě je také chceme motivovat tím, že mají možnost se vypracovat na lepší a lepší pozice. Samozřejmě vybíráme i z vnějších zdrojů a to převážně tehdy, když hledáme talentované studenty na pozici Intern nebo pozice na nízkém gradu. Samozřejmě někdy se stává, že nemůžeme najít uchazeče ani na vyšším gradu, proto využíváme externí zdroje i v těchto situacích.

6. Jaké metody pro získávání zaměstnance používáte?

Převážně používáme portál Jobs.cz a naše webové stránky, někdy i Facebook. Někdy jsme i součástí vysokoškolského veletrhu ŠANCE. Dále používáme agenturu B, která nám obstarává zaměstnance na pozice recepce, nebo

případně do oddělení logistiky. Metodu outsourcingu používáme u nižších pozic. Vyhovuje nám, že se Firma B o ně stará a může kdykoliv najít náhradu. Dále si každý rok předplatíme Jobs.cz 30ti kredity. Většinou nám to stačí pro hledání externích pozic. Záleží na jakou pozici, ale průměrně se na pozici přihlašuje 20 lidí. Také nám velmi pomůže motivační dopis, který přiloží jenom cca 30% uchazečů.

7. Kolik stojí jeden inzerát na Jobs.cz?

Inzerát většinou stojí 3 kredity, záleží na tom, jestli je celouzemní nebo ho zveřejňujeme jenom v určitém regionu. Většinou ale máme inzeráty na celou Českou republiku.

8. Kdo vybírá uchazeče k pohovorům?

Většinou po nasbírání životopisů a motivačních dopisů si sedneme s přímým nadřízeným a diskutujeme nad tím, kdo by se nám na tuto pozici hodil. Většinou se přihlásí na pozici průměrně 20 uchazečů. A poté záleží u jakého gradu, někdy všechny životopisy preposíláme hned do Rumunska (Jedná se převážně o výše postavené pozice). Ale převážně je vybíráme my s přímým nadřízeným, a až poté předvybrané uchazeče posíláme do Rumunska. Poté, co se Rumunsko rozhodne a je po prvním telefonickém kole, následuje Assessment centrum a pohovor. K Assessment centru vybíráme maximálně 8 uchazečů.

9. Mohu se zeptat, jak postupujete při výběru zaměstnance na grade 32,33 a 35?

Každý grade má jiný postup výběru. Když začneme od gradu 32 (Recepční, asistent) tak nám stačí spolupracovat jenom s agenturou B, která nám dodává některé zaměstnance. Jedná se o jeden pohovor, který je strukturovaný. Dále při gradu 33 už je to trochu složitější. Poté, co se u nás přihlásí, tak se mu ozve HR z Rumunska a udělá s ním krátký rozhovor po

telefonu. Poté dostane za úkol vypracovat psychologické testy, následně Assessment centrum a pohovor. U tohoto gradu, ale jenom u pozice Intern, deláme výběrové řízení opravdu pečlivě, protože jsou pro nás tito lidé budoucnost. Snažíme se, aby se i hodili do naší firemní kultury. U Assessment centra jsou přítomni lidé z HR a manažeři odvětví marketing B2C, prodej a brand. U těchto odvětví většinou hledáme studenty, kdyby náhodou měli zájem o finance nebo jiné pozice, tak to řešíme individuálně. Většinou k Assessment centru pozveme 4-8 lidí, vybíráme 3 zaměstnance. Do každého odvětví jednoho. U vyššího gradu je výběr podobný, až na to že podrobněji zkoumáme uchazečovy dovednosti a zkušenosti. Všichni tito zaměstnanci musí projít minimálně pohovorem s Rumunskem (většinou telefonicky), dále psychologickými testy, které jsou orientovány na oddíl logický, psychologický, analytický a někdy i oborový.

10. Co následuje po přijetí uchazeče?

Následuje adaptace zaměstnance, která obsahuje vítací email. Dále manažer předá „joiner box“, dokumenty, které pomohou k pochopení práce. První den hlavní nadřízený projde celou firmu s novým zaměstnancem a všem pracovníka představí.

