

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2016

Bc. Kateřina Doxanská

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management

Vedlejší specializace: Personální management



Název diplomové práce:

Optimalizace procesu získávání a výběru zaměstnanců

Autor diplomové práce: Bc. Kateřina Doxanská

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Legnerová, Ph.D., MBA

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Optimalizace procesu získávání a výběru zaměstnance“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne

Podpis

Poděkování:

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Kateřině Legnerové, Ph.D., MBA za vedení mé diplomové práce a za poskytnutí cenných rad při jejím zpracování. Dále mé poděkování patří personalistkám ze společnosti JetBrains s.r.o., Shire Czech s.r.o. a společnosti poskytující služby v oblasti facility managementu za jejich vstřícnou spolupráci při osobních rozhovorech.

Název diplomové práce:

Optimalizace procesu získávání a výběru zaměstnance

Abstrakt: Cílem diplomové práce je na základě srovnání a zhodnocení procesu výběru a získávání zaměstnanců ve třech vybraných společnostech najít optimální proces. V práci jsou srovnány tyto personální procesy u vývojářské IT společnosti JetBrains s.r.o., farmaceutické společnosti Shire Czech s.r.o. a společnosti poskytující služby v oblasti facility managementu. Diplomová práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola je věnována základním teoretickým poznatkům, které se týkají zvoleného tématu. Ve druhé kapitole je popsán proces získávání a výběru zaměstnanců v jednotlivých společnostech. Třetí kapitola obsahuje srovnání vybraných společností, jejich procesů a jsou zde uvedena doporučení jednotlivým společnostem, která pomohou zdokonalit uvedené procesy. Čtvrtá kapitola je věnována několika možnostem, jak zlepšit jednotlivé výše zmíněné procesy. V této kapitole jsou navržena doporučení vedoucí k zefektivnění procesu.

Klíčová slova: zaměstnanec, nábor, personální procesy, uchazeč, předvýběr uchazečů

Title of the Master's Thesis:

Optimization of the process of recruitment and selection of employees

Abstract: The aim of the thesis is based on the comparison and evaluation of the selection process and recruitment in three selected companies find the optimum process. The paper compares these HR processes with IT developer JetBrains s.r.o., a pharmaceutical company Shire Czech s.r.o. and company providing services in the field of facility management. The thesis is divided into four chapters. The first chapter is devoted to basic theoretical knowledge concerning the chosen topic. In the second chapter describes the process of recruitment and selection of employees in individual companies. The third chapter contains a comparison of selected companies, their processes and are given recommendations for individual companies, which will help improve these processes. The fourth chapter is devoted to a number of possibilities to improve individual aforementioned processes to be more efficient and lead to optimal process of recruitment and selection of employees.

Key words: employee, recruitment, staffing processes, candidate, preselection of candidates

Obsah

Úvod	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 Proces, fáze a metody získávání a výběru zaměstnanců	10
1.1 Personální plánování	10
1.1.1 Pojetí personálního plánování	10
1.1.2 Proces plánování zaměstnanců	11
1.2 Získávání zaměstnanců	15
1.2.1 Pojetí získávání zaměstnanců	15
1.2.2 Proces získávání zaměstnanců	16
1.3 Výběr a přijímání zaměstnanců	29
1.3.1 Pojetí výběru a přijímání zaměstnanců	29
1.3.2 Proces výběru zaměstnanců	31
PRAKTICKÁ ČÁST	36
2 Představení společností a postup obsazování volných pozic	36
2.1 Společnost JetBrains s.r.o.	37
2.1.1 Popis společnosti a důvod jejího výběru	37
2.1.2 Proces získávání a výběru zaměstnance – výsledky rozhovoru s HR manažerkou společnosti	37
2.1.3 Plánování a prognózy lidských zdrojů	38
2.1.4 Získávání zaměstnanců	39
2.1.5 Výběr zaměstnance	42
2.2 Společnost Shire Czech s.r.o.	44
2.2.1 Popis společnosti a důvod jejího výběru	44
2.2.2 Proces získávání a výběru zaměstnance – výsledky rozhovoru s HR Specialistkou společnosti	45
2.2.3 Plánování a prognózy lidských zdrojů	46
2.2.4 Získávání zaměstnanců	46
2.2.5 Výběr zaměstnance	48
2.3 Společnost poskytující služby v oblasti facility managementu	51
2.3.1 Popis společnosti a důvod jejího výběru	51
2.3.2 Proces získávání a výběru zaměstnance – výsledky rozhovoru s personalistkami společnosti	52
2.3.3 Plánování a prognózy lidských zdrojů	52
2.3.4 Získávání zaměstnanců	53

2.3.5 Výběr zaměstnance	55
3 Srovnání procesu získávání a výběru zaměstnanců u společností, zhodnocení a doporučení společností	58
3.1 Základní informace o společnostech.....	58
3.2 Plánování a prognózy lidských zdrojů	60
3.3 Získávání zaměstnanců.....	62
3.4 Výběr zaměstnanců.....	66
4 Navržení optimálního procesu získávání a výběru zaměstnance.....	69
4.1 Návrh optimálního procesu získávání a výběru zaměstnance	69
4.1.1 Plánování a prognózy lidských zdrojů	69
4.1.2 Získávání zaměstnanců.....	70
4.1.3 Výběr zaměstnanců.....	71
Závěr.....	73
Seznam použitých zdrojů	75
Seznam použité literatury	75
Seznam internetových zdrojů	75
Seznam tabulek.....	76
Seznam schémat	76
Seznam obrázků	77
Seznam grafů.....	77
Přílohy	78

Úvod

Pro úspěšnost každé společnosti je velmi důležité, aby měla schopné a motivované zaměstnance s požadovanými dovednostmi a znalostmi. Pokud takové pracovníky nemá nebo je nemá v dostatečném množství, musí tyto pracovníky získat. Kde však tyto pracovníky organizace získá a jak vybere ty správné? V dnešní době existuje mnoho možností. Organizace může tyto zaměstnance získat jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů.

Cílem diplomové práce je na základě srovnání a zhodnocení procesu výběru a získávání zaměstnanců ve vybraných společnostech najít optimální proces tohoto získávání a výběru. V diplomové práci jsou srovnány procesy plánování lidských zdrojů, získávání zaměstnanců a výběru zaměstnanců u tří rozdílných společností. Vybrané společnosti jsou následující: vývojářská IT společnost JetBrains s.r.o., farmaceutická společnost Shire Czech s.r.o. a společnost poskytující služby v oblasti facility managementu, u níž si personální oddělení nepřeje uvádět jméno společnosti.

Práce je zpracována na základě komparace těchto tří společností. Každá společnost má jinou oblast působení, ale řeší stejný problém, kde získat a jak vybrat ty správné zaměstnance, tedy schopné a motivované s požadovanými dovednostmi a znalostmi.

Hlavními zdroji informací o procesu plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců u vybraných společností jsou odpovědi získané při osobních strukturovaných rozhovorech s představiteli personálních oddělení tří vybraných firem. Tyto rozhovory proběhly ve stejném měsíci, tedy v listopadu roku 2016, aby informace byly poskytnuté ve srovnatelný čas, co nejvíce aktuální a předešlo se nějakým výrazným změnám v oblasti náboru.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola je věnována základním teoretickým poznatkům, které se týkají zvoleného tématu a uvedou tak do problematiky získávání a výběru zaměstnanců. Zde je objasněno plánování a prognózy lidských zdrojů, popsán proces získávání zaměstnanců a jednotlivé metody. V další části jsou popsány možnosti předvýběru uchazečů a nakonec vyložen proces výběru zaměstnance s využitím mnoha metod.

Zbýlé tři kapitoly jsou součástí praktické části diplomové práce, kde jsou detailně popsány jednotlivé společnosti, důvod zvolení společností a především jejich plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců. Praktická část dále obsahuje srovnání vybraných společností, jejich procesů a jsou zde uvedena doporučení jednotlivým společnostem, která pomohou zdokonalit uvedené procesy. Poslední kapitola je věnována několika možnostem, jak zlepšit jednotlivé výše zmíněné procesy, aby byly více efektivní a mohly vést k optimálnímu procesu získávání a výběru zaměstnanců.

V poslední části diplomové práce ze zjištěných informací učiním závěr, jestli je možné najít optimální proces získávání a výběru zaměstnance a jak by tento proces měl vypadat.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Proces, fáze a metody získávání a výběru zaměstnanců

Pro každou společnost je klíčové mít schopné a motivované pracovníky s požadovanými dovednostmi a znalostmi. Pokud takové pracovníky společnost nemá nebo je nemá v dostatečném množství, musí tyto pracovníky najít a získat. Dnešní doba nabízí mnoho možností. Organizace může tyto zaměstnance získat z vnitřních nebo vnějších zdrojů za pomoci mnoha metod. Nejdříve je však nutné vysvětlit základní pojmy, které přímo souvisejí se získáváním a výběrem pracovníků. Mimo teorie získávání a výběru je nutné objasnit také teorii personálního plánování.

1.1 Personální plánování

Úspěšnost organizace je podmíněna schopností plánovat. Jedná se tedy o klíčovou funkci při řízení organizace. Týká se tudíž všech částí organizace – financí, výroby, marketingu, lidských zdrojů, logistiky a dalších. Plánování můžeme rozlišit dle času, který společnost bere v úvahu, na strategické plánování, taktické plánování a operativní plánování. Pomocí plánování si společnost volí jednotlivé cíle, které jejich splněním vedou k uskutečnění cílů strategických, celopodnikových. Plánování by se rovněž mělo zabývat způsoby dosažení jednotlivých cílů a podmínkami pro jejich dosažení.

1.1.1 Pojetí personálního plánování

Tato kapitola pojednává o personálním plánování, neboť právě lidská pracovní síla umožňuje dosažení zvolených cílů a zajištění fungování organizace.

„Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a navrhuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou.“ (Koubek, 2000, s. 145) Kratší definice může znít například takto: *„Plánování lidských zdrojů stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů“.* (Armstrong, 2007, s. 305)

Podle Josefa Koubka (2000, s. 145) úkolem tedy je, aby měla organizace v současnosti a v budoucnosti pracovníky:

1. ve správném množství (kvantita),
2. se správnými znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi (kvalita),
3. s potřebnými osobnostními charakteristikami,
4. motivované,
5. flexibilní,
6. na správném místě (pracovní místa),
7. ve správném termínu,
8. s úměrnými náklady.

Personální plánování je především zaměřeno na rozeznání a předvídání potřeby pracovníků v organizaci a zdroje pokrytí těchto potřeb. Není to tedy nic jiného než neustálé vyrovňování poptávky po pracovních silách v organizaci s nabídkou pracovních sil v dané organizaci a také mimo tuto organizaci. Toto předvídání lze tedy označit za prognózování nabídky a poptávky s cílem sladit tyto dvě strany. Plánování pracovníků se rovněž zabývá, kromě výše zmíněného, plánováním personálního rozvoje pracovníků, neboť pracovníci mají osobní individuální cíle, potřeby a zájmy, které musí organizace brát v úvahu. Jedná se o určitý kariérní růst, růst mezd, rozvoj znalostí a dovedností, zvyšování odpovědnosti a podobně.

Plánování lidských zdrojů lze podle Josefa Koubka (2007, s. 95-96) tedy shrnout do tří základních oblastí:

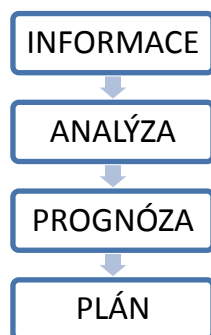
- a) plánování potřeby pracovních sil,
- b) plánování zdrojů pokrytí pracovních sil,
- c) plánování osobního rozvoje pracovníků.

Michael Armstrong (2007, s. 305-309) rozlišuje tvrdé a měkké plánování lidských zdrojů. Za tvrdé plánování považuje zabezpečení správného počtu správných lidí ve správném čase. Jako měkké plánování lidských zdrojů označuje plánování pracovníků se správnými postoji, motivací a angažovaností. Jako cíle plánování lidských zdrojů uvádí získání si a udržení si správného počtu lidí, kteří ale budou motivovaní a budou mít příslušné dovednosti, znalosti, schopnosti, angažovanost a loajalitu k organizaci. Správný počet lidí znamená situaci, kdy nedochází k velkému nedostatku a přebytku pracovníků. Snahou je využívat převážně vnitřních zdrojů získávání pracovníků a dále využití flexibilních systémů práce. Michael Armstrong (2010, s. 190) také říká, že na základě plánování lidských zdrojů získává společnost informace o profilu stávajících zaměstnanců, tedy o počtu, základní identifikaci zaměstnanců, zdravotním postižení a dalších charakteristikách.

1.1.2 Proces plánování zaměstnanců

Proces plánování zaměstnanců je dobře zobrazen ve schématu 1. Toto schéma jasně ukazuje posloupnost jednotlivých úkolů v procesu plánování. Organizace musí nejdříve získat všechny potřebné informace, které se týkají jak vnějšího, tak vnitřního prostředí organizace. Co se týká vnějšího prostředí organizace, je nutné získat informace o vývoji ekonomiky v zemi i ve světě, o vývoji legislativy, demografickém vývoji, vývoji poptávky, konkurenci a o vývoji nabídky produktů a služeb. Organizaci rovněž zajímá vývoj trhu práce. Informace z vnitřního prostředí organizace se týkají financí, rozpočtu, marketingu, činností, prodeje, lidských zdrojů. Všechny tyto informace jsou podrobeny analýze, která vede k vyslovení prognóz. Prognózy jsou využívány k podrobnému plánování. Všechny kroky musí být precizně provedené, jen tak lze dosáhnout kvalitního plánování.

Schéma 1 - Proces plánování zaměstnanců



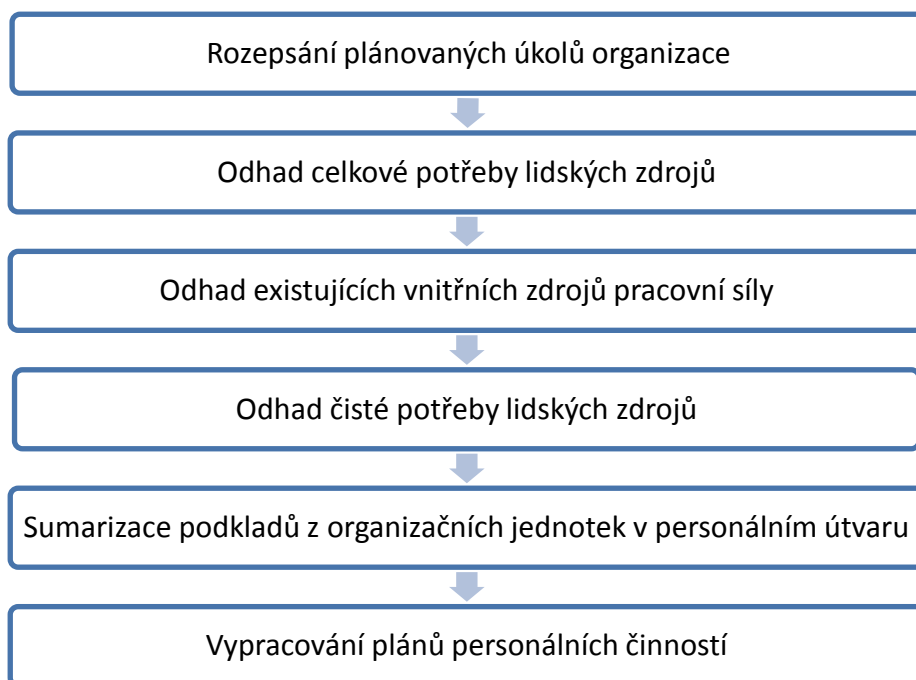
Zdroj: Koubek, 2007, s. 98

Personální plánování tedy vychází ze dvou základních prognóz a to prognózy potřeby pracovníků a prognózy zdrojů pracovníků. **Prognóza potřeby pracovníků** v sobě zahrnuje následující informace o výrobě či službách organizace a jejich změnách, o změnách na trzích výrobků a služeb a zejména informace o demografickém vývoji v organizaci například v oblasti věkové struktury. Další velmi důležitou informací je mobilita pracovníků v organizaci (vertikální, horizontální, odchody). **Prognóza zdrojů pracovníků** v sobě zahrnuje informace a analýzy o pracovnících v organizaci a jejich možnosti využití, potenciálu k růstu, informace o populačním vývoji, struktuře obyvatel a jejich vzdělání a kvalifikaci, o lokálním trhu práce, republikovém trhu práce. (Koubek, 2007, s. 99)

Fáze personálního plánování

Jednotlivé fáze personálního plánování zobrazuje schéma 2. Tyto fáze jsou již konkrétnější, ale stále vychází z personálních cílů a strategických personálních plánů.

Schéma 2 - Fáze personálního plánování



Zdroj: Koubek, 2007, s. 100

Schéma 2 ukazuje výpočet či odhad čisté potřeby lidských zdrojů. Tento odhad se získá, pokud se od celkové potřeby lidských zdrojů odečte odhad vnitřních zdrojů pracovní síly organizace. Výsledek čisté potřeby lidských zdrojů může vyjít nula, kladný či záporný. Pak se tedy jedná o nedostatek či přebytek pracovníků.

Odhad celkové potřeby lidských zdrojů je pro organizaci velmi obtížný, neboť musí odhadnout množství a strukturu pracovních míst, které jsou nutné k fungování organizace. Musí odhadnout potřebné znalosti a dovednosti pracovní síly. Odhad existujících vnitřních zdrojů pracovní síly je méně obtížný, protože organizace má přehled a různé záznamy o vlastních lidských zdrojích. Při tomto odhadu je nutné uvažovat počet pracovníků, jejich kvalifikaci a mnohé další. Jde tedy o následující odhady počtů. Počet zemřelých lze odhadnout pomocí tabulek Českého statistického úřadu nebo přihlédnutím ke zdraví pracovníků. Propuštěné lze zjistit z hodnocení pracovníků nebo rovněž z tabulek či trendů. Předpoklad rezignujících dle trendů či nespokojenosti. Počty povýšených, sesazených, převedených na jiné pracovní pozice jsou odhadovány dle trendů, hodnocení, personálního rozvoje či zdraví pracovníků. Penzionované či ženy odcházející na mateřskou dovolenou lze rovněž odhadnout na základě věkové struktury, rodinného stavu a dalších signálů. Odhad čisté potřeby lidských zdrojů lze rozdělit do tří kategorií:

1. Potřeba pracovníků odpovídá stavu v organizaci.
 - To znamená, že počet potřebných pracovníků se rovná počtu stávajících pracovníků.
2. Je potřeba více pracovníků.
 - V tomto případě je více možností řešení. Organizace může nedostatek uspokojit z vnitřních zdrojů a to zrušením pracovních míst, využitím uvolněných pracovníků díky technickému rozvoji, zrušením pracovních míst či projektů, efektivnějším využitím pracovníků v podobě rozšíření pracovních úkolů nebo odloženým penzionováním. Další možnosti jsou přesčasy, zvýšení kvalifikace, motivace k větším pracovním výkonům, lepší technické vybavení, lepší organizace práce a pracovní podmínky. V případě nemožnosti pokrytí potřeby z vnitřních zdrojů může organizace využít zdroje vnější, které spočívají v získávání, výběru, přijímání, orientace a vzdělávání a rozvoje nově přijatých pracovníků. Dalšími možnostmi jsou outsourcing, najímání pracovních sil, dohody o provedení práce či dohody o pracovních činnostech a jiné způsoby.
3. Je potřeba méně pracovníků.
 - V tomto případě je opět více možností řešení. Přebytek může být řešen neobsazováním uvolněných pracovních míst z různých důvodů. Organizace může dále zrušit přesčasy, zkrátit pracovní dobu a pracovní úvazky. Další možností je brzké penzionování a propuštění pracovníků, kteří dosáhli již důchodového věku. Dalším východiskem je podpořit odchody například speciálním odstupným. Po vyčerpání předešlých možností se organizace může uchýlit k propuštění. (Koubek, 2000, s. 152 – 153)

Odhad potřeby pracovníků

K předvídání potřeby pracovníků slouží mnoho metod. Existují metody intuitivní a kvantitativní.

Intuitivní metody se vyznačují pečlivou znalostí vazeb mezi úkoly organizace, pracovní silou, technikou. K využívání těchto metod jsou zapotřebí již větší zkušenosti. Mezi intuitivní metody lze zařadit expertní metody například delfskou metodu, kaskádovou metodu a metodu manažerských odhadů. Kvantitativní metody se vyznačují matematickými či statistickými zpracováními většího množství dat. Jedná se o metody trendové analýzy, korelaci, regresi, grafické analýzy, síťové plánování, modelování, simulaci a další. Organizace většinou při svých odhadech používají kombinaci metod. Vybírají si metody méně nákladné, méně časově náročné a metody vyžadující menší množství dat. (Koubek, 2007, s. 102-103)

Krátký popis jednotlivých metod:

- a) Delfská metoda neboli expertní metoda je založená na shodě skupiny expertů ve svých odhadech budoucího vývoje. Experti by měli podrobně znát všechny důležité informace o organizaci. Cílem je odhadnout budoucí potřebu pracovníků. Jedná se o diskuzi přes prostředníka, který shromažďuje a dále zprostředkovává informace. Metoda je poměrně spolehlivá při předpovědích na 1 až 2 roky.
- b) Kaskádová metoda je velmi podobná předešlé metodě delfské s tím, že přidává odhad uspokojení potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů organizace.
- c) Metoda manažerských odhadů je rovněž velmi podobná předešlým metodám, jde o metody, do kterých jsou zařazeni všichni vedoucí zaměstnanci organizace.
- d) Analýza vývojových trendů se vyznačuje výběrem nejdůležitějšího faktoru, který nejsilněji působí na potřebu pracovníků. Tento faktor se dále zkoumá jako poměr jeho vývoje a vývoje množství pracovníků v dané organizaci. Dále se využívá extrapolace a indexování. (Koubek, 2007, s. 102-109)

Odhad pokrytí potřeby (vnitřní a vnější zdroje)

V případě odhadů pokrytí potřeby se rovněž využívá intuitivních a kvantitativních metod. Pro odhady pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů se používají bilanční metody (intuitivní) a metoda opírající se o Markovovu analýzu (kvantitativní). V případě odhadů pokrytí potřeby z vnějších zdrojů se používají demografické metody – populační projekce a prognózy, které zpracovává stát. Organizace se nejprve snaží pokrýt své pracovníky z vnitřních zdrojů a až poté ze zdrojů vnějších. Pro správný odhad je nucena sledovat vlastní lidské zdroje, jejich zákonitosti, trendy a naskytnuté možnosti zvyšování kvalifikace, zlepšení technologií a také musí přihlídnout k odchodům z organizace. (Koubek, 2007, s. 109-110)

Krátký popis jednotlivých metod z vnitřních a vnějších zdrojů:

- a) Bilanční metoda (vnitřní zdroje) je nejpoužívanější. Nejdříve se zkoumá současný stav pracovníků, to znamená jejich počet. Pracovníci jsou rozřazeni dle různých znaků do různých funkcí (skupin), poté jsou odhadnuty ztráty pracovních sil. Dále je snaha odhadnout zisky, které plynou z pohybu pracovníků. Na závěr jsou porovnány vzniklé odhady s odhady budoucí potřeby pracovních sil. Vychází nadbytek či přebytek pracovních sil.
- b) Metoda vycházející z Markovovy analýzy (vnitřní zdroje) vytváří pravděpodobnosti přechodu zaměstnanců z pozice na pozici nebo mimo organizaci a vytváří předpovědi. Používá se tam, kde existuje určitá hierarchie. Tyto pravděpodobnosti jsou poté zkonfrontovány s počty pracovníků ve funkcích v organizaci.
- c) Metody odhadu pokrytí potřeby pracovních sil z vnějších zdrojů jsou například statistiky obyvatelstva, statistiky pracovních sil, školské statistiky a další populační prognózy, které zpracovává stát. Statistiky jsou tvořeny na celostátní úrovni, ale rovněž na lokální úrovni. (Koubek, 2007, s. 109-115)

Pokud organizace vyhodnotí nedostatek pracovních sil v organizaci, je nutné přejít k personální činnosti získávání zaměstnanců.

1.2 Získávání zaměstnanců

Tato část práce je věnována získávání pracovníků. Podrobně je zde popsán celý proces získávání včetně schémat k lepšímu zorientování se v problematice.

1.2.1 Pojetí získávání zaměstnanců

Zuzana Dvořáková (2012, s. 145) definuje získávání zaměstnanců jako: „*personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu*“. Získávání pracovníků je zásadní personální činností každé organizace. Účelem získávání je dle Renaty Kociánové (2010, s. 79): „*oslovení optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazené pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům*.“

Cílem tedy není přilákat co největší množství uchazečů, ale spíše menší množství, které více odpovídá zadaným požadavkům. Toho organizace docílí tak, že vhodně popíše požadavky na budoucího pracovníka a dobře představí nabízenou práci. Personalisté pak mají k dispozici uchazeče, kteří více odpovídají zadané pracovní pozici. Cílem je rovněž přilákat uchazeče v požadovaném termínu a s úměrnými náklady.

V teorii a v praxi se velmi často používá termín nábor. Tento pojem se však od pojmu získávání liší. Josef Koubek (2007, s. 126) vysvětluje rozdíly mezi těmito termíny takto: „*Nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvenjšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace*.“

Co je cílem již bylo vysvětleno, ale jak těchto cílů dosáhnout? Co ovlivňuje reakci potenciálních uchazečů na nabídku zaměstnání? Potenciální uchazeče ovlivňuje spousta okolností a podmínek. Mezi tyto podmínky zcela jistě patří obsah a způsob, jakým organizace informuje o volném pracovním místě. Tyto podmínky může organizace ovlivnit. Další podmínky lze rozdělit na vnitřní a vnější podmínky.

Vnitřní podmínky může organizace z velké části ovlivnit. Tyto podmínky se týkají jednak organizace jako celku, tak konkrétního pracovního místa. Vnitřních podmínek, které se týkají organizace jako celku, je celá řada. Uchazeč se zajímá o úspěšnost organizace, o její prestiž či pověst. Někteří uchazeči si vyhledávají informace o hospodářských výsledcích dané organizace. Potenciální uchazeče rovněž zajímá způsob odměňování, zaměstnanecké výhody a benefity, možnost osobního rozvoje a dalšího vzdělávání. V posledních letech potenciální uchazeči přihlížejí k podnikové kultuře, klimatu a v neposlední řadě k místu sídla společnosti. Vnitřní podmínky, které se týkají konkrétního pracovního místa, rovněž uchazeče zajímají. Jsou to především informace o povaze práce, pracovních podmínkách, prostředí a místu vykonávání práce. Potenciální uchazeč si zjišťuje informace o hierarchii pracovních funkcí v organizaci, o rozsahu pravomocí, odpovědnosti, povinnosti, pracovní době a organizaci práce. Nelze opomenout požadavky, které jsou nutné k vykonávání práce konkrétního pracovního místa. Jedná se v první řadě o potřebné vzdělání, schopnosti, kvalifikaci, dovednosti, znalosti a podobně. Vnější podmínky organizace nemůže ovlivnit, musí tedy s nimi při rozhodování počítat. Mezi základní vnější podmínky při získávání lze zahrnout demografické podmínky v zemi. To znamená například porodnost a s tím související počet lidí v produktivním věku. Dalším problémem je prostorová mobilita uvnitř státu i mezi státy. Proces získávání rovněž ovlivňují ekonomické podmínky (cyklické a strukturální změny), sociální podmínky, technologické podmínky. Velmi důležitou roli hrají politicko-legislativní podmínky procesu získávání, tedy různé regulace trhu práce, nařízení zaměstnávání, omezení a podobně. (Koubek, 2007, s. 127-129)

1.2.2 Proces získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je dvoustranným problémem. Jednu stranu tvoří organizace, která poptává pracovníky na vykonávání určité práce. Organizace se na trhu práce setkává s uchazeči o práci, kteří představují druhou stranu, také s jinými organizacemi. Tyto organizace si konkurují při hledání vhodných uchazečů. Uchazeči si tak mohou vybírat mezi různými pracemi a organizacemi.

Přilákáním uchazečů a jejich výběrem se budou zabývat následující kapitoly této práce.

Josef Koubek (2000, s. 185-214) postup při získávání pracovníků rozděluje do 12 úkolů, které by měla organizace splnit pro správný a efektivní najmutí pracovní síly. Tento postup zabraňuje zbytečným časovým a dalším ztrátám, rovněž zkracuje dobu, po kterou není volné pracovní místo obsazeno pracovníkem. Dvanáctibodový postup získávání pracovníků:

1. Identifikace potřeby získat pracovníka na volné pracovní místo,
2. popis a specifikace pracovního místa, které má být obsazeno,
3. zvážení alternativ,

4. určení důležitých charakteristik popisu a specifikace pracovního místa,
5. určení potenciálních zdrojů uchazečů,
6. zvolení metod získávání pracovníků,
7. zvolení dokumentů a údajů, které bude potřeba od uchazečů,
8. vyjádření nabídky zaměstnání,
9. zveřejnění nabídky zaměstnání,
10. založení si dokumentů a údajů od uchazečů, komunikace s uchazeči,
11. předvýběr uchazečů založený na doložených dokumentech a údajích,
12. utřídění uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému řízení.

1. Identifikace potřeby získat pracovníka na volné pracovní místo

Kolik a jaké lidi organizace potřebuje, vychází z plánů organizace či z personálního plánu. Často však dochází k potřebě pracovníka z důvodu náhrady za stávajícího pracovníka nebo z důvodu vytvoření nového pracovního místa. V případě obsazení pracovního místa jako náhrady za stávajícího pracovníka, organizace většinou ví předem o nutnosti náhrady. Může si tedy získávání nového pracovníka předem naplánovat. Organizace by si měla vést dokumenty o pracovnících, kteří ze svého místa budou v brzké době odcházet do důchodu či na mateřskou a rodičovskou dovolenou. Tyto záznamy pomáhají k okamžitému rozpoznání potřeby a možnosti naplánovat včas získání nového zaměstnance na tuto pozici. V případě propuštění zaměstnance či výpovědi ze strany zaměstnance existuje dvouměsíční výpovědní lhůta, která opět napomáhá možnému naplánování získávání a včasnému nalezení nového zaměstnance. Tato lhůta společně s plánováním odchodů do důchodu a na mateřskou dovolenou slouží k včasnému nalezení nového pracovníka na určité pracovní místo. Včasná identifikace potřeby a získání nového pracovníka je pro organizaci výhodná, neboť nový zaměstnanec má možnost se zaučit ještě od stávajícího pracovníka, který mu může předat důležité poznatky a postupy vhodné při vykonávání určité práce. Existují však i případy, kdy organizace nemá dostatek času na zjištění potřeby získat nového zaměstnance. Mezi tyto případy se řadí náhlé úmrtí zaměstnance či náhlá invalidita pracovníka. V případech řešení nového zaměstnance na určitou pozici rovněž pomáhají plány následnictví, rozmisťování či plánování kariéry zaměstnanců a další personální plány.

2. Popis a specifikace pracovního místa, které má být obsazeno

Jaké požadavky jsou potřeba na konkrétní pracovní místo, jsou obsaženy v popisu a specifikaci pracovního místa. Tyto dokumenty by si měla každá organizace vytvářet a pravidelně aktualizovat. V popisu a specifikaci pracovního místa jsou důležité informace, které pomáhají při získávání a výběru pracovníků. V těchto dokumentech jsou uvedeny následující informace: přesný název pracovního místa, do jakého oddělení spadá uvedené pracovní místo, jakému pracovnímu místu je podřízené, hierarchie pracovního místa, zdůvodnění existence pracovního místa. Důležitou částí je popis náplně práce, povinností a odpovědnosti každého pracovního místa, organizace práce či pracovní podmínky. Dalšími nezbytnými informacemi, které by měli dokumenty obsahovat, jsou potřebné znalosti, schopnosti a očekávané chování nutné k té dané pracovní pozici. Druhá část těchto informací jsou spojené s požadavky na pracovníka, které musí odpovídat požadavkům na pracovní

místo. Profil pracovníka zahrnuje informace o potřebném vzdělání, kvalifikaci, zkušenostech a odborných schopnostech, které jsou na toto pracovní místo nezbytné. Některé organizace mají ve svých popisech i požadavky, které se týkají požadovaného chování, postojů a další požadavky, které se mohou například vztahovat k spříznění s podnikovou kulturou a podobně. (Armstrong, 2007, s. 343-344)

3. Zvážení alternativ

Organizaci vzniklo například po odchodu stávajícího pracovníka z jakéhokoliv důvodu volné pracovní místo. Nyní musí organizace zvážit několik alternativ, které může využít, namísto práce na plný úvazek. Volné pracovní místo může organizace zrušit, pokud shledá, že tato pozice není pro organizaci nezbytná. Práci může přiřadit k jiným pracovním místům a pracovníkům, kteří mají potřebné znalosti a dovednosti na plnění zadaných úkolů. Dalšími možnostmi řešení jsou přesčasy pracovníků, kteří v té době budou plnit tyto úkoly či najmutí pracovníků do částečných úvazků, formou dohody o provedení práce a dohodou o pracovní činnosti či dočasných pracovních poměrů. Dalším východiskem, které může organizace využít, je najmutí externího pracovníka. Tedy pomocí smlouvy s jinou organizací a tedy jejím zaměstnancem může zaplnit potřebné volné pracovní místo. Při zvažování všech těchto alternativ musí organizace brát v úvahu také náklady alternativ. V případě zvolení nějaké alternativy je potřeba dále zvážit, zda se nezhorší kvalita odvedené práce, nezpozdí se termíny či se nezhorší sounáležitost či loajalita k organizaci. V této době se organizaci naskytne příležitost k redesignu pracovního místa, pokud to organizace uzná za vhodné. Může tak změnit pracovní úkoly, požadavky na pracovní místo a podobně. (Koubek, 2000, s. 186-188)

4. Určení důležitých charakteristik popisu a specifikace pracovního místa

Vymezení těchto požadavků je pro získávání zaměstnanců klíčové. Problémem může být špatné vymezení těchto požadavků. Tedy jejich nadhodnocení nebo podhodnocení, které pak vede ke špatnému přilákání a výběru zaměstnance. Pokud dojde k podhodnocení požadavků, společnost získá zaměstnance, který nebude vhodný pro plnění úkolů vzhledem k nízké kvalifikaci, vzdělání, schopnostem či zkušenostem. Naopak v případě nadhodnocení požadavků bude pracovník nespokojen, protože nevyužívá svoje znalosti a schopnosti a jeho talent je nevyužitý. Organizace mají tendenci nadhodnocovat své požadavky.

Popis pracovního místa a profil pracovníka obsahuje mnoho informací, pro jejich správné využití je třeba tyto požadavky rozdělit na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové.

Další možností je využít některý ze třech modelů pro klasifikaci požadavků, které uvedl ve své knize Michael Armstrong (2007, s. 345-347):

A. Sedmibodový model

1. Fyzické vlastnosti – zdraví, mluva, postava a další,
2. dovednosti, vědomosti – kvalifikace, vzdělání, zkušenosti,
3. inteligence,
4. zvláštní schopnosti – obratnost, manuální zručnost a další,
5. zájmy – společenské, sportovní a další,
6. dispozice – vytrvalost, flexibilita a další,

7. zázemí – rodina, soukromí a další.

B. Pětistupňový model

1. Vliv na ostatní – zdraví, mluva, postava a další,
2. kvalifikace získaná – zkušenosti, vzdělání, výcvik a další,
3. schopnosti vrozené – schopnost učení se, chápání a další,
4. motivace – cíle, odhodlání cílů dosáhnout,
5. emocionalita – city, překonávání stresu a další.

C. Metoda založená na schopnostech

Tato metoda klade důraz na schopnost chování. Je zaměřená na pracovníka jako na člověka, proto má mnoho výhod, které vedou k lepšímu výběru pracovníka.

5. Určení potenciálních zdrojů uchazečů

Organizace může čerpat pracovníky na obsazení volných pracovních míst z vnitřních zdrojů a z vnějších zdrojů. Většina organizací se nejdříve snaží obsadit volné pracovní místo z vnitřních zdrojů a až poté z vnějších zdrojů. Existují však organizace, které uveřejní nabídku volného pracovního místa jak vnějším, tak vnitřním zdrojům zároveň. Cílem je dát všem shodnou šanci.

Volní pracovníci z vnitřních zdrojů se dle Josefa Koubka (2007, s. 129) naskytanou jestliže:

- Dojde k technickému rozvoji a lidská práce je nahrazena strojem, dále lepší organizací práce, kdy není na tuto práci již zapotřebí tolik pracovníků.
- Dojde k různým organizačním změnám.
- Pracovníci již ukončili činnosti, na které byli původně najati.
- Pracovníci jsou již natolik zkušení, že mohou zastávat vyšší pozice.
- Pracovníci mohou sami usilovat o jiné, například pro ně zajímavější pracovní místo.

Vnější zdroje pracovníků dle Josefa Koubka (2007, s. 129-130) zahrnují:

- Volné pracovní síly na pracovním trhu (nezaměstnaní).
- Absolventi, kteří právě dokončili přípravu na budoucí povolání.
- Zaměstnanci jiných společností, kteří chtějí změnit zaměstnavatele.
- Ženy starající se o domácnost.
- Důchodci.
- Studenti.
- Cizinci.

Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů má samozřejmě své výhody i nevýhody. V následujících tabulkách 1 a 2 jsou uvedené některé z nich.

Tabulka 1 - Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů	
Výhody	Nevýhody
Nízké náklady	Omezenější výběr
Pracovník zná organizaci	Rivalita, zhoršení vztahů
Pracovník zná spolupracovníky	Potřeba dalšího vzdělávání
Rychlost	Pracovník nepřinese nový pohled
Průhlednost personální politiky	
Zachování úrovně mezd, platů	
Řízené vedení pracovníků	
Pracovníci vidí možnost postupu	

Zdroj: Mayerová a Růžicka, 2000, s. 63

Tabulka 2 - Získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů	
Výhody	Nevýhody
Rozsáhlejší výběr pracovníků	Vysoké náklady
Nové zkušenosti pro organizaci	Možnost zhoršení organizačního klima
Lepší akceptování a uznání	Zkušební lhůta – riziko
Nový pohled na problémy	Delší seznamování s kolegy, organizací
Pracovník lépe odpovídá potřebám	Větší časová náročnost
	Stálí pracovníci nevidí možnost růstu

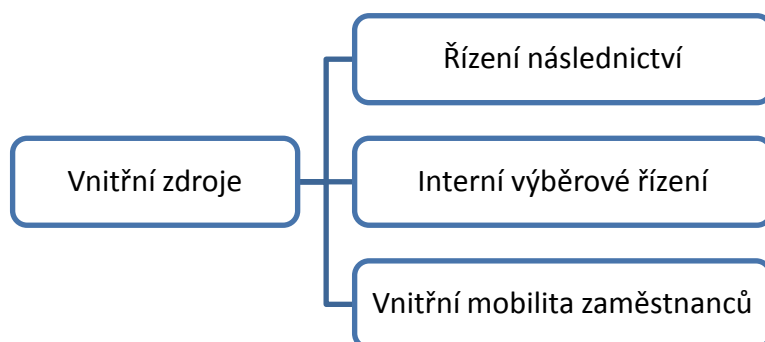
Zdroj: Mayerová a Růžicka, 2000, s. 63

6. Zvolení metod získávání pracovníků

Zvolení konkrétní metody získávání pracovníků závisí na mnoha faktorech. Záleží, o jaké pracovní místo se jedná, jaké jsou k vykonávání práce potřebné znalosti, schopnosti či dovednosti. Některé metody více vyhovují k hledání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců a některé naopak k nekvalifikovaným profesím. Jednotlivé metody se liší svou nákladností, tedy jak velké finanční prostředky musí organizace na jejich využití vynaložit. Liší se také dobou získávání pracovníků a množstvím přilákaných potenciálních uchazečů. Nelze opomenout volbu metody dle preference vnitřních či vnějších zdrojů. Metody jsou níže rozděleny na základě zdrojů získávání pracovníků.

Metody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Schéma 3 - Metody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů



Zdroj: Dvořáková, 2012, s. 150

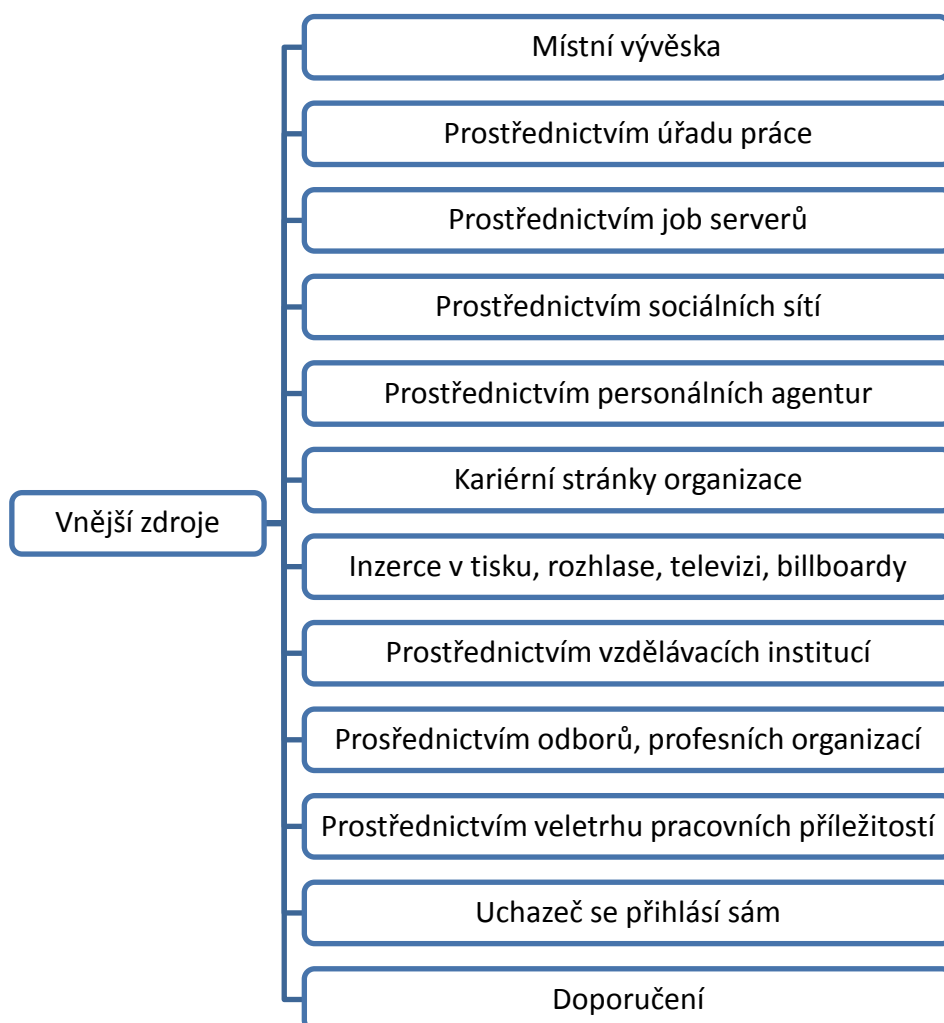
Schéma 3 názorně zobrazuje základní metody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů. Jak již v této práci bylo několikrát zmíněno, většina organizací se nejdříve zaměří na možnost získání zaměstnanců z vnitřních zdrojů a až poté ze zdrojů vnějších. Mezi nejpropracovanější metody patří řízení následnictví, ve které podle Zuzany Dvořákové (2012, s. 150) „jde o identifikaci a řízený rozvoj zaměstnanců s vysokým pracovním potenciálem (v některých organizacích se používá termín *management talentů*)“. Propracované řízení následnictví mají především velké organizace, protože mají dostatečné finanční prostředky, které na tento typ získávání mohou vynaložit. Řízení následnictví je spojeno s plánováním následnictví, kdy je potřeba vybrat talenty s cílem řízení jejich růstu na budoucí důležité manažerské pozice a pozice specialisty. Další metodou je interní výběrové řízení, které se nemusí příliš lišit od klasického výběrového řízení. Vnitřní mobilita zaměstnanců je souhrnný pojem pro povýšení a přeřazení na jinou pozici, jiné pracoviště nebo organizační jednotku. Důvody pro povýšení jsou lepší využití potenciálu pracovníka, zvýšení motivace, stabilizace. Zaměstnanec může být povýšen na základě rozhodnutí managementu nebo po úspěšném interním výběrovém řízení. Zařazen na jinou pracovní pozici může být z důvodu optimalizace lidských zdrojů, nedostatečného pracovního výkonu, nespokojenosti zaměstnance s prací, organizační změny, rozvoje zaměstnance a podobně. Všechny metody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů vyžadují investice do dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. (Dvořáková, 2012, s. 150-165)

Metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Schéma 4 se snaží postihnout široké spektrum metod získávání pracovníků z vnějších zdrojů, které může organizace využít. Zobrazené metody se liší jednak časovou tak i finanční náročností. Některé metody se hodí spíše pro získávání vysoce kvalifikovaných odborníků a některé metody naopak k získávání pracovníků dělnických profesí. Jsou zde zahrnuty tradiční metody získávání, jako je například místní vývěska nebo získávání pomocí úřadu práce, ale také nové, pokrokové metody získávání prostřednictvím sociální sítí, které jsou nyní na vzestupu. Organizace musí zvážit všechny tyto okolnosti a vybrat vhodnou metodu.

Velmi častý je výběr několika metod, v tomto případě půjde o výběr vhodné kombinace metod pro získávání zaměstnance na konkrétní pracovní místo.

Schéma 4 - Metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů



Zdroj: Dvořáková, 2012, s. 147

V této práci budou postupně přiblíženy jednotlivé metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů.

Organizace může nabízet svá volná pracovní místa na **místních vývěskách** nebo **prostřednictvím úřadu práce**. Úřad práce má pro tyto účely speciální vývěsky a také záložku „Volná místa“ na své webové stránce. Tyto internetové vývěsky jsou samozřejmě tříděné dle krajů České republiky a například nejvyššího dosaženého vzdělání. Na místní vývěsce a úřadu práce nalezneme mnoho pozic s požadovaným základním až vysokoškolským vzděláním. Nejvíce je však tento způsob využíván pro volná pracovní místa v oblasti manuální práce, technické a administrativní pozice vyžadující nižší nejvyšší dosažené vzdělání, jako například základní až střední vzdělání s maturitou. Tato metoda je výhodná vzhledem k nízkým finančním nákladům pro organizace. Další výhodou je možnost získat od Úřadu práce různé příspěvky či dotace na obsazení volného pracovního místa uchazečem z Úřadu práce. Ukázku internetové vývěsky Úřadu práce pro hlavní město Praha nalezneme na obrázku 1.

Obrázek 1 - Internetová vývěska úřadu práce - volná pracovní místa v hlavním městě Praha

The screenshot shows the 'Volná místa - Hlavní město Praha' page on the MPSV portal. The page is divided into three columns listing various job openings. The left sidebar shows navigation options for the Úřad práce ČR. The main content area lists job openings with details like company names, job titles, and dates.

Volná místa

- Data Quality/MDM Consultant Praha
- Strojní inženýr konstruktér Praha
- Výzkumní pracovníci v Oddělení geochemie - Centrum texturní analýzy Praha od 1.12.2016
- Služby v oblasti marketingu Praha od 1.11.2016
- Infrastructure Engineer Praha
- řidiči, obsluha čerpadla betonu Praha od 26.9.2016
- 12199 Řidiči pracovníci v oblasti správy podniku, administrativních a podpůrných činností Praha od 1.10.2016
- Optometrista, Praha od 1.10.2016
- Projektant/-ka jr. Praha od 1.11.2016
- řidiči domčiváče betonu Praha od 26.9.2016
- Atestovaný zdravotní laborant pro lékařskou mikrobiologii Praha od 1.10.2016
- Atestovaný zdravotní laborant pro lékařskou imunologii Praha od 1.10.2016
- Product Support Specialist Praha
- Content Writer Praha
- QA Engineer Praha
- Asistent/ka prodeje Praha od 26.9.2016
- Specialista zajištění kvality SW Praha
- Zdravotní laborant pro klinickou biochemii Praha od 1.10.2016
- Pracovník/pracovnice ostrahy Praha od 1.10.2016
- Zástupkyně/ce vedoucí Praha od 1.10.2016
- Oborný referent/vrchní referent Oddělení kontrolního IV Praha od 15.11.2016
- Oborný referent/vrchní referent Oddělení kontrolního III Praha od 15.11.2016
- Oborný referent/vrchní referent Oddělení kontrolního VI Praha od 15.11.2016
- automechanici, nákladní a drobná vozidla

Pro absolventy SŠ a VŠ

- Data Quality/MDM Consultant Praha
- Strojní inženýr konstruktér Praha
- Infrastructure Engineer Praha
- Optometrista, Praha od 1.10.2016
- Content Writer Praha
- QA Engineer Praha
- Product Support Specialist Praha
- Specialista zajištění kvality SW Praha
- Grafici - obsluha kopírek Praha od 1.10.2016
- Pracovník/pracovnice ostrahy Praha od 1.10.2016
- Zástupkyně/ce vedoucí Praha od 1.10.2016
- Administrativní pracovníci Praha od 1.11.2016
- PHP programátor internetových obchodů Praha
- Realitní makléři Praha od 1.10.2016
- Zubní lékař Praha
- Projektový manažer Praha
- Konstruktor - hydraulické systémy Praha
- Testeři v oblasti automotive Praha
- Kvalitář pro automotive Praha
- CADKonstruktér - kolejových vozidel Praha
- Strojrenšit technici projektantů, konstruktérů Praha
- Konstruktor v SW Solid Edge Praha
- Elektronik / elektrotechnik Praha
- asistenka obchodního oddělení Praha od 1.10.2016
- administrativní a účetní specialisté Praha od 1.10.2016
- IT Technické / správci počítačové sítě Praha
- Zubní lékaři bez specializace Praha
- Tester / vývojář Praha
- Technolog Praha
- Výzkumný pracovník v oblasti zkušebnictví Praha od 15.10.2016

Pro OZP/TZP

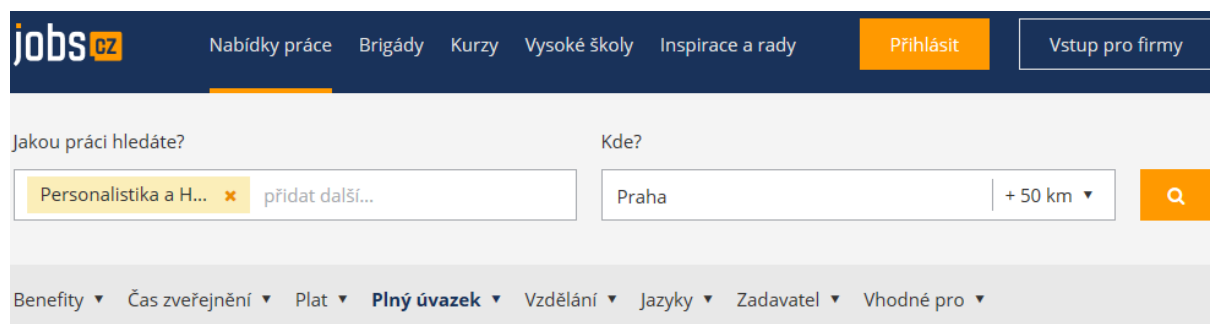
- Strojní inženýr konstruktér Praha
- účetní Praha od 1.10.2016
- administrativně účetní referenti Praha od 1.10.2016
- administrativně-účetní referent Praha od 1.10.2016
- Uklízeč v domácnosti (kromě hospodyně) Praha od 1.10.2016
- Strážník Praha
- ASISTENT/-KA PRODEJE Praha od 26.9.2016
- TELEFONNÍ OPERÁTOR/-KA - PRODAVAC/-KA Praha od 26.9.2016
- Operator call centra prodeje služeb Praha od 26.9.2016
- Administrativní pracovník/pracovnice Praha od 26.9.2016
- Obchodní zástupci Praha
- Elektrikář Praha
- Uklízeč/ka Praha
- Pracovník/ce INFO centra Praha od 1.10.2016
- Vrátní Praha
- Zubní technici Praha
- Recepční v organizaci (kromě hotelu) Praha od 1.10.2016
- Vrátní Praha
- Vrátní Praha
- Data Quality/MDM Consultant Praha
- Výzkumní pracovníci v Oddělení geochemie - Centrum texturní analýzy Praha od 1.12.2016
- Infrastructure Engineer Praha
- Atestovaný zdravotní laborant pro lékařskou mikrobiologii Praha od 1.10.2016
- Atestovaný zdravotní laborant pro lékařskou imunologii Praha od 1.10.2016
- Content Writer Praha
- QA Engineer Praha
- Product Support Specialist Praha

Zdroj: Volná místa - Hlavní město Praha. Integrovaný portál MPSV - Úřad práce ČR [online]. 2016 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/pha/vm>

Získávání prostřednictvím **job serverů** je v dnešní době nejčastěji používané, jde vlastně o online získávání. Pro tento typ získávání se ujal anglický termín e-recruitment. V České republice existuje mnoho internetových job stránek, na které může zaměstnavatel inzerovat volná pracovní místa, včetně brigád a zkrácených úvazků. Mezi nejznámější patří internetové stránky www.jobs.cz, www.prace.cz, www.volnamista.cz, www.startupjobs.cz, www.profesia.cz a plno dalších. Zaměstnavatel zde inzeruje volné pracovní místo včetně krátkého představení společnosti. Je nutné, aby zaměstnavatel rozepsal požadované osobní charakteristiky jako vzdělání, schopnosti, dovednosti, znalosti a další charakteristiky z důvodu snížení počtu nerelevantních uchazečů. Právě vysoký počet nerelevantních přihlášených uchazečů je nevýhodou této metody, která tak vyžaduje vyšší časovou náročnost ve filtrování vhodných kandidátů. Uchazeči navštěvují tyto stránky a sami si filtrují vhodné zaměstnání dle oboru, kraje, vzdělání, finančních požadavků a dalších možností. Uchazeči prostřednictvím těchto serverů či odkazů na kariérní stránky organizací posílají své životopisy a motivační dopisy. Organizaci se obratem ukáží noví kandidáti včetně všech poslaných dokumentů k dalšímu zpracování. Výhodou je především rychlost získání mnoha životopisů od uchazečů. Nevýhodou je již zmíněné velké množství nerelevantních uchazečů. Využití těchto metod již bývá zpoplatněno. Mnoho organizací má zakoupenou firemní variantu těchto job serverů, které jsou pro nábor speciálně upraveny. Jako příklad lze uvést www.g2.lmc.cz a www.teamio.com od společnosti LMC s.r.o. Tyto náborové portály organizací velmi zjednodušují nábor pracovníků. Na těchto stránkách jsou k jednotlivým inzerovaným volným pracovním místům přiřazováni uchazeči společně se svými údaji a zaslanými dokumenty. Personalista tak má výborný přehled o počtu přihlášených uchazečů, se kterými může okamžitě dále pracovat. Personalista si uchazeče třídí a řadí do jednotlivých složek. Jednotlivé uchazeče prohlédne a rozhoduje, zda si ho tzv. předvybere k dalšímu posouzení či zamítne.

Prostřednictvím těchto programů podnikoví personalisté zasílají pozvánky k jednotlivým kolům výběrového řízení, zamítají uchazeče z důvodu nesouhlasu požadovaných osobnostních charakteristik. Programy rovněž umožňují řazení uchazečů do firemní databáze s možností psaní poznámek o uchazeči. Tyto databáze jsou využívány pro další obsazování volných pracovních míst kandidáty, umístěnými do databáze, kteří byli kladně ohodnoceni ale nepřijati. V těchto databázích jsou tedy uvedeny všechny poznámky o výběrovém řízení, kladné ale také záporné informace o konkrétním uchazeči pro případ jeho dalšího přihlášení i za několik let. Na obrázku 2 je vidět job server s příkladem vyhledávání pro uchazeče a na obrázku 3 je náborový portál pro organizace Teamio od společnosti LMC s.r.o.

Obrázek 2 - Job server www.jobs.cz a ukázka vyhledávání



The screenshot shows the homepage of the jobs.cz portal. At the top, there is a navigation bar with links like 'Nabídky práce', 'Brigády', 'Kurzy', 'Vysoké školy', 'Inspirace a rady', and buttons for 'Přihlásit' and 'Vstup pro firmy'. Below this is a search section with the question 'Jakou práci hledáte?' and 'Kde?'. The search criteria are set to 'Personalistika a H...' and 'Praha'. Below the search bar, there are filters for 'Benefity', 'Čas zveřejnění', 'Plat', 'Plný úvazek', 'Vzdělání', 'Jazyky', 'Zadavatel', and 'Vhodné pro'. The results section shows 'Našli jsme 387 nabídek'. The first result is 'Brigáda v HR - IT nábor' by 'Česká spořitelna, a.s.' in 'Praha - Krč'.

Našli jsme **387** nabídek

Brigáda v HR - IT nábor
Česká spořitelna, a.s. ■ Praha – Krč

příležitost dne



Zdroj: Nabídky práce. *Jobs.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/prace/praha/personalistika-a-hr/plny-uvazek/>

Obrázek 3 - Náborový portál Teamio od společnosti LMC s.r.o.



Zdroj: Co dokáže. *Teamio* [online]. 2016 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <http://www.teamio.com/cz/co-dokaze/>

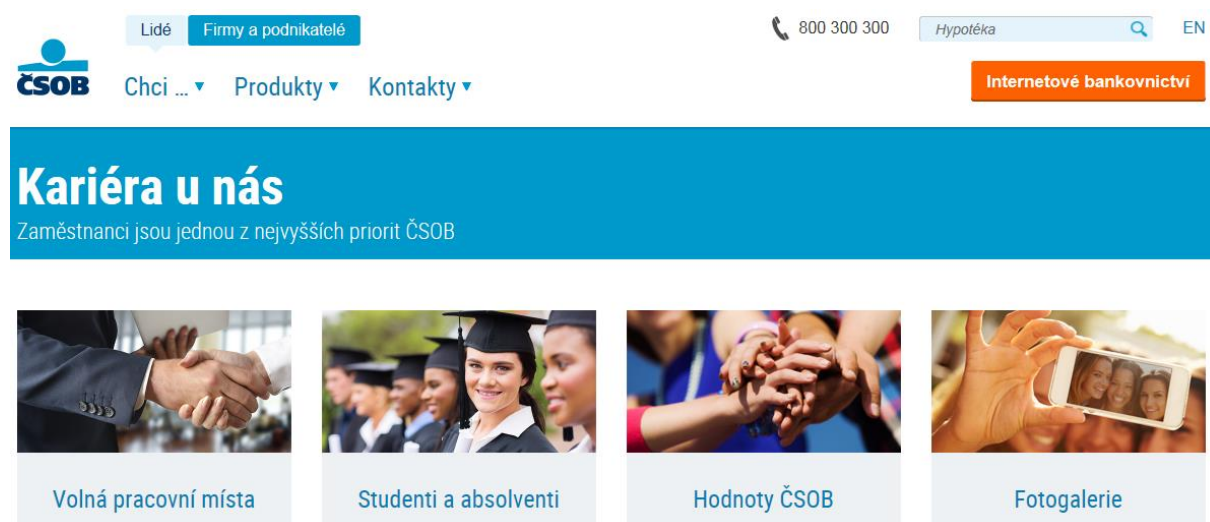
V současné době je na vzestupu získávání zaměstnanců pomocí **sociálních sítí**, avšak některé společnosti se této metodě stále brání. Organizace nejčastěji využívají největší a nejnavštěvovanější sociální síť, neboť tak dokáží postihnout velké množství lidí a tedy potenciálních uchazečů. Mezi největší sociální síť v České republice jednoznačně patří Facebook, LinkedIn, Twitter. Dalšími sociálními sítěmi jsou MySpace, Lidé, Google+ či YouTube. Facebook a Twitter se řadí mezi osobní sociální síť, které jsou především pro osobní, firemní a skupinové profily. Dalším účelem je propojování a komunikace s přáteli, sdílení názorů či fotografií. Naopak LinkedIn se řadí mezi profesní sociální síť. Tyto sociální síť vznikají za účelem diskuze o profesních zájmech. Jsou zde také uveřejňovány pracovní profily lidí. Personalisté z organizací a personálních agentur, jak bude uvedeno níže, oslovují potenciálně vhodné uchazeče a nabízí volná pracovní místa. Další možností, jak využít sociální síť, je založení profilu organizace s pravidelným sdílením aktuálních novinek ze společnosti včetně inzerování volných pracovních míst. Někteří personalisté také porovnávají zasláný životopis od uchazeče s profilem na sociální síti, například na LinkedIn. Výhodou využití sociálních sítí je získávání kontaktů, šíření povědomí o organizaci, rychlost komunikace a podobně. Nevýhodou lze spatřit v bezpečnosti například v podobě ztráty a zneužití dat. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 296-313)

Další metodou získávání pracovníků z vnějších zdrojů je prostřednictvím **personálních agentur**. Organizace může využít služby personální agentur, kterých je v České republice nepřehledné množství. Tyto služby se mohou dělit na 2 základní. Za první může organizace využít pomoc personální agentury pro obsazení pozic, u kterých získávání pracovníků vyžaduje velkou časovou náročnost nebo na obsazení pozic, které jsou kontinuálně obsazovány po celý rok a rovněž jsou časově náročné. Dalším důvodem může být obsazení určitých odborných pracovních míst, na které se některé personální agentury specializují. Organizace si najme personální agenturu a představí jí volné pracovní místo s veškerými požadavky na pozici a uchazeče. Personální agentura tak získá potřebné informace a může začít s hledáním. Způsob práce agentury bývá v podobě aktivního vyhledávání odborníků prostřednictvím sociálních sítí, především síť LinkedIn a rovněž inzerování pozic na vybraných místech. Jde v podstatě o oslovování lidí pomocí zpráv a emailů, vhodných dle požadavků, a nabízení volných pracovních míst jednotlivých organizací. Pro tento způsob získávání se ujal termín „head-hunting“. Recruteři hledají odborníky nejčastěji dle klíčových slov, zaměstnavatele, školy, lokality, odvětví, pozice a podobně. Personální agentura tímto do budoucna získává potenciální uchazeče - odborníky se všemi kontakty a vytváří si tak vlastní databázi oslovených odborníků. V případě zájmu osloveného odborníka účastnit se výběrového řízení na volné pracovní místo, personální agentura zašle jeho životopis a informace do organizace. Organizace ho tak může zařadit do výběrového řízení. V případě oboustranného přijetí pracovní nabídky personální agentura dostane od organizace zaplacen. Některé personální agentury již vedou s kandidáty výběrové řízení v podobě pohovorů a testů a organizacím již zasílají výběr uchazečů. Další službou od personálních agentur je pronajímání odborníků na plnění určitého krátkodobého pracovního úkolu. Organizace tak platí personální agentuře za pronájem pracovníka, který je však zaměstnancem personální agentury. Jde o takzvané kontraktory, agenturní zaměstnávání. Tato služba se nejčastěji využívá v případě implementace různých IT programů, CRM systémů a podobně. Jako příklad lze uvést personální agentury ManpowerGroup s.r.o., Grafton

Recruitment s.r.o. Jak již bylo zmíněno výše, některé personální agentury jsou zaměřené na vyhledávání určitých pozic dle oboru. Na IT pozice se specializuje například personální agentura Carpiness s.r.o. a kupříkladu na volné pozice farmaceutických firem personální agentura Pharmonia s.r.o. Nevýhodou této metody je její nákladnost.

Snad každá organizace má na svých internetových stránkách záložku s kariérními možnostmi tzv. **kariérní stránky**, kde prezentuje kromě výhod a různých benefitů, které přináší práce v dané organizaci rovněž všechna volná pracovní místa. Uchazeč si tak může udělat přehled, jaké pozice jsou právě obsazovány. Každé volné pracovní místo zde bývá dobře popsáno včetně požadovaného vzdělání, znalostí, schopností a dovedností. Samozřejmostí je zde kontakt na personalistu s možností okamžitého přihlášení do výběrového řízení. Některé společnosti v kariérní sekci mají rovněž nabídky spolupráce studentům a absolventům. Nabízejí zde různé studentské programy a stáže. Na obrázku 4 lze vidět zpracovanou kariérní stránku společnosti ČSOB a.s.

Obrázek 4 - Kariérní stránky společnosti ČSOB a.s.



Zdroj: Kariéra u nás. ČSOB [online]. 2016 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/o-csob/kariera-v-csob/kariera-u-nas>

Další možností, jak získat pracovníky je využití inzerce v **tisku, rozhlase, televizi** či na **billboardech** a jiných **reklamních poutacích**. Tato metoda se může využít celoplošně nebo pouze lokálně. Lokálně se inzerce využívá nejčastěji v místních novinách, letácích, reklamních poutacích v hromadných dopravních prostředcích či na klasických billboardech. Cílem tohoto druhu inzerce je zaujmout a přilákat uchazeče. Nejčastěji se tímto způsobem hledá větší počet pracovníků určitých pracovních pozic. Jako příklad pracovních pozic, které lze tímto způsobem získávat, lze uvést řidiče dopravních prostředků, pracovníky městské policie nebo technické pracovníky výrobního podniku.

Získávání prostřednictvím **vzdělávacích institucí a veletrhu pracovních příležitostí** se často využívá u odborných pozic. Jako typický příklad lze uvést veletrhy práce pořádané vysokými školami. Jednotlivé organizace se zde prezentují a snaží se přilákat potenciální pracovníky. Lákají například na kariérní růst, osobní rozvoj, vysoké mzdy či benefity.

Organizace mohou rovněž spolupracovat se školami a umisťovat na školní nástěnky či zasílat školním emailem studentům nabídky volných pracovních míst. Organizace rovněž spolupracují formou umožňování praxí s cílem vychovat si budoucího pracovníka.

Uchazeč může rovněž zaslat svůj životopis a motivační dopis do organizace **sám** a nereagovat tak na žádné volné pracovní místo. Tento způsob využívají absolventi škol, bohužel však není příliš efektivní. Malá efektivita je z důvodu špatného načasování, příliš obecného životopisu bez klíčových znalostí či špatného zdůvodnění žádosti o práci. (Dvořáková, 2012, s. 148)

Organizace může také získat pracovníky na základě **doporučení** jiného zaměstnance či známého. Potenciální pracovník již má nějaké informace o podnikové kultuře, hodnotách a očekávání. (Dvořáková, 2012, s. 148-149) Některé organizace mají tento způsob získávání propracovaný a nabízejí za uchazeče, který úspěšně projde výběrovým řízením finanční odměnu.

Hodnocení efektivnosti metod získávání

Organizace většinou využívá více metod najednou, často využívá jednu metodu jako hlavní a další metody jako doplňkové. Cílem je najít optimální kombinaci. Kombinaci, která bude nejvíce efektivní. Zda jsou metody získávání efektivní, lze zjistit podle Zuzany Dvořákové (2007, s. 136-137) dle následujících ukazatelů:

- Náklady vynaložené na získání jednoho pracovníka,
- počet uchazečů o určité pracovní místo,
- délka výběrového řízení, doba od zahájení po obsazení volného pracovního místa,
- poměr počtu pozvaných uchazečů k počtu přihlášených uchazečů,
- pracovní výkon zaměstnance po nástupu do zaměstnání,
- délka pracovního poměru,
- výše fluktuace nových pracovníků.

7. Zvolení dokumentů a údajů, které bude potřeba od uchazečů

Organizace si musí zvolit, které dokumenty a informace bude vyžadovat od uchazečů o zaměstnání. Tyto dokumenty se mohou lišit na základě obsazované pozice, některé pozice vyžadují více údajů než jiné. Údaje jsou klíčové pro další postup personalisty v úspěšném obsazení volného pracovního místa vhodným kandidátem. Na základě těchto dokumentů je uchazeč roztríděn - předvybrán nebo zamítnut. Dle Josefa Koubka (2000, s. 200-204) jsou nejčastěji vyžadovány tyto dokumenty a informace:

- Životopis,
- průvodní dopis,
- doklad o vzdělání,
- osobní dotazník,
- výpis z rejstříku trestů,
- osvědčení o zdravotní způsobilosti,
- reference, hodnocení z předešlých pracovišť,

- a další dokumenty.

Jak již bylo zmíněno výše, ne vždy jsou všechny dokumenty požadovány. Za hlavní dokument lze považovat životopis a to ve strukturované podobě. Personalista v došlém životopise vyčte nejen vzdělání a předchozí zaměstnání, ale rovněž schopnost formulace a práce s textem nebo základní technické dovednosti práce na PC. Průvodní dopis je často vyžadován u výběrového řízení na vyšší pozice. Uchazeč se v průvodním dopisu krátce představí, uvede svou motivaci, zdůvodní, proč by byl na určité pracovní místo vhodný a jaké znalosti, dovednosti a kvalifikaci organizaci nabízí. Zde personalista kromě informací rovněž sleduje schopnost práce s textem, gramatiku či stylistiku. Organizace dále vyžaduje kopii vysvědčení či vysokoškolského diplomu, reference a hodnocení z předešlých pracovišť a praxí. U obsazování některých pozic je nutné předložit výpis z rejstříku trestů, řidičský průkaz či další osvědčení nutné k vykonávání práce. Některé organizace zasílají k vyplnění osobní dotazníky s rozšiřujícími otázkami.

8. Vyjádření nabídky zaměstnání

Jelikož je stále nejpoužívanější formou inzerát, bude zde rozebrána tato forma. Je třeba vyřešit jak obsah, tak formu a umístění. Jak bude nabídka zaměstnání vypadat, samozřejmě záleží na popisu a specifikaci pracovního místa, zda jde o získávání z vnitřních nebo vnějších zdrojů a dalších specifikací. V inzerátu je nutné uvést dostatek informací o pracovní pozici (název pracovního místa, místo výkonu práce, pracovní podmínky, pracovní doba, pracovní režim), náplni práce (popis práce), požadavcích (vzdělání, kvalifikace, praxe, schopnosti, znalosti, dovednosti). Rovněž je nutné věnovat pozornost části inzerátu s nabídkou výhod, tedy proč právě pracovat pro tuto organizaci (výhody, benefity, možnost dalšího rozvoje a vzdělávání). Další nutné informace jsou název, adresa organizace a informace, jak se o pracovní místo ucházet. Inzerát musí potenciálního uchazeče zaujmout, proto je důležitý vzhled, například podpořený logem společnosti, barevností, typem písma či zvýrazněním. Umístění inzerátu již bylo řešeno v textu výše. Organizace by si měly evidovat všechny inzeráty a informace týkající se umístění, formy, počtu přihlášených, pozvaných a dalších informací, které mohou sloužit pro statistiky, analýzy efektivnosti, nákladnosti nebo pro další budoucí získávání pracovníků. (Koubek, 2000, s. 204 – 212)

9. Zveřejnění nabídky zaměstnání

V této fázi personalisté uveřejní nabídku zaměstnání vybranou metodou na vybraném místě. Jak již bylo řečeno výše, je lepší zvolit více metod najednou.

10. Založení si dokumentů a údajů od uchazečů, komunikace s uchazeči

Organizaci postupně přicházejí životopisy a další dokumenty od uchazečů o zaměstnání. Personalisté shromažďují dokumenty, mohou si vyžadovat nedodané dokumenty a dále uchazečům poskytují potřebné informace o volném pracovním místě, neboť se hlásí také uchazeči z vnitřních zdrojů.

11. Předvýběr uchazečů založený na doložených dokumentech a údajích

V této etapě personalisté provádí předvýběr uchazečů na základě došlých dokumentů, například na základě motivačního dopisu a životopisu. Analýzy těchto dokumentů budou rozebrány v kapitole o metodách výběru, neboť některé metody výběru a předvýběru se prolínají. Mnoho personalistů si uchazeče řadí do tří složek, které jsou následující: 1. uchazeči, kteří odpovídají požadavkům, 2. uchazeči, kteří odpovídají zčásti a 3. uchazeči, kteří neodpovídají požadavkům. Poté s nimi personalista dále pracuje – předvybere, zjistí další informace, nechá v záloze, zamítne. Mnohdy je nutné zjistit dodatečné informace, ujasnit si některé nesrovnalosti v životopisu uchazeče nebo se z jakéhokoliv důvodu doptat na nějaké důležité údaje nutné k předvybrání. Proto je vhodné telefonicky uchazeče zkontaktovat a zjistit vše potřebné k porovnání s požadavky. Zamítnutým uchazečům se zasílá informace o nepostupu do dalšího kola (email, prostřednictvím náborového portálu a podobně). Zajímavým, ale zamítnutým uchazečům je dále zaslána nabídka možnosti kontaktování ze strany organizace v případě podobné nebo pro uchazeče vhodné pozice v budoucnosti.

12. Utrídění uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému řízení

V tomto stádiu personalisté vytvoří seznam uchazečů, kteří jsou vybráni k výběrovému řízení. Tento seznam je poslední částí získávání pracovníků. Seznam musí mít přiměřený počet uchazečů. U pozic vyžadujících velmi kvalifikované pracovníky je vhodné zařadit více uchazečů. Uchazeče není vhodné mezi sebou porovnávat. (Koubek, 2000, s. 214)

1.3 Výběr a přijímání zaměstnanců

Tato část práce se věnuje výběru a přijímání zaměstnanců. Je zde popsán celý proces výběru opět včetně schémat k lepší orientaci v tématu.

1.3.1 Pojetí výběru a přijímání zaměstnanců

Výběr pracovníků je personální činnost, která navazuje na činnost získávání pracovníků. Cílem výběru pracovníků je podle Zuzany Dvořákové (2012, s. 150) „identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, jenž snižuje produktivitu práce a kvalitu.“

Josef Koubek (2007, s. 166) definuje výběr pracovníků daleko obsáhleji, říká že, „úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“

Z definice jasně vyplývá, že se při procesu výběru zaměstnance musí přihlížet i k flexibilitě, motivaci, potenciálu a osobnosti uchazeče. Nestačí tedy jen znalosti a dovednosti. Josef Koubek (2007, s. 166) ve své definici zmiňuje slovo pravděpodobně, je to z prostého důvodu, neboť není žádná metoda, která by dokázala s jistotou vybrat pracovníka, který by plně odpovídal všem požadavkům kladených na pracovníka.

Výběr pracovníků je velmi důležitá personální činnost, protože právě díky této činnosti jsou v organizaci ti správní zaměstnanci. Je proto důležité výběru věnovat velkou pozornost. Jedná se o dvoustranný problém. Na jedné straně je organizace, která si vybírá zaměstnance a na druhé straně je potenciální zaměstnanec, který si v mnoha případech vybírá mezi různými organizacemi. Rozhoduje se vždy, zda nabídku dané organizace přijmout či nepřijmout.

Výběr pracovníků je personální činnost, při které personalisté zkoumají způsobilost uchazeče pracovat na volném pracovním místě. Organizace musí určit kritéria, která budou při zkoumání využívány, ověřit platnost a spolehlivost kritérií pro předpovězení pracovního výkonu potenciálního zaměstnance. Dalším úkolem je zvolení metod, díky nimž personalisté co nejlépe prokážou, jak uchazeč splňuje kritéria. Cílem výběru je vybrat nejvhodnějšího uchazeče. Je nutné posoudit každého uchazeče, jak je vhodný na obsazované pracovní místo. Organizace porovnává popis a specifikaci pracovního místa a požadavky na pracovníka s objevenými informacemi o uchazeči. Před samotným výběrem pracovníků je podle Josefa Koubka (2007, s. 166-169) nejprve nutné:

- Určit nároky volného pracovního místa na odbornou způsobilost (kvalifikaci) a určit dle čeho se bude odborná kvalifikace posuzovat (vzdělání, praxe a doklad o vzdělání, atestace, doklady praxe, pracovní smlouvy, pracovní posudky),
- určit kritéria pracovního výkonu na volném pracovním místě (pracovní výsledky – množství, kvalita, včasnost afektivnost, pracovní chování – využití pracovní doby, absence),
- určit prediktory úspěšného výkonu na pracovním místě (vzdělání, praxe, výsledky testů a pohovorů, pracovní posudky, reference),
- určit týmová, celoorganizační kritéria požadovaných rysů osobnosti (spolehlivost, flexibilita, systematičnost, důkladnost, schopnost, tolerantnost),
- určit faktory a metody k zjištění osobnostních charakteristik (testy, AC, pohovory, diskuze, hry),
- získat informace, které odpoví na otázky, zda uchazeč může a chce provádět příslušnou práci a zda je vhodný do týmu či organizace.

K ověření správnosti a úplnosti získaných informací je vhodné využít kombinaci metod. Právě díky využití více metod najednou si lze ověřit pravdivost získaných informací. Jako příklad lze uvést využití pohovoru a vyžádání si referencí od bývalého zaměstnavatele. Dalšími důležitými problémy jsou validita (platnost vybrání správného uchazeče) a spolehlivost (stejně výsledky i při opakování) metody. Kritéria výběru lze rozdělit dle Josefa Koubka (2007, s. 170-171) na tři stupně a to na kritéria:

1. Celoorganizační (akceptovat hodnoty, normy, kulturu organizace),
2. týmová („zapadnutí“ mezi ostatní pracovníky, vhodné osobnostní rysy,
3. kritéria pracovního místa (požadavky dle popisu, specifikace pracovního místa).

1.3.2 Proces výběru zaměstnanců

Jde o proces, který začíná přihlášením uchazečů k výběrovému řízení po přijetí pracovníka do organizace. Na konci tohoto poměrně dlouhého procesu je nabídka pracovního místa vybranému uchazeči o zaměstnání. Renata Kociánová (2010, s. 94-96) mezi výběrové kroky řadí následující:

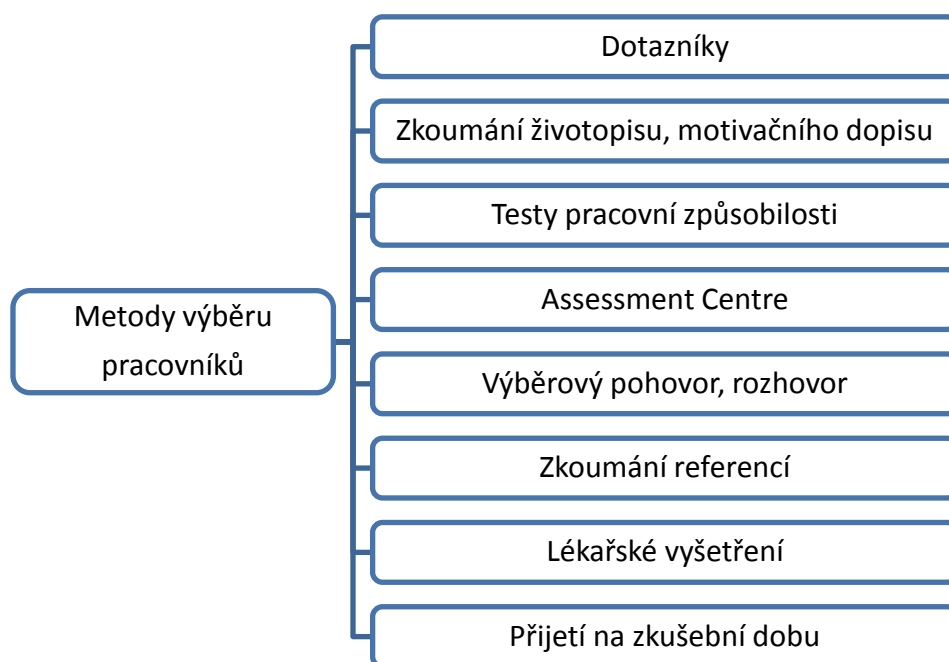
1. Prozkoumání dokumentů, údajů přijatých od uchazečů, telefonický rozhovor,
2. první rozhovory s uchazečem, telefonické rozhovory,
3. různé testování, Assessment Centre, lékařské prohlídky, hry,
4. výběrový pohovor,
5. průzkum referencí,
6. ukázání pracoviště a seznámení s potenciálními kolegy,
7. rozhodnutí, zda bude uchazeč přijat,
8. nabídka zaměstnání uchazeči a informování neúspěšných uchazečů.

Tento proces je pouze ukázkový, mnohé organizace mají různé pořadí kroků či dokonce nevyužívají všechny kroky. Jak vypadá výběrový proces, záleží na více okolnostech. Závisí to například na konkrétní pracovní pozici, na jejím charakteru, nutných požadavcích, na finančních možnostech organizace, na tradicích a způsobech výběru dané organizace. Většina organizací využívá vícekolovou výběrovou řízení. Nejdříve se provede již zmíněný předvýběr. Prvního kola se většinou účastní pouze personalisté, často se jedná o výběrový pohovor. Ze souboru uchazečů o práci se dále mohou odstranit nevhodní uchazeči, kteří nevyhovují požadavkům pracovního místa, týmu či organizace. Dalších kol se většinou již účastní také vedoucí daného oddělení, liniový manažeři, psychologové a další vhodní experti. Jak je vidět v krocích výše, v dalších kolech jsou využívány různé testy, assessment centra, pohovory, hry, zjišťování referencí a podobně. Po jednotlivých kolech mohou být tedy uchazeči o práci postupně z výběrového řízení vyřazováni. Jedná se o uchazeče, kteří v jednotlivých kolech podali špatné výsledky a tedy ti, kteří neuspěli pro postup do dalšího kola. Další možností je všechny předvybrané uchazeče nechat projít všemi koly výběrového řízení. Možností je také předem určit, po kterých kolech (testech, pohovorech) se uchazeči budou vyřazovat a po kterých kolech nikoliv.

Metody výběru pracovníků

Schéma 5 zobrazuje nejpoužívanější metody výběru pracovníků. Jak již bylo zmíněno výše, většina organizací využívá nějakou kombinaci metod při výběru pracovníků. Záleží na obsazovaném místě, tradicích v organizaci a finančních možnostech dané organizace. Metody výběru pracovníků se často prolínají s metody předvýběru pracovníků.

Schéma 5 - Metody výběru pracovníků



Zdroj: zpracováno dle Koubek, 2007, s. 175-184

Dotazníky

Dnes již velké množství organizací dává uchazečům vyplnit osobní či firemní dotazníky, které poté personalisté zakládají do osobních složek zaměstnanců. Tyto dotazníky uchazeči vyplňují buď v papírové, nebo v elektronické podobě. Mohou být zaslány emailem domů, vyplněny prostřednictvím odkazu při reakci na inzerát či rozdány k vyplnění osobně při pohovoru v organizaci. V dotazníku jsou požadovány identifikační údaje uchazeče, odpovědi na otázky na vzdělání – název a adresa školy, obor studií, doba studia. Uchazeči také vyplňují, pro jaké organizace pracovali, v jakých letech, na jaké pozici a jaká byla například jejich náplň práce a odpovědnost. Otázky se rovněž týkají dalších absolvovaných kurzů, vlastnění řidičského průkazu, dalších schopností a dovedností, úrovně počítačových znalostí a speciálních programů, úrovně jazykových znalostí. Dotazník slouží pro přehled o uchazeči jak v předvýběru, tak také při výběru pracovníků.

Zkoumání životopisu, motivačního dopisu

Zkoumání životopisu a motivačního dopisu lze považovat za základní metodu výběru a předvýběru. Personalista sleduje v životopisu dosažené vzdělání, obor vzdělání, další absolvované kurzy a podobně. Další velmi důležitou informací je praxe, tedy pracovní zkušenosti z bývalých zaměstnání (náplň práce, doba trvání pracovního poměru, povinnosti). Životopis rovněž obsahuje informace o jazykových znalostech, počítačových dovednostech a dalších schopnostech. Personalisté si v životopisech všímají kromě informací také různých nesrovnalostí, časových sousledností, fluktuace, změny oboru, postupného zvyšování odpovědnosti ale také gramatických chyb či umění práce s PC. Personalisté rovněž zkoumají motivační dopis, pokud je k výběrovému řízení vyžadován. Zde jde především o schopnost představit se a uvést důvod zájmu o pracovní místo, motivaci se zdůrazněním na znalosti

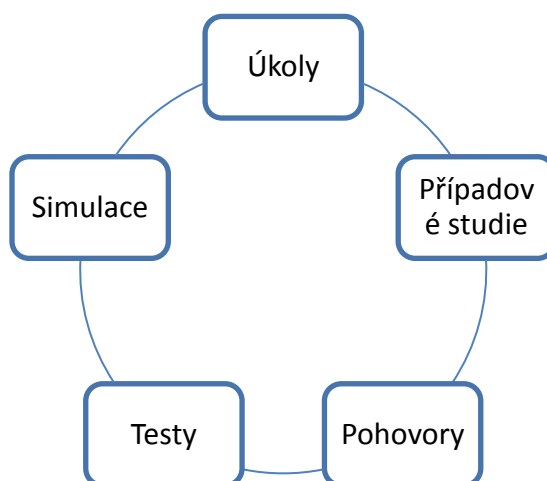
a dovednosti, které může uchazeč organizaci nabídnout. I v tomto případě prozkoumají kromě obsažených informací nesrovnalosti s dalšími zaslanými dokumenty, gramatické chyby, stylistickou úpravu a schopnost práce na PC.

Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti jsou souhrnný pojem pro testy různého zaměření, které jsou různě validní a spolehlivé. Některé organizace v České republice tyto testy využívá, avšak pouze jako doplňkovou metodu při výběru zaměstnanců. Mezi hlavní druhy testů pracovní způsobilosti se řadí testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti či různé skupinové metody, grafologie a polygraf. Testy inteligence spočívají ve zjištění schopností myslet, vnímat, prostorově vidět, numericky myslet a podobně. Testy schopností se zaměřují na schopnosti a předpoklad rozvoje schopností u uchazečů. Jedná se o mechanické, motorické schopnosti, vloh, zručnost či duševní schopnosti. Testy znalostí a dovedností jsou zaměřené na odborné znalosti získané například ze školy a také na testy pracovního postupu, kdy uchazeč o práci vykonává pod dohledem konkrétní pracovní postup. Naopak testy osobnosti zkoumají osobnost uchazeče, jeho povahu, otevřenost ke světu (extroverze a introverze), emotivnost a racionálnost, zájmy, postoje, hodnoty. Těmito testy lze odhadnout, jestli se uchazeč na určité pracovní místo hodí či nikoliv. Testy se většinou využívají při výběru manažerů, vedoucích a kvalifikovaných specialistů. (Koubek, 2007, s. 175-177)

Assessment Centre

Schéma 6 - Metoda Assessment Centre



Zdroj: Šikýř, 2012, s. 89

Martin Šikýř (2012, s. 89) definuje metodu Assessment Centre (AC) jako „metodu výběru, hodnocení i vzdělávání zaměstnanců, kdy umožňuje komplexně posoudit pracovní výkon a rozvojový potenciál zaměstnanců.“ Tato definice názorně uvádí výhody využívání této metody, které Robert Edenborough (2005, s. 143) vidí především právě ve významnosti principu vícenásobného zkoumání a zkoušení uchazečů. AC v České republice využívají většinou velké organizace, neboť tato metoda je poměrně nákladná, časově a organizačně

náročná. Této metody se účastní asi osm až deset uchazečů najednou, kteří jsou postupně podrobovány jednotlivým úkolům, případovým studiím, testům, simulaci a dalších metod. Základní části AC metody jsou zobrazeny ve schématu 6. Uchazeči jsou pozorováni a zkoumáni týmem interních a externích hodnotitelů (poradenské a vzdělávací firmy), kteří se skládají z odborníků, personalistů, manažerů a psychologů. Hodnotitelů je také poměrně vysoký počet pět až sedm. Hodnotitelé si zaznamenávají chování uchazečů, schopnosti plánování, úsudku, rozhodování, verbální schopnosti, komunikační schopnosti, schopnost argumentovat, schopnost rozhodnout se, kreativnost uchazeče, schopnost jednat, organizovat či uchazečovu nadřízenost či podřízenost. Existuje také metoda Development Centre (DC), která se ale využívá ke zkoumání odbornosti, potenciálu k rozvoji pracovníků v rámci osobního rozvoje zaměstnanců. (Šikýř, 2012, s. 89)

Výběrový pohovor, rozhovor

Výběrový pohovor je nejčastěji využívaná metoda výběru zaměstnanců. Organizace i uchazeč si mohou vzájemně poskytnout mnoho důležitých informací. Uchazeč tak může zjistit podrobnější informace o obsazovaném pracovním místě, setká se se zaměstnanci organizace (personalisté, vedoucí, manažeři), může nahlédnout do míst vykonávání práce a vytvořit si tak určitý obrázek o organizaci. Informace, které získají personalisté, spočívají v doplnění informací, které získali z jiných metod výběru. Dále si personalisté ověřují motivaci uchazeče, komunikativní schopnosti, předpoklady k práci, podrobně zkušenosti z předešlých pracovních pozic. Personalisté pokládají různé typy otázek např. popisující otázky, hypotetické, behaviorální, otázky zaměřené na schopnosti, znalosti, dovednosti, výkon, kompetence, motivaci a chování. Obecně lze otázky rozdělit na otevřené a uzavřené otázky. Výběrový pohovor lze rovněž rozdělit na strukturovaný a nestrukturovaný. Strukturovaný pohovor se vyznačuje předem připravenými otázkami, které personalisté dávají všem uchazečům o volné pracovní místo. Nestrukturovaný pohovor se naopak vyznačuje schopností personalisty pokládat otázky, které jsou v danou chvíli vhodné pro co nejefektivnější získání informací. Další dělení pohovorů je možné dle počtu tazatelů. Jsou to individuální pohovory, kde se uchazeč setká s jedním tazatelem. Pohovorových panelů se účastní jeden uchazeč a dva a více tazatelů. Mohou to být personalisté nebo personalista s liniovým manažerem. Tento typ výběrového pohovoru snižuje rizika spojená s využitím pouze jednoho tazatele. Výběrová komise je výběrový pohovor s nejvíce účastníky ze strany organizace. Velké množství tazatelů si vyžadují speciální pozice, kdy se na výběru pracovníka musí či chce podílet více personalistů, vedoucích a manažerů organizace. (Armstrong, 2007, s. 361-383)

Při pohovoru mohou tazatelé chybovat nebo být ovlivněni. Za základní chyby se považují unáhlené rozhodnutí, přílišné ovlivnění prvním dojmem, halo efekt, posuzování uchazeče podle sebe, efekt kontrastu či stereotypizace. Tyto chyby mohou být eliminovány využitím více tazatelů při pohovoru či speciálně vyškolených tazatelů a dostatečnou přípravou včetně předem definovaných okruhů otázek. (Foot a Hook, 2002, s. 87-89)

Zkoumání referencí

Personalisté někdy vyžadují reference na uchazeče, které se získávají od kolegů z předešlých zaměstnání či od spolužáků a učitelů ze vzdělávacích institucí. Martin Šikýř (2014, s. 105) k tomu dodává, že využívání referencí by mělo být pouze se souhlasem uchazeče. Tato metoda se nevyužívá samostatně, ale pouze k doplnění, prověření již získaných informací o odborných znalostech, potenciálu uchazeče, schopnostech či dovednostech.

Přijetí na zkušební dobu

Podle Josefa Koubka (2007, s. 183) se přijetí na zkušební dobu považuje za velmi efektivní, avšak tato metoda je také organizačně náročná a finančně nákladná. Rovněž je pro uchazeče o zaměstnání značně nepřijemná. Tato metoda je založená na přijetí více uchazečů (například nejlepší dva až tři uchazeči) naráz s tím, že uchazeči budou při práci pozorováni, dále posuzováni, zkoumány jejich výsledky a chování. Na konci zkušební doby je jeden uchazeč o práci, ten nejlepší, vybrán a ostatní jsou propuštěni.

Poté, co uchazeči projdou jednotlivými koly výběrového řízení, musí organizace rozhodnout, kterého uchazeče vybere a přijme na volné pracovní místo. Organizace posuzuje, zda uchazeč může (má znalosti, schopnosti, dovednosti) a chce (kladná motivace) vykonávat práci na určité pracovní pozici. Rovněž se posuzuje, zda je vhodný to týmu a organizace. Uchazeči, který je personalisty a například liniovými manažeri vybrán jako nejvhodnější pro práci na volném pracovním místě, organizace učiní nabídku zaměstnání. Jak již bylo zmíněno výše, výběr pracovníků je dvoustranný problém, tedy uchazeč se také rozhoduje o přijetí pracovní nabídky. Po jejím přijetí jsou zahájeny administrativní jednání s cílem uzavřít pracovněprávní vztah a tedy **přijmout zaměstnance**.

PRAKTICKÁ ČÁST

Metodika výzkumu

Základem výzkumné části jsou informace získané ze strukturovaných osobních rozhovorů s představiteli personálních oddělení tří vybraných společností. Tyto rozhovory byly zrealizovány ve stejném měsíci, tedy během měsíce listopadu roku 2016, aby informace byly poskytnuté ve srovnatelný čas, co nejvíce aktuální a předešlo se nějakým výrazným změnám v oblasti náboru. Rozhovory byly uskutečněny:

1. Společnost JetBrains s.r.o. - 7.11.2016,
2. společnost Shire Czech s.r.o. - 9.11.2016,
3. společnost poskytující služby v oblasti facility managementu 15.11.2016.

Otázky pokládané během rozhovoru byly rozděleny do několika částí a to na obecné otázky o společnosti, otázky plánování, získávání a výběru zaměstnanců. V příloze této práce je k nahlédnutí seznam těchto otázek a zázpis jednotlivých uskutečněných rozhovorů.

Na základě zjištěných informací z rozhovorů byly popsány jednotlivé procesy v každé vybrané společnosti. Další částí výzkumu byla komparace jednotlivých společností a především jejich procesů plánování, získávání a výběru zaměstnanců. Díky předešlým krokům bylo možné zformulovat doporučení vybraným společnostem a dále navrhnout obecné možnosti vedoucí k optimálnímu procesu plánování, získávání a výběru zaměstnanců.

2 Představení společností a postup obsazování volných pozic

Tato kapitola je věnovaná jednotlivým vybraným společnostem oslovených v rámci praktické části této práce. Jedná se o tři rozdílné společnosti, jejichž personalistky na základě osobního strukturovaného pohovoru vedeného s autorem práce, poskytly informace o průběhu výběrových řízení u nich ve firmě. Společnosti jsou zde krátce popsány. Následují vždy informace o plánování a prognózách lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců získané na základě proběhlých osobních pohovorů s personalistkami společností.

Důvody výběru jednotlivých společností

Výběr společností je proveden na základě jejich specifického zaměření, jejich oblastí působení, organizační struktury, kultury a možností získávání a výběru zaměstnanců. Každá společnost podniká v jiném odvětví, má různé potřeby a požadavky na budoucí zaměstnance. Jedná se o společnosti působící v oblasti vývoje výpočetního software, poskytování služeb údržby a správy nemovitostí a poslední společností je farmaceutická společnost, která se zabývá vývojem a distribucí léčiv na vzácné choroby. Jednotlivé společnosti mají tak díky svému zaměření jiné nároky na budoucí zaměstnance.

2.1 Společnost JetBrains s.r.o.

2.1.1 Popis společnosti a důvod jejího výběru

Společnost JetBrains s.r.o. je mezinárodní IT firma s patnáctiletou tradicí. Vyvíjí profesionální software, který umožňuje firmám růst, objevovat a tvořit. Vyvíjené programy této společnosti umožňují zrychlovat, zkvalitňovat a zefektivnit práci. Jsou schopni pracovat v několika IT jazycích (C#, C/C++, Java, PHP, SQL a další) a technologiích (Java SE, .NET, Android, iOS, PHP a další). Tato mezinárodní společnost má celkem 6 poboček po celém světě, díky nimž dokáží pokrýt prakticky potřeby jakékoliv firmy. Pobočky jsou v Praze, St. Petersburgu, Bostonu, Moskvě, Mnichově a Novosibirsku. Centrální pobočku má společnost v Praze, kde pracuje přibližně 50 zaměstnanců. Celkový počet zaměstnanců v rámci celého světa je 600. Za své efektivní programy společnost získala více než 300 mezinárodních ocenění. Zákazníci společnosti jsou prakticky z každé oblasti působení. Jedná se o bankovní instituce, sociální sítě a média, průmyslové a technologické firmy, firmy z automobilového průmyslu a mnohé další. (JETBRAINS [online]. 2016 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <https://www.jetbrains.com/company/?fromMenu>)

Obrázek 5 - Logo společnosti JetBrains s.r.o.



Zdroj: We are JetBrains. JETBRAINS [online]. 2016 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <https://www.jetbrains.com/company/press/?fromMenu>

Tato společnost byla vybrána z důvodu snahy popsat výběrový proces tří odlišných firem z různých oblastí působení. Mezinárodní IT firma může představovat právě jednu z nich. Tím, že se jedná o IT vývojářskou firmu, musí její personalisté v oblasti náboru řešit mimo standardních pozic také pracovní pozice vyžadující odborné převážně IT znalosti a dovednosti. Jedná se o znalost kódů, software či IT jazyků.

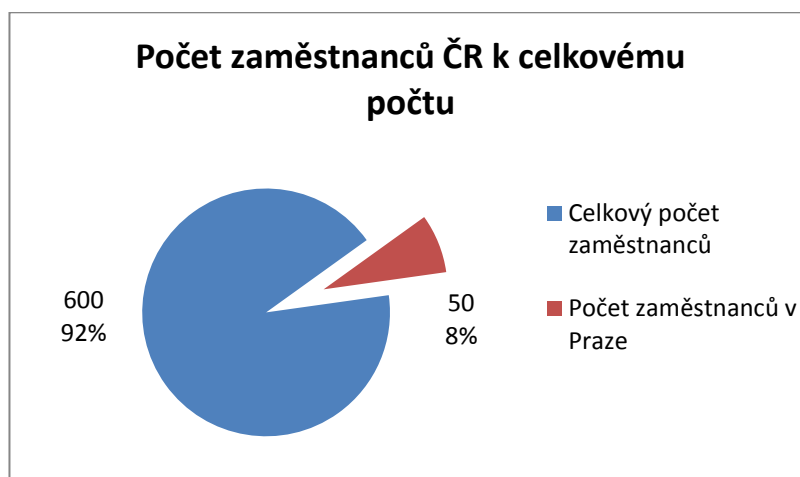
2.1.2 Proces získávání a výběru zaměstnance – výsledky rozhovoru s HR manažerkou společnosti

V této části budou popsány všechny důležité oblasti získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti JetBrains s.r.o., které poskytla HR manažerka Mgr. Martina Brožová na základě osobní schůzky a strukturovaného rozhovoru. Část práce věnovaná výběrovému řízení ve společnosti JetBrains s.r.o. včetně přímé řeči vychází ze zmíněného rozhovoru. Přepis rozhovoru je k nahlédnutí v příloze této práce.

Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o IT společnost, která vyvíjí software pro mnohé další firmy. Společnost má několik poboček po celém světě a dohromady tedy 600

zaměstnanců. V České republice, konkrétně v Praze, pracuje 50 zaměstnanců. Co do počtu zaměstnanců jde o nejmenší pobočku ze všech, avšak jedná se o hlavní pobočku celé společnosti. Sídli zde vedení společnosti a všechny oddělení nutná k celkovému chodu firmy. I zde je ale vývojářské zázemí s IT odborníky. Graf 1 znázorňuje počet zaměstnanců české pobočky k celkovému počtu zaměstnanců celé společnosti. Z grafu je patrné, že ač se jedná o hlavní pobočku, v České republice pracuje pouze 8 % z celkového počtu zaměstnanců.

Graf 1 - Počet zaměstnanců v ČR k celkovému počtu zaměstnanců společnosti JetBrains s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

Ve společnosti pracují 2 personalistky. Každá má na starosti vlastní agendu. Výběrová řízení má na starosti jedna z personalistek a to přímo HR manažerka. Druhá personalistka řeší HR marketing, interní komunikaci, podklady pro mzdy a rovněž komunikaci se středními a vysokými školami s cílem utvářet povědomí o společnosti JetBrains s.r.o. a také získat nové zájemce o pracovní místa ve společnosti. Průměrný měsíční počet výběrových řízení ve společnosti je jedno výběrové řízení. Je nutno podotknout, že se jedná o průměrné číslo, neboť jak říká HR manažerka společnosti: „Jsou období, kdy se u nás nenabírá. Může to být i 5 měsíců. Někdy jsou otevřené 2 a více pozic. Takže průměrně bychom mohli říct, že je to jedna pozice za měsíc.“ (Brožová, M., osobní rozhovor, 7.11.2016) Průměrnou délkou výběrového řízení se myslí čas od zveřejnění inzerátu po přijetí zaměstnance. Pokud společnost hledá zkušeného vývojáře s určitými specifickými znalostmi a dovednostmi, může řízení trvat i několik měsíců. Je zde proto použit termín průměrná délka výběrového řízení, která zahrnuje i administrativní, finanční, právní i další pozice, pak se tedy jedná o délku jednoho měsíce a půl.

2.1.3 Plánování a prognózy lidských zdrojů

Následující odstavec je věnován plánování a prognózám lidských zdrojů. Společnost JetBrains s.r.o. neplánuje lidské zdroje a nevyužívá prognózy lidských zdrojů, neboť to v tomto rychlém a neustále se měnícím odvětví to nemá smysl. Téměř vždy vzniká nějaká aktuální potřeba nového zaměstnance na nové pozici. HR manažerka společnosti na to říká: „Od začátku roku se nabralo více jak 8 pozic a jedná se vždy o nové pozice. Naše firma i náš obor působnosti je tak strašně rychlý, že tady nemůžeme dělat nějaké plány na 2 roku nebo na 5 let, protože ta situace se například za 3 měsíce úplně změní. My musíme spíše reagovat na

nějakou momentálně vzniklou situaci.“ (Brožová, M., osobní rozhovor, 7.11.2016) Společnost tedy nevyužívá plánování a prognózy lidských zdrojů. Jak tedy zjistí potřebu obsadit nové nebo uvolněné pracovní místo? Jak již bylo řečeno výše, společnost JetBrains s.r.o. nejčastěji obsazuje nově vzniklé pracovní místo. Potřebu jeho obsazení nejčastěji personalisté firmy zjistí od vedoucích jednotlivých týmů či v rámci nějaké diskuze. Nejčastějším důvodem je velké množství práce, kdy stávající zaměstnanci již nemají volné kapacity na plnění nových úkolů nebo nějaká nová oblast práce, na kterou není dostatek zaměstnanců s konkrétními profesionálními dovednostmi. S tímto také souvisí otázka, zda společnost má či pravidelně aktualizuje přesné popisy a specifikace pracovních míst: *„Popisy a specifikace pracovních míst určitě máme. Ale my spíš než je aktualizujeme, tak nově vytváříme pro nové pozice.“* (Brožová, M., osobní rozhovor, 7.11.2016)

2.1.4 Získávání zaměstnanců

Společnost JetBrains s.r.o. využívá poměrně širokou škálu různých metod získávání zaměstnanců. Jednotlivé metody získávání zaměstnanců, které společnost využívá i nevyužívá, názorně zobrazuje schéma 7.

Schéma 7 - Jednotlivé metody získávání a jejich využívání společností JetBrains s.r.o.

Využívá	Nevyužívá
• Personální agentury • Sociální sítě • Doporučení od zaměstnance • Job servery • Kariérní stránky • Vzdělávací instituce • Uchazeč se přihlásí sám • Interní zdroje	• Úřad práce • Inzerce v tisku • Inzerce v televizi • Billboardy a reklamní poutače

Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

Dle HR manažerky asi v 90 % případů výběrových řízení zapojí personální agenturu. Zdůraznila však, že ne vždy pochází přijatý uchazeč právě z personální agentury (i když je do procesu zapojená), neboť jinou metodou může najít vhodnějšího uchazeče. Personální agentury jsou zapojené při obsazování pracovních pozic typu: IT pozice, vývojářské pozice, Business Intelligence, analytické pozice, ale rovněž na pozice vedoucích účetních oddělení a další. Pozice, na které personální agenturu nezapojují, jsou pozice typu recepční, back office a pozice, které dokáží obsadit na základě vlastních kontaktů. Poslední taková pozice byla PR manažer. Společnost nyní spolupracuje se 2 personálními agenturami, kterým tedy zadává většinu volných pracovních pozic.

Společnost se snaží využívat různé sociální sítě a to více způsoby. Volné pracovní pozice jsou inzerovány na více sociálních sítí a to konkrétně na Facebook a LinkedIn. Vše opět záleží na typu pozice. U některých pozic společnost zkouší využívat zacílené kampaně –

právě také již na zmíněný Facebook a LinkedIn. Tyto zacílené kampaně dobře fungují, avšak kromě opravdu těžce obsaditelných pracovních pozic s velkými nároky na odbornost a zkušenost. LinkedIn rovněž využívají na přímé oslovení lidí, neboť odborníky, které hledají, jsou téměř vždy již někde zaměstnáni a je potřeba je do společnosti přilákat. Úspěšnost využívání sociálních sítí je dle HR manažerky společnosti tak 50 %.

Doporučení zaměstnance je jednou z metod, které se nebrání a díky níž do společnosti již zaměstnance získali. Za doporučení vhodného zaměstnance, který projde celým výběrovým řízením a je přijat, získá zaměstnanec určitou finanční odměnu.

Kromě již zmíněných personálních agentur, sociálních sítí a doporučení od zaměstnance společnost JetBrains s.r.o. získává zaměstnance také pomocí job serverů, kam vždy zveřejní inzerát volného pracovního místa. Konkrétně se jedná o využití jobs.cz od společnosti LMC s.r.o., tedy jejich firemní variantu pro nábor Teamio. Využití kariérních stránek je trochu zkomplikováno tím, že společnost nemá českou verzi stránek ale pouze globální. I sem, ale většinu inzerátů o volných pracovních pozicích zveřejňují. HR manažerka k tomu říká: „*My ted' budeme vytvářet profil na Proudly, abychom měli něco lokálního tady pro Prahu.*“ (Brožová, M., osobní rozhovor, 7.11.2016) Další možností získávání, kterou využívají, jsou různé vzdělávací instituce, jako příklad lze uvést zapojení Univerzity Karlovy v Praze (Fakulta matematicko – fyzikální) a České vysoké učení technické v Praze. Poměrně často také uchazeč o zaměstnání zašle svůj životopis na e-mail či osloví personalistu na LinkedIn, ale bohužel pro něj nikdy žádné vhodné volné pracovní místo nemají. Kombinaci výše zmíněných metod získávání společnost využívá prakticky na všechny volné pracovní pozice. Úspěšnost jednotlivých metod záleží na typu pracovní pozice. Jako příklad lze uvést získávání IT odborníka převážně pomocí personálních agentur a přímého oslovení pomocí LinkedIn a pozice recepční, u které lze úspěšně využít job servery.

Jaké výhody vidí HR manažerka společnosti JetBrains s.r.o. na získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů? Výhody spatřuje následující: „*Určitě nějaká variabilita, fresh hlavy. Jsou to lidé, kteří ještě nemají tunelové vidění. Mají spoustu jiných nápadů. Jde také o namíchání kolektivu. Ten nový element, který přijde, tak ten kolektiv ožíví, zamíchá to zase jinak. Nese si sebou jiné zkušenosti z předchozích firem a jiných oblastí.*“ (Brožová, M., osobní rozhovor, 7.11.2016)

Interní zdroje při získávání zaměstnanců jsou ve společnosti využívány pouze v omezené míře. Je to dáno také plochou organizační strukturou společnosti. Řízení následnictví a interní výběrová řízení nejsou používány. JetBrains s.r.o. využívá ve velké míře relokační v rámci celého světa, včetně tedy České republiky. Ani povyšování není ve společnosti příliš časté, jak již bylo řečeno, je to dáno plochou organizační strukturou. V nevelké míře se vyskytuje přechod na jinou pracovní pozici. Spíše se tedy vyskytuje přestup na jinou pracovní pozici než povyšování na manažerskou pozici. Jako příklad lze uvést zaměstnankyni, která od řešení objednávek přestoupila do marketingového oddělení. Za důležité považují, že zaměstnanec zná firmu, odvádí dobře svoji dosavadní práci a je to pro něj především motivační.

Zajímavým ukazatelem je průměrný počet uchazečů o místo. Počty se samozřejmě liší typem pozice. U odborných pozic například u vývojářských pozic, kde jsou důležité určité dovednosti, je velký problém v relevantnosti uchazečů. Jako příklad lze uvést některé průměrné počty uchazečů o místo dle pozice: u IT pozic je podle HR manažerky průměrný počet uchazečů 30, u asistentských (recepční) 40, na vedoucí pozici (PR manažer) 30, avšak v případě PR manažera téměř všichni uchazeči splňovali kritéria.

Dalším zajímavým číslem při získávání zaměstnanců je průměrný počet uchazečů pozvaných na pohovor. V JetBrains s.r.o. to vidí takto: „*Záleží na té relevantnosti. Kolikrát bych chtěla pozvat více lidí, ale není z čeho vybírat. Chceme určitě v ideálním případě, pokud bychom měli tu možnost, vidět alespoň 5 kandidátů.*“ (Brožová, M., osobní rozhovor, 7.11.2016) Považují to tedy za vhodný počet k posouzení vhodnosti kandidátů na volné pracovní místo. Rovněž mohou zhodnotit, proč se nějaký uchazeč více či méně hodil na volnou pracovní pozici.

Jednotlivé využívané způsoby předvýběru ve společnosti JetBrains s.r.o. názorně zobrazuje schéma 8. Ve společnosti využívají více možností, jak zúžit počet kandidátů na relevantní uchazeče.

Schéma 8 - Předvýběr ve společnosti JetBrains s.r.o.

Předvýběr v JetBrains s.r.o.
• Prostudování všech dostupných materiálů o uchazeči • Komunikace pomocí sociální sítě LinkedIn • Pohovory s využitím komunikačního programu Skype • Telefonický pohovor

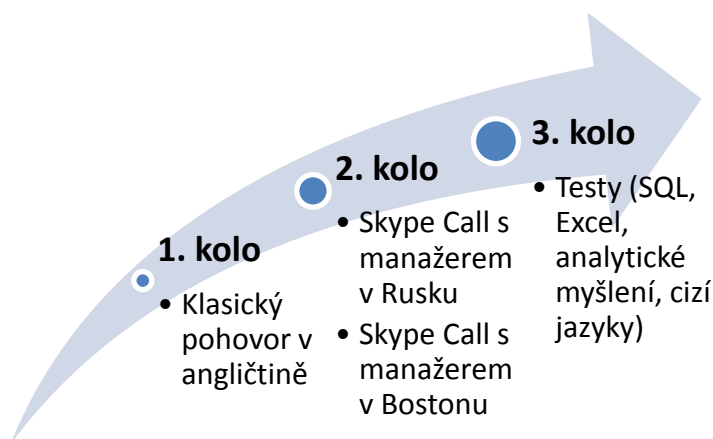
Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

Předvýběr uchazečů se ve společnosti liší dle pozice nebo také podle vzdálenosti bydliště uchazeče od kanceláře v Praze. Někteří uchazeči totiž pocházejí ze zahraničí. Využívají v podstatě čtyři metody předvýběru, které jsou vidět ve schématu 8. K preselekcí využívají komunikaci prostřednictvím sociální sítě LinkedIn. V případě, že chtějí vidět reakce uchazeče na jejich otázky, komunikují prostřednictvím komunikačního programu Skype. Tyto metody jsou vždy využívány v případě velké vzdálenosti bydliště uchazeče od kanceláře společnosti v Praze. V případě uchazečů z České republiky je využíván kromě možností výše zmíněných také telefonický předvýběr. U méně složitých pozic pouze telefonický předvýběr. Uchazeči je pozice podrobně popsána, uchazeč rovněž sdělí své představy. Cílem je objasnit náplň práce a zjistit, zda se shoduje s představami uchazeče. Pokud se představy shodují a uchazeč se jeví jako vhodný na volnou pracovní pozici, bude pozván do 1. kola výběrového řízení.

2.1.5 Výběr zaměstnance

Proces výběru zaměstnance se opět liší v závislosti na pozici. Každý vedoucí týmu, do kterého se hledá nový zaměstnanec, má jiné představy. Nejčastěji se využívá 1 až 3 kola výběrového řízení. Někdy se prvního kola účastní pouze personalistka a až druhého kola manažer týmu, přítomen ale samozřejmě může být už i v prvním kole. Některá výběrová řízení mohou být delší, protože je například zapotřebí, aby uchazeče viděli všichni vedoucí, se kterými by měl spolupracovat. Protože se často jedná o vedoucí z jiných států, je využíván již zmíněný komunikační program Skype. Někdy je vhodné pozvat do určitého výběrového kola také kolegu: „*My se snažíme zapojit i kolegy z týmu, že uchazeče nevidím pouze já a nadřízený týmu. V určitých fázích toho výběrka, aby k tomu šel i potenciální budoucí kolega, který také do toho může mluvit, jestli mu je sympatický a sedne mu.*“ (Brožová, M., osobní rozhovor, 7.11.2016) Například ve 3. kole je uchazeč často testován na analytické myšlení, SQL, Excel a na angličtinu formou nějaké eseje. Jelikož základní komunikační jazyk ve společnosti je angličtina, tak většina pohovorů již v anglickém jazyce probíhá. Schéma 9 zobrazuje ukázková kola výběrového řízení při náboru IT vývojáře, konkrétně jejich náplně. U této pozice jsou zapotřebí tři výběrová řízení, kdy se první kolo skládá z klasického pohovoru vedeného v anglickém jazyce. Druhé kolo je z důvodu potřeby opravdu důkladného posouzení IT odborníka směřováno dokonce na manažery týmu ze zahraničních poboček. Poslední, tedy třetí kolo se skládá z praktického testu SQL, Excel, analytického myšlení a psaného textu v angličtině či rozhovoru v anglickém jazyce.

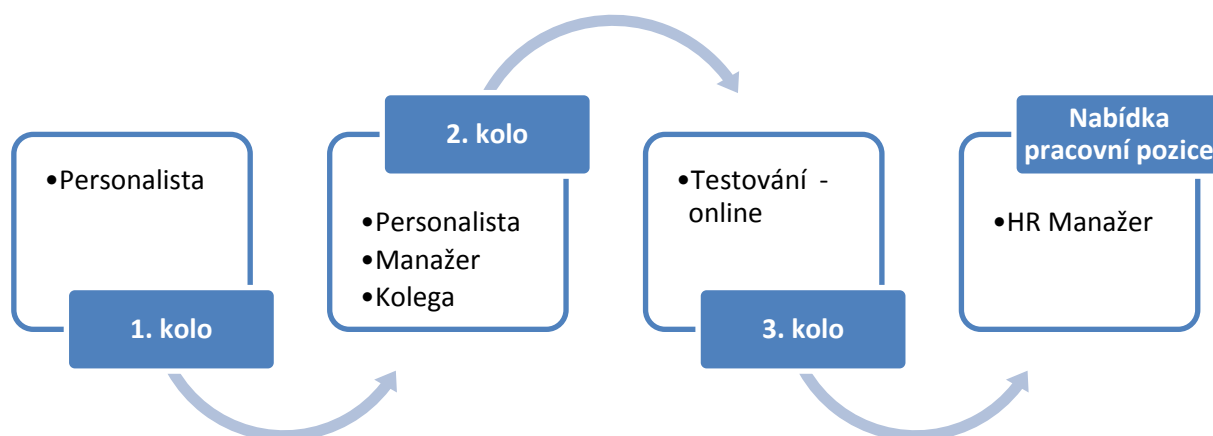
Schéma 9 - Ukázková kola výběrového řízení ve společnosti JetBrains s.r.o. - vývojář



Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

Schéma 10 zobrazuje ukázková kola výběrového řízení při obsazování řadového zaměstnance, jde o účastníky jednotlivých kol. Prvního kola výběrového řízení se v případě řadového zaměstnance pobočky v České republice účastní personalista, který provede klasický výběrový pohovor. Druhé kolo je opět formou klasického výběrového pohovoru, ke kterému je přizvaný manažer oddělení, kam by měl uchazeč nastoupit, a potenciální kolega. Poslední kolo výběrového řízení je formou online testování na Excel, SQL a programy potřebné pro výkon povolání. V případě, že uchazeč úspěšně splní všechny nároky, které jsou na něj při výběrovém řízení kladeny, bude mu učiněna nabídka pracovní pozice.

Schéma 10 - Účastníci jednotlivých kol výběrového řízení ve společnosti JetBrains s.r.o. – řadový zaměstnanec



Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

Během výběrového pohovoru pokládají otázky otevřené, často popisné i behaviorální, na které prošly školením a které považují za smysluplné. Hypotetické otázky nevyužívají, neboť dle názoru personalistky si uchazeč může velmi vymýšlet. Pohovor se snaží vést strukturovaný, avšak přiznává: „*Když pohovor dělám s někým dohromady, tak moc strukturovaný pohovor neudělám. Ale já se sama za sebe snažím, když jedu nějakou sérii těch lidí, tak dávat jim aspoň rámcově podobný otázky, abych měla nějaký srovnání ve smyslu, co mi odpovídají na to stejný. Ale není to tak, že bych s každým kandidátem od začátku do konce odvedla stejnou strukturu pohovoru, to ne.*“ (Brožová, M., osobní rozhovor, 7.11.2016)

Schéma 11 -Využití jednotlivých metod výběru společností JetBrains s.r.o.

Využívá	Nevyužívá
• Životopisy • Motivační dopisy • Testy • Pohovory • Reference	• Dotazníky • Assessment Centrum • Lékařské vyšetření • Přijetí na zkušební dobu

Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

Ve společnosti se využívá důkladné prozkoumání došlých životopisů, dále se využívají testy a realizují pohovory. Motivační dopisy od uchazečů nevyžadují, ale oni je velmi často posílají sami, takže do nich mohou nahlédnout. Reference získávají pouze prostřednictvím sociální sítě LinkedIn, kde je uchazeči většinou již mají zveřejněné. Tyto metody jsou využívány zpravidla na všechny typy pozic. Ostatní metody nevyužívají, neboť pro ně nejsou směrodatné. Přehledné rozdělení využívaných a nevyužívaných metod výběru nabízí schéma 11.

Při konečném výběru pracovníka je pro společnost JetBrains s.r.o. velmi důležité, jak se uchazeč hodí do pracovního týmu a do společnosti. Převládají proto celoorganizační

a týmová kritéria před kritériem pracovního místa. Opět to záleží na pozici. V případě běžnější pozice, jsou schopni nějaké dovednosti raději naučit a přijmout přesný typ člověka, kterého do společnosti hledají. Avšak v případě vývojáře se specifickou znalostí, kterých je nedostatek, bohužel vždy nejde upřednostnit člověka, který by skvěle zapadnul do kultury firmy, neboť je velmi omezený počet uchazečů a některé dovednosti nelze lehce doučit.

2.2 Společnost Shire Czech s.r.o.

2.2.1 Popis společnosti a důvod jejího výběru

Společnost Shire Czech s.r.o. je česká část přední mezinárodní biotechnologické společnosti, která se specializuje na léčbu vzácných onemocnění. Jedná se například o nemoci krve, imunity, mnohé genetické a metabolické poruchy a také léky využívané při léčbě rakoviny. Společnost vyvíjí a dodává speciální léčiva do nemocnic ve více než 100 zemí světa, včetně nemocnic v České republice. Činností jsou rovněž odborná školení o těchto vzácných nemocích, jejich diagnostice a správné léčbě. Společnost má několik poboček na světě jako příklad lze uvést USA, Kanadu, Austrálii a skoro všechny evropské státy Německo, Francie, Velká Británie, Španělsko, Slovensko, Česká republika a mnohé další. Celkový počet zaměstnanců v rámci celého světa čítá 22 000 lidí. Dříve se jednalo o společnost Baxalta Czech spol. s.r.o, která se nyní integruje právě do společnosti Shire Czech s.r.o. (Shire [online]. 2016 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <https://www.shire.com/who-we-are>)

Obrázek 6 - Logo společnosti Shire Czech s.r.o.



Zdroj: Who we are. Shire [online]. 2016 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <https://www.shire.com/who-we-are>

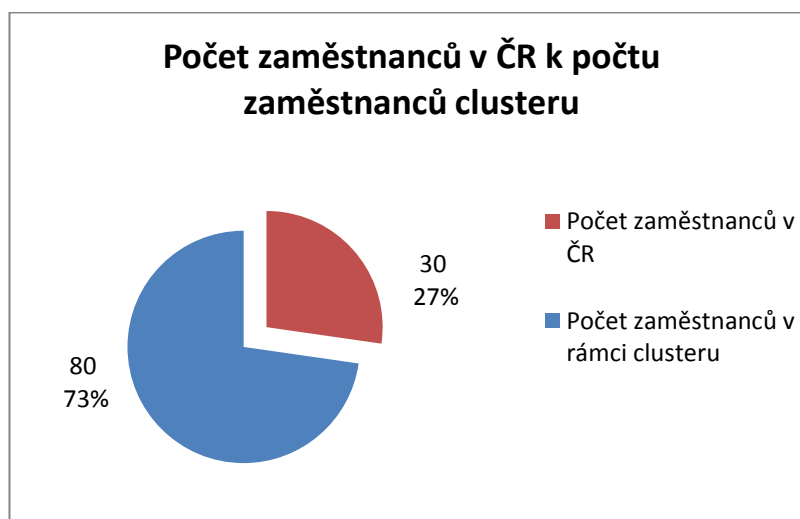
Tato společnost byla opět vybrána z důvodu odlišnosti v oblasti působení. Jedná se o farmaceutickou společnost, kde jsou opět kromě standardních kancelářských pozic vypisována výběrová řízení na určité typy pozic důležité pro tuto oblast, tady manažerské pozice, marketingové pozice, obchodní zástupce, produktové specialisty a reprezentanty společnosti. Na tyto pracovní pozice jsou zapotřebí široké obchodní dovednosti a zkušenosti.

2.2.2 Proces získávání a výběru zaměstnance – výsledky rozhovoru s HR Specialistkou společnosti

V této části práce bude opět popsán proces získávání a výběru zaměstnance, avšak tentokrát ve farmaceutické společnosti Shire Czech s.r.o. Všechny informace o tomto procesu poskytla v rámci osobní schůzky a strukturovaného rozhovoru HR Specialistka společnosti Diana Bedrníková. Veškeré informace včetně přímé řeči vychází ze zmíněného rozhovoru, jehož přepis je k nahlédnutí v příloze této práce.

Jedná se tedy o farmaceutickou společnost, která se specializuje na léčbu vzácných onemocnění. Celkový počet zaměstnanců je asi 22 000 lidí. V České republice, konkrétně v Praze + obchodní tým stále na cestách, pracuje pro společnost 30 zaměstnanců, ale pražská pobočka je hlavní pobočkou takzvaného clusteru, kam spadá 13 zemí střední a východní Evropy. Celkový počet zaměstnanců clusteru je 80. Tento cluster je zde zmiňován, neboť získávání a výběr zaměstnanců celého clusteru má na starosti právě pražské HR oddělení. Graf 2 znázorňuje počet zaměstnanců v České republice vzhledem k počtu zaměstnanců v rámci clusteru.

Graf 2 - Počet zaměstnanců v ČR k počtu zaměstnanců clusteru společnosti Shire Czech s.r.o.



Zdroj: Zpracování výsledků vlastního výzkumu

V HR oddělení pracují 2 personalisté. Jedná se o HR Specialistku a HR Business Partnera, kteří se oba podílejí na náboru nových zaměstnanců. Při výběrovém řízení ve společnosti se účastní prvního kola HR Specialistka a druhého kola HR Business Partner. Průměrný měsíční počet výběrových řízení ve společnosti je jedno výběrové řízení. Jedná se o průměrné číslo, protože jsou měsíce, kdy se nabírá více a kdy méně. Průměrná délka výběrového řízení, tedy čas od zveřejnění inzerátu po přijetí zaměstnance do firmy, je měsíc a půl. HR Specialistka k tomu říká: „Vychází to přibližně tak na měsíc a půl. Samozřejmě se to liší podle pozice. Některé pozice máme obsazené například během třech týdnů a u některé vybíráme tři měsíce.“ (Bedrníková, D., osobní rozhovor, 9.11.2016) Proto je zde opět použit termín průměrná délka výběrového řízení, která zahrnuje jak administrativní pozice, tak právě na obsazení složitějších pozic. Jako příklad složitějších pozic lze uvést velmi zkušené

manažery nebo obchodní zástupce, u kterých jsou vyžadované určité prodejní znalosti a dovednosti vhodné u tohoto typu působení společnosti.

2.2.3 Plánování a prognózy lidských zdrojů

Tato farmaceutická společnost plánuje lidské zdroje a využívá prognózy potřeb lidských zdrojů. HR oddělení společnosti v tomto ohledu spolupracuje s manažery jednotlivých oddělení včetně finančního oddělení. Na podzim tak tvořili přehledy zaměstnanců na rok 2017. HR Specialistka to upřesňuje: „*Určitě tady koukáme na potřeby, které se odvíjí od trhu a tím pádem, koho bude potřeba přijmout. U nás to není nestabilní, je to dlouhodobě naplánované. Máme hodně stabilní pozice.*“ (Bedrníková, D., osobní rozhovor, 9.11.2016) Jak zjistí organizace nutnost obsazení pracovního místa? Pokud se jedná o pracovní místo uvolněné, tak je to samozřejmě jednoduché, ale odhalení potřeby nově vzniklého pracovního místa už může být složitější. Když se objeví potřeba obsadit nově vzniklé pracovní místo je to v souvislosti s tím, že společnost a především pobočka neustále roste a stává se samostatnější: „*Některé pozice a procesy byly vlastně mimo Českou republiku, třeba na globální úrovni, ale s tím jak roste naše společnost, roste business, mění se trošku portfolio, tak je potřeba některé pozice vztáhnout přímo na lokální trhy. To je třeba náš případ, jak vznikají naše nové pozice nebo jak se vyvíjí.*“ (Bedrníková, D., osobní rozhovor, 9.11.2016) Pobočka či cluster jsou poměrně malé, mají proto veškeré pozice optimalizované pro fungující a optimální chod společnosti. Ve společnosti se tedy obsazují jak nově vzniklá, tak uvolněná pracovní místa. Společnost má a rovněž pravidelně aktualizuje popisy a specifikace pracovních míst. Vždy, když se provedou změny u nějaké pozice, tak se job descriptions aktualizují. Společnost je také příkládá k pracovní smlouvě.

2.2.4 Získávání zaměstnanců

Popisovaná společnost Shire Czech s.r.o. využívá několik metod získávání zaměstnanců. Jednotlivé metody získávání zaměstnanců využívané společností jsou k nalezení ve schématu 12. Pro příklad jsou zde uvedené rovněž základní metody získávání zaměstnanců, které vybraná společnost nevyužívá.

Schéma 12 - Jednotlivé metody získávání a jejich využívání společností Shire Czech s.r.o.

Využívá	Nevyužívá
• Personální agentury • Kariérní stránky • Uchazeč se přihlásí sám • Doporučení od zaměstnance • Interní zdroje	• Sociální sítě • Úřad práce • Job servery • Inzerce v tisku • Inzerce v televizi • Billboardy a reklamní poutače • Vzdělávací instituce

Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

Společnost Shire Czech s.r.o. využívá personální agentury na všechna výběrová řízení. To znamená, že personální agenturu společnost opravdu zapojí ve 100 % případů. Zároveň

využívají i jiné metody získávání zaměstnanců, ale dle oslovené HR Specialistky v 90 % případů přijmou zaměstnance právě za využití personální agentury. Zbýlých přibližně 10 % je rozprostřen mezi ostatní metody získávání. Spolupracují se 3 personálními agenturami: „*Máme to rozdělené. Dvě využíváme od nejnižších pozic do střední úrovně, ale pak máme uzavřenou ještě jednu smlouvu na headhunting.*“ (Bedrníková, D., osobní rozhovor, 9.11.2016) Poslední zmíněný případ se nejčastěji využívá na top manažerské pozice. K personálním agenturám HR Specialistka ještě dodává: „*Nejvíce se nám ale osvědčily ty personální agentury, protože hledáme specifické pozice. Ty personální agentury mají většinou už kontakty, mají dlouhodobé vztahy a přímo oslovují kandidáty, s kterými už dříve spolupracovaly a které mají v databázi.*“ (Bedrníková, D., osobní rozhovor, 9.11.2016)

Obecně sociální sítě jako Facebook a LinkedIn HR oddělení příliš nevyužívá. Co se týká náboru, tak sociální sítě nevyužívají vůbec.

Společnost využívá k získávání zaměstnanců kariérní stránky, které jsou však globální a tedy v anglickém jazyce. Žádná česká verze stránek bohužel neexistuje. Někdy jsou personalisté sami kontaktováni uchazečem například pomocí e-mailu s tím, že mají zájem o nějaké pracovní místo ve společnosti. Nereagují tak na žádné inzerované volné pracovní místo. Získávají zaměstnance rovněž na doporučení od jiného zaměstnance, avšak není to příliš časté. Pokud je zaměstnanec přijat na pracovní pozici na základě doporučení, je doporučujícímu vyplacena finanční odměna.

Vybraná farmaceutická společnost nevyužívá žádné job servery a tedy ani s ním spojené programy G2 či Teamio. Rovněž školy a další vzdělávací instituce nevyužívají jako možnost získat zaměstnance. Další nevyužívané metody jsou ve výše zmíněném schématu 13.

Jaké výhody vidí HR Specialistka společnosti Shire Czech s.r.o. na získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů? Říká k tomu následující: „*Jsou to vlastně kandidáti z vnějšku. Pro nás je výhoda, že ty personální agentury udělají předvýběr a pro nás je to ušetření času. Pro mě je to důležité, že mám na starost více zemí a já nemluví těmi lokálními jazyky, takže ty agentury mi přeloží ty zkušenosti toho člověka do angličtiny, protože pohovory určitě probíhají v lokálním jazyce a pak jsou testy angličtiny. Jinak výhody jsou takové, že se vlastně jedná o nového člověka s novými zkušenostmi.*“ (Bedrníková, D., osobní rozhovor, 9.11.2016)

Interní zdroje při získávání zaměstnanců jsou využívány velmi málo. Jako příklad lze uvést přijmutí juniornějšího zaměstnance do společnosti s cílem si toho člověka určitým způsobem dovychovat. Dalším příkladem může být postup recepční na asistentkou pozici, ale tím pravděpodobně výčet končí. Je to dáno tím, že společnost potřebuje velmi zkušené manažery a ty v podstatě už rovnou přijímá. V této společnosti není možné z nějaké nižší pozice přejít na pozici manažerskou a to z toho důvodu, že v organizační hierarchii neexistuje žádná vhodná pracovní pozice mezi například již zmíněnou asistentkou pozicí a manažerskou pozicí. Jednalo by se tedy o moc velký kariérní skok a kandidát by neměl všechny potřebné znalosti a zkušenosti. Z tohoto důvodu tedy získávání z interních zdrojů není v této firmě příliš časté.

Průměrný počet uchazečů o místo je zajímavý ukazatel. U této společnosti se toto číslo nepodařilo zjistit, neboť jsou na všechny pozice využívány personální agentury, které pro

vybranou farmaceutickou společností dělají předvýběr. Společnost zná pouze počet uchazečů, kteří již předvýběrem projdou. Personální agentury zasílají informace tak o 7 kandidátech na uvolněné pracovní místo s tím, že na asistentské pozice to bývají informace i o více kandidátech.

Průměrný počet uchazečů pozvaných na pohovor je také vypovídající ukazatel při získávání zaměstnanců. Na výběrový pohovor si personalisté vybrané farmaceutické firmy pozvou 3 – 4 kandidáty, aby mohli posoudit vhodnost uchazečů na volné pracovní místo. Samozřejmě opět ten počet pozvaných závisí na pozici.

Schéma 13 zobrazuje způsob předvýběru ve vybrané farmaceutické společnosti Shire Czech s.r.o.. Společnost spolupracuje s personálními agenturami v takovém rozsahu, že ji využívá na všechna volná pracovní místa. Předvýběr uchazečů tak v podstatě řeší pouze ona. Předvýběr v rámci personální agentury má několik kroků. Personální agentura inzeruje volná pracovní místa na svých internetových stránkách a na stránkách job serverů, společně s aktivním oslovováním na sociální síti LinkedIn. Na předvýběr uchazečů využívají všechny dostupné informace o uchazeči jako zaslané životopisy, motivační dopisy a informace na zmíněné sociální síti LinkedIn. Dále následuje telefonický rozhovor a případně videohovor prostřednictvím komunikačního programu Skype. Uchazeči, kteří prošli první částí předvýběru, jsou pozváni na klasický pohovor. Tento pohovor je stále pořádán v rámci personální agentury. Personalisté či headhunteri sepíší závěry a poznatky z osobní schůzky o jednotlivých kandidátech, které předají farmaceutické společnosti. Ta si na základě těchto poznatků pozve uchazeče do výběrového řízení již ve společnosti s vlastními personalisty. HR specialista upozorňuje na správnou komunikaci s personálními agenturami: „*Nicméně vždycky nejtěžší je správně nabířovat personální agentury, aby posílali správné kandidáty.*“ (Bedníková, D., osobní rozhovor, 9.11.2016)

Schéma 13 - Předvýběr ve společnosti Shire Czech s.r.o.

Předvýběr ve farmaceutické společnosti
• Personální agentury: • Prostudování všech dostupných materiálů o uchazeči • LinkedIn, telefonický pohovor, Skype Call • Klasický pohovor • Písemné závěry z pohovoru

Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

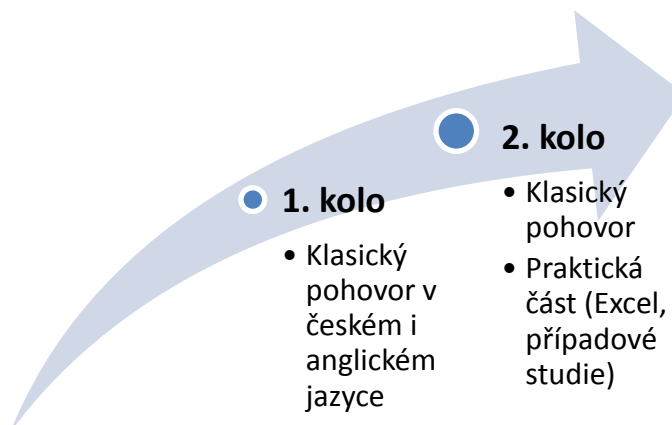
2.2.5 Výběr zaměstnance

Úplný začátek procesu výběrového řízení je prakticky vždy stejný. Liší se to pouze tím, zda se personalisté společnosti osobně sejdou se zástupcem personální agentury či se spojí pouze po telefonu. Personalisté vysvětlí představy o uchazeči, jaký by měl mít znalosti, zkušenosti a jaký by měl být osobnostně. Poté personální agentura udělá předvýběr a vlastní pohovory. Jejich práce končí doporučením vhodných uchazečů společnosti. Vlastní proces výběru zaměstnance ve farmaceutické společnosti začíná právě převzetím závěrů

a doporučení ze strany personální agentury. Společnost si na základě těchto dokumentů pozve vybrané uchazeče do prvního kola výběrového řízení. Sama společnost většinou pořádá 1 - 2 kola výběrového řízení, se započítáním pohovoru s personální agenturou tedy 2 - 3 kola. Jsou samozřejmě odlišnosti podle obsazované pozice. Prvního firemního kola se zpravidla účastní HR Specialistka společně s manažerem oddělení, kam by měl uchazeč nastoupit. Jedná se o klasický výběrový pohovor. V druhém firemním kole se uchazeč setká s HR Business Partnerem a znovu s manažerem oddělení. Toto kolo je rozdělené na 2 části. V první části se jedná opět o klasický výběrový pohovor. Druhá část je v podstatě praktická. Společnost využívá testy Excelu, případové studie a podobně. Praktickou část využívají především z důvodu snahy vidět bezprostřední reakce a práci uchazeče o zaměstnání.

Ve schématu 14 jsou k prohlédnutí ukázková kola výběrového řízení ve společnosti. Jako příklad je zde uvedena pozice řadového zaměstnance. Je nutné připomenout, že se jedná o kola výběrového řízení pořádaná již ve farmaceutické společnosti. Na tuto pozici se využívá dvoukolové výběrové řízení. První kolo se skládá s klasického pohovoru v českém a anglickém jazyce, jelikož je potřeba ověřit jazykové znalosti. Jedná se o mezinárodní firmu, kde se k centrální komunikaci využívá právě anglický jazyk. Druhé kolo je složeno z klasického pohovoru a již zmíněné praktické části, ve kterém je zkoumána dovednost v Excelu a schopnost poradit si s nějakou případovou studií vztaženou do reálné situace.

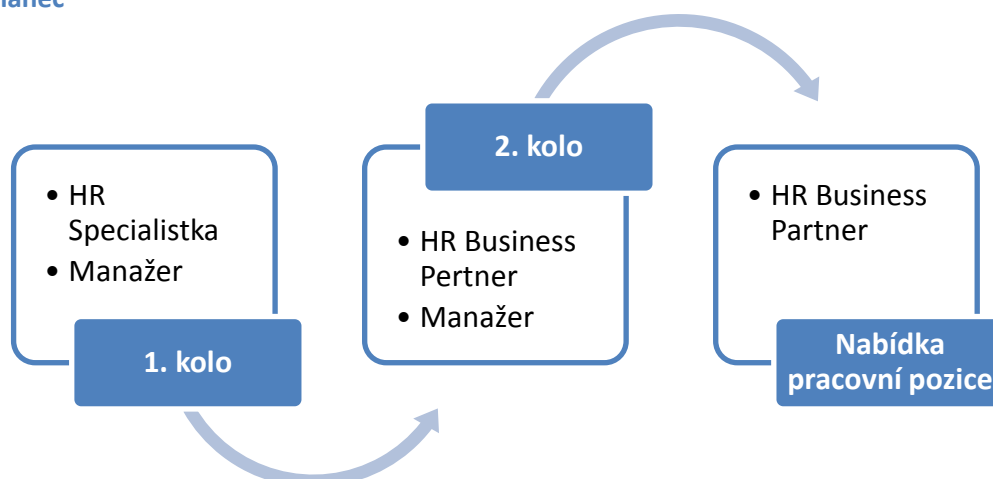
Schéma 14 - Ukázková kola výběrového řízení ve společnosti Shire Czech s.r.o. – řadový zaměstnanec



Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

Ve schématu 15 jsou přehledně zobrazeny účastníci jednotlivých kol výběrového řízení. Opět jsou to účastníci a kola jen v rámci farmaceutické společnosti. Jako příklad je opět uvedena pozice řadového zaměstnance. Prvního firemního kola výběrového řízení se účastní HR Specialistka společně s manažerem oddělení, ve kterém by měl uchazeč pracovat. Druhého kola se účastní HR Business Partner, který má rovněž zájem setkat se s uchazečem. Spolu s ním se účastní opět manažer oddělení, který zadává praktickou část, tedy například již zmíněné testy Excelu či různé případové studie. Pokud uchazeč úspěšně projde všemi koly výběrového řízení, HR Business Partner učiní nabídku pracovní pozice.

Schéma 15 - Účastníci jednotlivých kol výběrového řízení ve společnosti Shire Czech s.r.o. - řadový zaměstnanec



Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

Otázky, které pokládají při výběrovém rozhovoru, jsou otevřené, popisné a rovněž využívají otázky hypotetické a behaviorální. Dle HR Specialistky se snaží vést strukturovaný pohovor: „*Já bych to nazvala, že jsou to strukturované pohovory. Vlastně my nějak uvedeme, jak ten pohovor bude vypadat. Pak je nějaká část, kdy ten člověk může mluvit sám a pak zase my.*“ (Bedrníková, D., osobní rozhovor, 9.11.2016)

Schéma 16 - Využití jednotlivých metod výběru společností Shire Czech s.r.o.

Využívá	Nevyužívá
• Životopisy • Testy • Pohovory • Reference	• Dotazníky • Motivační dopisy • Assessment Centrum • Lékařské vyšetření • Přijetí na zkušební dobu

Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

Metody výběru, které společnost využívá, jsou pouze důkladné prozkoumání životopisů, které ale již zkoumala rovněž personální agentura. Dále využívají klasické pohovory spojené s testováním uchazečů. Využívají rovněž reference na zaměstnance. Motivační dopisy od uchazečů ani od personální agentury nevyžadují. Nejčastější kombinací je využití klasického pohovoru spojeného s testováním. Ve schématu 16 jsou přehledně rozděleny metody výběru, které společnost využívá a naopak nevyužívá.

Při závěrečném výběru pracovníka společnost Shire Czech s.r.o. bere ohled na několik kritérií výběru zaměstnance. Je pro ně však velmi důležité, aby se uchazeč hodil do společnosti a především do týmů, které jsou ve společnosti poměrně malé. Funkčnost týmu je pro společnost zásadní. Kritéria celoorganizační a týmová převažují nad kritériem pracovního místa. HR Specialistka k tomu dodává: „*Určitě dáváme hodně důraz na tu týmovost*

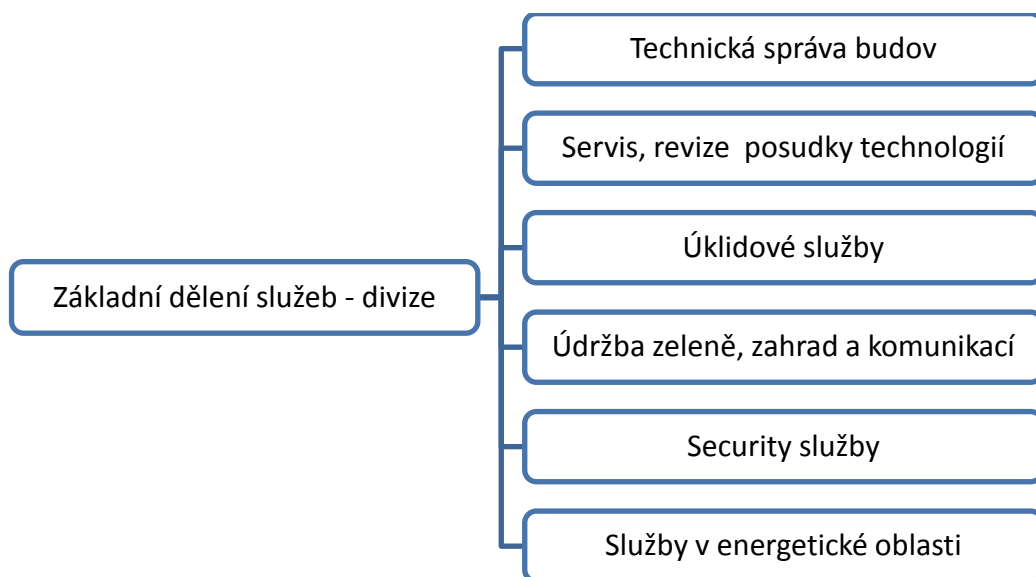
a osobnost, protože nás tady je hodně málo. Jsme tady malé týmy. Naše týmy mají 4 – 5 lidí, takže ta osobnost by pak ten tým hodně narušovala. Vezměte si, že pak jedna pětina toho týmu by byla nefunkční. Takže stává se nám, že tady máme člověka, který znalostně odpovídá, nicméně by se nám do týmu určitě nehodil, takže ho odmítneme. Takže to určitě převažuje.“ (Bedrníková, D., osobní rozhovor, 9.11.2016)

2.3 Společnost poskytující služby v oblasti facility managementu

2.3.1 Popis společnosti a důvod jejího výběru

Vybraná společnost poskytuje služby v oblasti facility managementu, dále je zde používán termín facility společnost, neboť si pracovníci HR oddělení nepřejí jmenovat společnost. Společnost působí ve třech zemích v Evropě, kde nabízí takzvaný integrovaný facility management, což znamená nabídku komplexních služeb v oblasti facility managementu. Služby společnosti se dělí na 6 divizí. Základní dělení služeb společnosti zobrazuje schéma 17. Pod technickou správou budov se skrývá samotná správa budov, údržba technologií, non-stop dispečink, havarijní služby, různé opravy, BOZP a PO. Úklidové služby zahrnují vnitřní, venkovní, stavební, speciální úklidy, výškové mytí, desinfekce, desinsekce, deratizace či čištění komunikací. Zaměstnanci údržby zeleně mají zkušenosti s návrhy a realizací zahrad a údržbou vnitřní a venkovní zeleně. Pod označení security služby patří ostraha, bezpečnostní systémy a poradenství. Služby v energetické oblasti jsou také rozmanité, zahrnují provoz, servis, poradenství, průkazy energetické náročnosti budov a EPC projekty. (Webové stránky vybrané společnosti, [online]. 2016 [cit. 2016-11-17].)

Schéma 17 - Základní dělení služeb společnosti poskytující facility management



Zdroj: Zpracováno dle informací od zaměstnance společnosti

Mezi zákazníky, kterým společnost poskytuje služby, patří banky, hotely, administrativní budovy a různé objekty v rámci veřejných zakázek jako nemocnice, parky a podobně. Dokáží zajistit služby napříč celou Českou republikou s tím, že centrála společnosti se nachází v Praze. Společnost za svou práci získala několik ocenění.

Tato facility společnost byla vybrána opět z důvodu snahy analyzovat získávání a výběr zaměstnanců u tří rozdílných společností s různými specifiky a oblastmi působení. Právě společnost nabízející tyto služby je opět rozdílná oproti předchozím. Personalisté musí řešit nábor kromě standardních či kancelářských pozic také technické pozice jako údržbář, opravář, elektrikář a podobně, u kterých uchazeč musí mít odborné znalosti a dovednosti.

2.3.2 Proces získávání a výběru zaměstnance – výsledky rozhovoru s personalistkami společnosti

Tato část obsahuje všechny důležité informace z oblasti získávání a výběru zaměstnanců ve facility společnosti. Všechny potřebné informace poskytl tým personalistek při osobní schůzce a strukturovaného rozhovoru na centrále společnosti. Tato část práce věnovaná facility společnosti včetně přímé řeči vychází právě z tohoto rozhovoru, jehož přepis je také k nahlédnutí v příloze práce.

Vybraná společnost poskytuje integrovaný facility management prakticky po celé České republice. Ke kvalitně odvedené práci potřebuje dostatek kvalitních zaměstnanců. Pro společnost pracuje velké množství pracovníků. Na plný úvazek ve společnosti pracuje asi 950 zaměstnanců. Společnost však zaměstnává velké množství lidí také formou brigád, polovičních úvazků a podobně. Společnost zaměstnává 6 personalistek. 4 personalistky mají ve své kompetenci nábor a veškerou personální agendu. Zbylé 2 personalistky vypomáhají jako administrátorky se zadáváním dat do programu a dalšími administrativními úkony. Průměrný měsíční počet výběrových řízení ve společnosti je asi 35 výběrových řízení. Počet se liší dle měsíce v roce, ale především se číslo odvíjí od zakázek. Pokud společnost vyhraje velkou zakázku, je potřeba nabrat více zaměstnanců. Průměrná délka výběrového řízení je 3 týdny až 1 měsíc. Délka se samozřejmě liší dle náročnosti a požadavků na pozici a zaměstnance.

2.3.3 Plánování a prognózy lidských zdrojů

Vybraná facility společnost neplánuje lidské zdroje a ani nevyužívá prognózy lidských zdrojů. Personalistka společnosti to vysvětluje následovně: „*Nemáme tady žádnou vizi, co se týká počtu pracovních míst. Nikdy nevíme dopředu, kolik bude potřeba zaměstnanců, kolik bude probíhat výběrových řízení. Všechno záleží na zakázkách. Pokud vyhraje novou zakázku, bude potřeba nabrat techniky, údržbáře a podobně. Předem to nikdy nevíme. Takže lidské zdroje neplánujeme.*“ (Personalistka, osobní rozhovor, 15.11.2016) Pokud se jedná o uvolněné pracovní místo, tak společnost zjistí potřebu jeho obsazení standardním způsobem, když někdo odchází a podobně. Potřebu obsadit nové pracovní místo personalistkách oznámí manažer oddělení. Opět to bývá na základě nové zakázky, na kterou je potřeba přiřadit více zaměstnanců nebo také v případě, kdy stávající zaměstnanci svoji práci kvůli velkému množství již nezvládají. Společnost má a využívá popisy a specifikace pracovních míst, které dle personalistek podle potřeby aktualizují.

2.3.4 Získávání zaměstnanců

Vybraná společnost poskytující služby v oblasti facility managementu využívá velké množství metod získávání zaměstnanců. Schéma 18 nabízí přehledné zobrazení využívaných metod získávání vybranou facility společností.

Schéma 18 - Jednotlivé metody získávání a jejich využívání facility společností

Využívá	Nevyužívá
• Personální agentury • Sociální sítě • Úřad práce • Job servery • Kariérní stránky • Inzerce v tisku • Billboardy a reklamní poutače • Vzdělávací instituce • Uchazeč se přihlásí sám • Doporučení od zaměstnance • Interní zdroje	• Inzerce v televizi

Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

Jednou z uvedených metod je spolupráce s personální agenturou. Vybraná společnost najímá personální agentury jen na obsazení vysokých manažerských pozic. Personální agentury se často využívají při hledání pracovníků IT oddělení, to se ovšem netýká této společnosti, neboť mají IT řešené externě. V případě, že agentury osloví, je úspěšnost tohoto získávání 100%. Dle personalistek při posledních spolupracích využívali 1 – 2 personální agentury.

Sociální sítě společnost používá pouze omezeným způsobem. V rámci náboru na sociální sítě Facebook a LinkedIn pouze zveřejňují inzeráty na volná pracovní místa. Personalistky společnosti v rámci sociálních sítí neoslovují potenciální kandidáty a nevyužívají žádné speciální kampaně.

Kromě výše popsaných využívá společnost velké množství metod získávání zaměstnanců. Je to dáno také tím, že společnost obsazuje volná pracovní místa se širokým rozpětím znalostí a dovedností. Nábor se tak týká jak manažerů, administrativních pozic, tak odborných techniků, údržbářů či pracovníků úklidu. Společnost proto spolupracuje také s Úřadem práce České republiky. Další metody jsou kariérní stránky, ale také inzerce v tisku či billboardy a reklamní poutače, které jsou k nalezení například v pražském metru. Společnost se snaží také získat zaměstnance také pomocí různých vzdělávacích institucí kupříkladu na středních a vysokých školách a učilištích. Personalistkám se rovněž přihlašují uchazeči sami s tím, že by měli zájem o pracovní místo ve společnosti. Získání zaměstnance na doporučení se ve vybrané společnosti také využívá. Žádnou odměnu zaměstnanci za doporučení však nevyplácí. Další využívanou metodou získávání jsou job servery, na které

společnost inzeruje některá volná pracovní místa. K tomuto inzerování slouží společnosti program Teamio od společnosti LMC s.r.o. Společnost inzeráty rovněž vyvěšuje na jednotlivých zakázkách, tedy na recepcích a u vstupních dveří jednotlivých budov. Jaké metody na jaké volné pracovní místo společnost využívá, záleží na konkrétní pozici, zda se jedná o místo na centrále či na nějaké zakázce.

Za výhody vnějších zdrojů personalistky facility společnosti považují: „*Uchazeči mají jiné zkušenosti, z různých firem a podobně, které mohou tady u nás využít. Z vnějších zdrojů je také větší výběr těch uchazečů.*“ (Personalistka, osobní rozhovor, 15.11.2016)

Interní zdroje při získávání zaměstnanců jsou ve společnosti používány pouze omezeně. Řízení následnictví ve společnosti nepoužívají. Naopak povyšování se ve vybrané facility společnosti využívá, ale není to příliš časté. Nejčastějším způsobem vnitřní mobility zaměstnanců je převod zaměstnance ze zakázky na jinou zakázku, kde je zaměstnanec například více potřebný z důvodu jeho dovedností, schopností. Výhody interních zdrojů personalistky spatřují v tom, že zaměstnanci společnost znají, vědí co očekávat.

Mezi ukazatele, které jsou při získávání zaměstnanců zajímavé, patří průměrný počet uchazečů o místo. Personalistky k tomuto ukazateli sdělili: „*U nás hodně záleží na ročním období. V létě je uchazečů méně, teď podzim a zima je jich více. Průměrný počet uchazečů o místo? IT pozice máme externě, takže je neřešíme. Na nějakou asistentskou pozici to může být kolem 90 uchazečů a jinak se nám na nějakou pozici sem na centrálu přihlásí třeba jenom 3 lidi.*“ (Personalistka, osobní rozhovor, 15.11.2016) Z odpovědi je zřejmé, že průměrný počet uchazečů o místo ovlivňuje řada proměnných. V případě odborných pozic jako například elektrikář záleží tedy jak na zmíněném ročním období, tak rovněž na znalostech a dovednostech, které musí uchazeč mít. Zároveň však musí uchazeč pocházet z lokality, kde se zakázka nachází nebo musí být ochotný za práci dojíždět.

Mezi další zajímavé ukazatele patří průměrný počet uchazečů pozvaných na pohovor. Ve vybrané společnosti většinou pozvou na pohovor 3 uchazeče. S tím, že se jedná o průměrné číslo, neboť někdy je nutné pozvat větší počet uchazečů. Mohou tak lépe posoudit, zda se uchazeč na konkrétní pracovní místo hodí či nikoliv.

Schéma 19 zobrazuje jednotlivé způsoby předvýběru ve vybrané společnosti poskytující služby v oblasti facility managementu. Tedy metody, jak zúžit větší množství kandidátů.

Schéma 19 - Předvýběr ve facility společnosti

Předvýběr ve facility společnosti
• Prostudování všech dostupných materiálů o uchazeči • Telefonický pohovor

Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

Předvýběr uchazečů začíná prostudováním došlých životopisů a popřípadě motivačních dopisů. Uchazečům, kteří splňují požadavky a jeví se jako vhodní na volné pracovní místo personalistky zavolají. Personalistky se doptávají a zjišťují další potřebné informace jako předpokládaný nástup do zaměstnání, vlastnění řidičského průkazu a další důležité otázky vztahující se k volnému pracovnímu místu. Jedná se v podstatě o telefonický pohovor, kdy dochází k další preselekcí uchazečů.

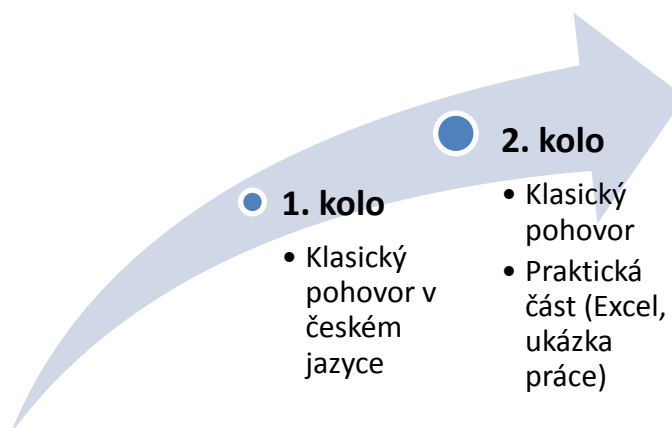
Předvýběr uchazečů je ve společnosti u všech pozic stejný. Liší se však další kroky personalistek. Pokud se jedná o volná pracovní místa na centrále, personalistky předvybrané uchazeče pozvou na pohovory, kterých se účastní. V případě, že se jedná o volné pracovní místo v rámci nějaké zakázky, jako příklad lze uvést údržbář či pracovník úklidu, tak seznam předvybraných uchazečů zasílají manažerovi, který pohovor s těmito kandidáty provede již přímo na zakázce, tedy na určité budově.

2.3.5 Výběr zaměstnance

Proces výběru zaměstnance se liší v závislosti na každé pozici. Jak již bylo zmíněno výše, záleží, zda se jedná o volné pracovní místo v rámci jedné jediné zakázky nebo se jedná o standardní místo ve společnosti. Níže bude popsán případ, kdy se jedná o obsazení standardního pracovního místa v rámci vybrané facility společnosti. Společnost nejčastěji využívá 1 – 2 kola výběrového řízení. Uchazeč je pozván do 1. kola výběrového řízení, kterého se účastní vždy personalistka. Pokud se kandidát jeví jako vhodný na volné pracovní místo a splňuje požadavky na znalosti, schopnosti a zkušenosti, pokusí se personalistka pozvat k druhé části prvního kola manažera příslušného oddělení. Pokud se manažera nepodaří zastihnout či nemůže být přítomen již v tomto kole, bude se účastnit druhého kola výběrového řízení. První kolo výběrového řízení probíhá jako klasický pohovor. Druhé kolo je složené ze dvou částí. V první části jde opět o klasický pohovor a ve druhé části je uchazeč o zaměstnání testován například na Excel. Anglický jazyk se ve společnosti testuje pouze v případě, kdy to přímo vyžaduje pracovní pozice. V rámci standardních pozic anglický jazyk není potřeba. Uchazeč, který úspěšně zvládne všechna kola výběrového řízení, obdrží nabídku pracovní pozice od příslušného manažera oddělení.

Schéma 20 zobrazuje ukázková kola výběrového řízení při náboru řadového zaměstnance, u kterého je zapotřebí dvoukolové výběrové řízení. První kolo výběrového řízení v případě řadového zaměstnance se skládá z klasického pohovoru v českém jazyce. Druhé kolo je rozděleno na dvě části. V první části se jedná opět o klasický pohovor, kdy uchazeč zodpovídá další důležité otázky, které například nezazněli již v prvním kole. Druhá část je praktická a je složena z testování uchazeče na Excel a z ukázky práce uchazeče.

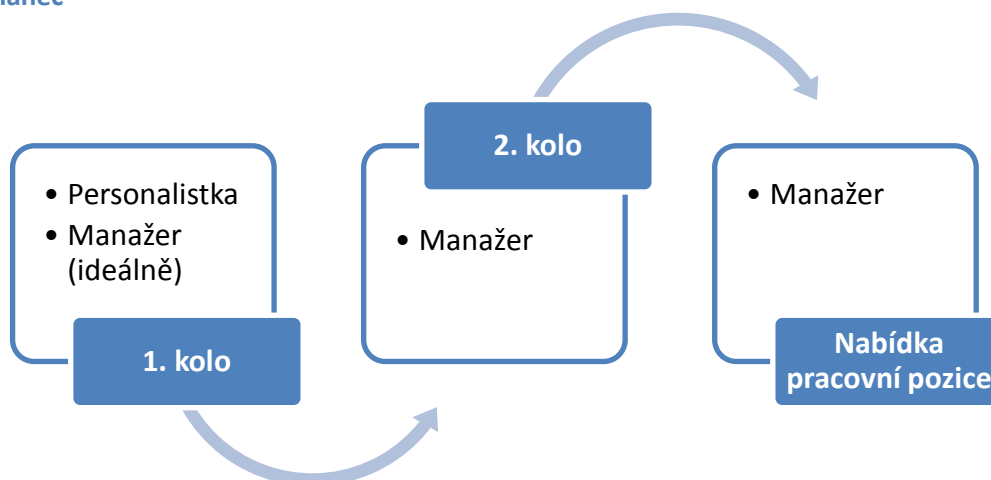
Schéma 20 - Ukázková kola výběrového řízení ve facility společnosti - řadový zaměstnanec



Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

Účastníky jednotlivých kol výběrového řízení vybrané společnosti zobrazuje schéma 21. Opět se jedná o ukázkou výběrového řízení na pozici řadového zaměstnance. Prvního kola se vždy účastní personalistka společnosti. V případě, že se uchazeč jeví jako vhodný, je ideálně k druhé části přizván manažer oddělení. Druhého kola se již účastní pouze manažer, který zadává zmíněné testování. Vybranému uchazeči je učiněna nabídka pracovní pozice opět z rukou manažera oddělení.

Schéma 21 - Účastníci jednotlivých kol výběrového řízení ve facility společnosti - řadový zaměstnanec



Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

Během výběrového pohovoru pokládají otázky otevřené, popisné a hypotetické. Behaviorální otázky nevyužívají. Personalistky ve společnosti k tomu dodávají: „*Jinak se ptáme hodně na provozní otázky. Pokládáme konkrétní otázky, co dělal, jaké dovednosti získal, jaký objem práce zvládal. Jde nám také o celkový dojem. My si to pak ověříme referencemi.*“ (Personalistka, osobní rozhovor, 15.11.2016) Personalistky společnosti se snaží vést strukturované pohovory s tím, že pokládají uchazečům o konkrétní pracovní místo stejné otázky.

Schéma 22 - Využití jednotlivých metod výběru ve facility společnosti

Využívá	Nevyužívá
• Životopisy • Motivační dopisy • Testy • Pohovory • Reference • Přijetí na zkušební dobu	• Dotazníky • Assessmant Centrum • Lékařské vyšetření

Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

Jaké metody výběru společnost využívá je uvedeno v schématu 22. Trochu se to samozřejmě liší na pozici, jsou rozdíly mezi výběrem manažera a údržbáře. Využívají životopisy a někdy motivační dopisy, které si pozorně přečtou a prozkoumají. Jak již bylo popsáno výše, využívají klasické pohovory a testování. Společnost si velmi často na své zaměstnance zjišťuje reference, například od bývalých zaměstnavatelů. V divizi úklidových služeb rovněž využili přijetí na zkušební dobu, kdy zaměstnanci, kteří nesplnili požadavky, byli propuštěni. Ostatní metody nevyužívají.

Při konečném rozhodování, jakého uchazeče přijmout, přihlížejí výhradně ke kritériím pracovního místa a zkušenostem člověka, nikoliv k celoorganizačním a týmovým kritériím. Personalistka společnosti to vysvětluje takto: „*Vezmeme člověka, který má nejlepší zkušenosti. Nikdy nevíte, jak zapadne do kolektivu. Chytrý člověk se to naučí, záleží na inteligenci.*“ (Personalistka, osobní rozhovor, 15.11.2016)

3 Srovnání procesu získávání a výběru zaměstnanců u společností, zhodnocení a doporučení společností

V této kapitole jsou srovnány vybrané společnosti a především jejich proces výběrového řízení. Tato kapitola bude opět vycházet z odpovědí získaných z osobních strukturovaných rozhovorů s personalistkami vybraných společností. Přepisy strukturovaných rozhovorů jsou v příloze této práce. Nejprve jsou zde společnosti porovnány dle základních informací jako počet zaměstnanců na plný úvazek, počet personalistů či průměrný měsíční počet výběrových řízení. Další části kapitoly jsou věnovány srovnání a zhodnocení plánování a prognóz lidských zdrojů, získávání zaměstnanců a výběru zaměstnanců. Závěr každé části obsahuje vhodná doporučení pro jednotlivé společnosti, které by zlepšily stávající situaci.

3.1 Základní informace o společnostech

Každá společnost má pole působnosti v jiné oblasti podnikání. Je zasaženo poměrně široké rozpětí, kdy se jedná o IT vývojářskou firmu (JetBrains s.r.o.), farmaceutickou společnost (Shire Czech s.r.o.) a společnost poskytující služby v oblasti facility managementu. Společnosti se rovněž liší v počtu zaměstnanců, personalistů, počtu výběrových řízení a dalších faktorech. Díky těmto odlišnostem mohou existovat rozdíly v průběhu výběrových řízení v jednotlivých společnostech.

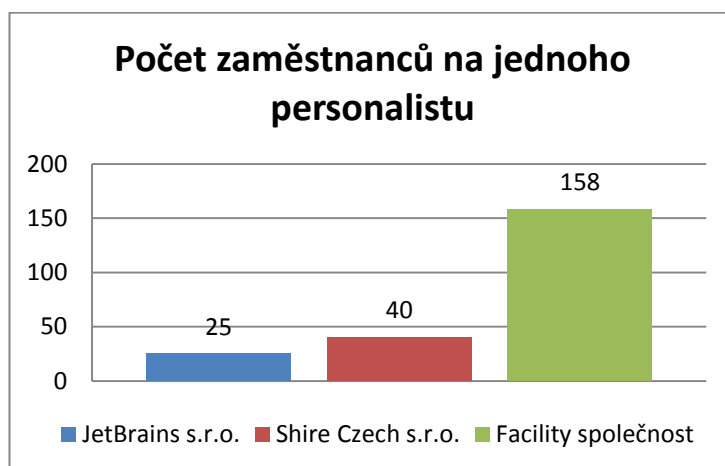
Tabulka 3 - Základní informace o společnostech I

	počet zaměstnanců	počet personalistů	počet zaměstnanců/počet personalistů
JetBrains s.r.o.	50	2	25
Shire Czech s.r.o.	80	2	40
Facility společnost	950	6	158

Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

Tabulka 3 zobrazuje základní číselné informace o vybraných společnostech jako je počet zaměstnanců a počet personalistů. Uvedený počet zaměstnanců je počet, který zpracovávají a mají na starosti personalistky společností v České republice. Ve společnosti JetBrains s.r.o. se jedná o 50 zaměstnanců v rámci České republiky, které mají na starosti 2 personalistky. To znamená 25 zaměstnanců na jednu personalistku. Ve společnosti Shire Czech s.r.o. je to složitější neboť se jedná o počet zaměstnanců celého clusteru, tedy 80 zaměstnanců, který má na starosti česká pobočka se 2 personalisty, tedy 40 zaměstnanců na jednoho personalistu. Ve facility společnosti je na počet asi 950 zaměstnanců 6 personalistek, vychází to tedy na 158 zaměstnanců na jednu personalistku. Počet zaměstnanců na jednoho personalistu zobrazuje graf 3, na kterém jsou tyto rozdíly patrné.

Graf 3 - Počet zaměstnanců na jednoho personalistu u jednotlivých společností



Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

Další informace o společnostech je zanesena do tabulky 4. Tabulka obsahuje počet personalistů, kteří mají na starosti výběrová řízení u jednotlivých firem, průměrný měsíční počet výběrových řízení a kolik připadá na jednoho personalistu – náboráře počet výběrových řízení. Jsou zde vidět rozdíly v počtu výběrových řízení na náboráře. U společnosti JetBrains s.r.o. připadá na jedinou náborářku jedno výběrové řízení. Ve společnosti Shire Czech s.r.o. si dva personalisté dělí průměrně jedno výběrové řízení měsíčně. A konečně u facility společnosti připadá na jednu náborářku průměrně necelých devět výběrových řízení. Tabulka 4 nabízí ještě jedno zajímavé číslo a to průměrnou délku výběrového řízení, tedy čas od zveřejnění inzerátu po přijetí zaměstnance. V tomto ukazateli se od ostatních liší facility společnost, které výběrové řízení trvá kratší dobu než zbylým dvěma vybraným společnostem a to tři týdny až 1 měsíc.