Příloha č. 5 Rozhovor se zaměstnancem Firmy A

Zaměstnanec pracuje v marketingovém týmu, který má za úkol aktivní komunikaci se zákazníky. Ve firmě pracuje už přes 2 roky a mezitím ho 2x povýšili. Zaměstnanci jsem dala pár otázek, které mi pomohly k ověření si rozhovoru s HR asistentem a odpovězení otázek, které by od HR asistenta nemohly být objektivní.

1. Jak jste se o pozici dozvěděl?

O pozici jsem se dozvěděl od známého, který viděl inzerát na internetu. Na inzerát mi odpověděli do 3 týdnů, což už tak mi přišlo pozdě a s pozicí jsem už nepočítal.

2. Mohu se zeptat jakou metodou výběru zaměstnance jste prošel? (pozice Intern)

Než jsem se dostal do firmy, tak jsem prošel pohovorem po telefonu (Rumunsko), poté Assessment centrem a nakonec krátkým pohovorem. Vlastně před Assessment centrem jsem měl ještě 3 psychologické testy. První telefonát byl krátký a velmi příjemný. Assessment centrum trvalo minimálně 4 hodiny, ale ani mi to nepřišlo. Všechny úkoly byly správně nastavené. Dělali jsme 3 úkoly. První jsme dostali krátkou týmovou práci, případovou studii, kdy nakonec jeden z nás měl práci odprezentovat. Poté jsme dostali práci do dvojic a zkoušeli jsme si situaci, jak bychom postupovali při zavedení nového výrobku na trh. Nakonec jsme dělali skupinovou diskuzi. Po Assessment centru mě pozvali na krátký pohovor, který na mě působil přátelckým dojmem. Ihned po něm mi volali, že jsem přijatý.

3. Jak ten celý proces dlouho trval?

Celý proces trval cca 2 měsíce. Bylo to opravdu dlouhé. O pozici jsem se dozvěděl někdy na konci září a přijali mě v listopadu. Nejde ani o to, kdy jsem

nastoupil a jak dlouho jsem na pozici čekal. Jde o to, že ta nejistota nepřijetí trvala strašně dlouho.

4. Dostal jste se už i na jiný grade? Povýšili Vás nebo jste změnilí pozici?

Pozici jsem změnil jednou. Začal jsem jako Intern, a po roce jsem se ucházel o pozici v marketingu, oddělení B2C. Práci jsem nakonec získal, ale celý proces trval poměrně dlouho, cca 3 měsíce, než se mi pozice změnila. První byla vybraná jiná uchazečka, ale nakonec protože proces trval tak dlouho, tak pozici odmítla a nastoupila do jiné firmy.

5. Jste teď ve firmě spokojený?

Ve společnosti pracuji již přes 2 roky. Nyní se společnost podle mého změnila. Přesouvá se centrála a odráží se to i na zaměstnancích. Jsou velmi demotivovaní, neví co čekat a panuje nepříjemná atmosféra. Snad se to po oficiálním přesunu zlepší. Jinak já samotný ve společnosti spokojený jsem.

Příloha č.6. Role profile

JOB TITLE:	Campaign Manager CZ&SVK
GRADE:	35
REPORTS TO:	Business Development Manager CEC
FUNCTIONAL MANAGER:	Business Development Manager CEC
FUNCTION:	Marketing
LOCATION:	Prague, Czech Republic
DATE:	February 2017
LEADERSHIP PASSAGE:	Manage Others

PURPOSE STATEMENT:

Being at the forefront of our business, the role of Trade Marketing & Distribution is to excite shoppers to buy and customers to sell our brands, to help achieve our growth objectives. The Group TM&D strategy is therefore built around 3 core competencies; (1) Route to Market, (2) Adult Tobacco Shopper Marketing and (3) Customer Management. These are reinforced through people's capabilities and systems.

The purpose of this role is to lead the development of campaigns and ATSM projects in line with Global strategies and standards.

Staff: As per approved structure

BUSINESS ACCOUNTABILITIES:

1. Lead the development of campaign plans for key missiles, with clear line of sight objectives.
2. Lead the development, agreement and implementation of a plan to address identified gaps in brand activation capability.
3. Represent Trade in integrated Agency briefings to guide the creative process for the implementation of campaigns of key missiles by shopper channel.
4. Lead the development of innovative and effective activation techniques for consumer communication at the point of sale, grounded insights into shopper motivation/behavior and opportunities/constraints in different shopper channels.
5. Lead the execution of campaign plans.

6. Ensure campaign results are measured as per Adult Tobacco Shopper Marketing dashboard and that learnings/insights are considered in development of future activation strategies and plans.

PEOPLE ACCOUNTABILITIES:

1. Ensure Talent & Reward cycles are followed OTIF.
2. Ensure that all administrative activities related to Managing Team (Joiner, Mover, Leaver), recruitment, performance improvement, time-off etc are performed and followed OTIF.
3. Ensure that appropriate performance objectives are in place for all employees within the team and measured against targets OTIF.
4. Provide timely feedback and clarity on performance standards whilst coaching and developing performance of the team.
5. Encourage development of the team through 70-20-10 concept.

ADDITIONAL INFORMATION

I. Context/Environment

Being at the forefront of our business, the role of Trade Marketing & Distribution is to excite shoppers to buy and customers to sell our brands, to help achieve our growth objectives. The Group TM&D strategy is therefore built around 3 core competencies; (1) Route to Market, (2) Adult Tobacco Shopper Marketing and (3) Customer Management. These are reinforced through people's capabilities and systems.

CEC consists of diverse and challenging markets with high growth opportunities. They are: Czech Republic, Hungary, Serbia, Bulgaria, Slovakia, Kosovo, Albania, Macedonia and Montenegro.

II. Knowledge, Skills & Experience

✓ Essential:

- At least 3 years' experience in Marketing and/or similar roles within another FMCG organization.
- Ability to influence at several levels as well as across functions.
- Excellent networking skills and relationship building skills.
- Ability to manage multiple activities.
- Excellent written and oral communication skills.
- Strong influencing and negotiation skills.
- Fluency in English
- Experience in people management
- PC skills: MS Word, Excel, Power Point

III. Key Success Factors

- Improved brand activation capability.
- Retail universe segmented based on shopper insights.
- Use of most effective touch points at the point of sale.
- Campaign plans with clear line of sight objectives.
- Execution of campaigns for key missiles.
- Rigorous measurement of campaigns

IV. Working Relationships

- Internal: Brand team, Field Force team, Key Account team, Marketing deployment teams in CEC markets, SP&I team, Marketing Leadership Team, CEC LT
- External: Agencies, suppliers

I understood the role profile, its content is clear to me, and I accept it.

Name of the job-holder:

Signature:

Date:

Name of the Manager:

Signature:

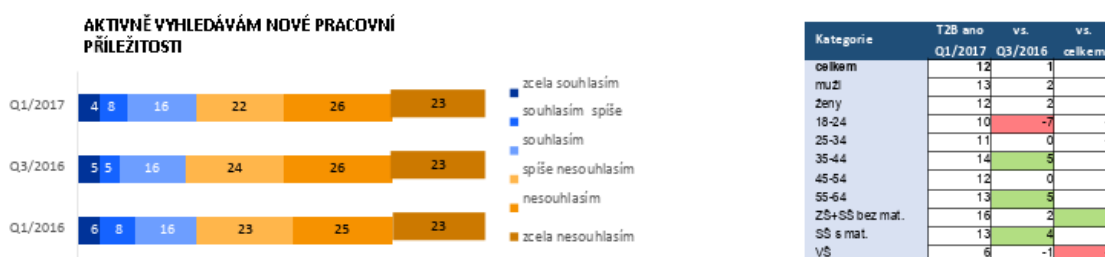
Date:

Příloha č.7. Prezentace LMC

V poslední příloze jsou přidáné 4 strany prezentace, která mi pomohly k vypracování bakalářské práce. Prezentaci jsem nepřikládala celou, protože má okolo padesáti stránek. Proto přikládám jenom ty stránky, z kterých jsem čerpala. LMC tyto výsledky trhu prezentovala v roce 2017 firmám, se kterými spolupracuje. Firma A mi tuto prezentaci poskytla i se souhlasem LMC.



Tendence ke změnám práce – intenzivní aktivita



11. Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrděními?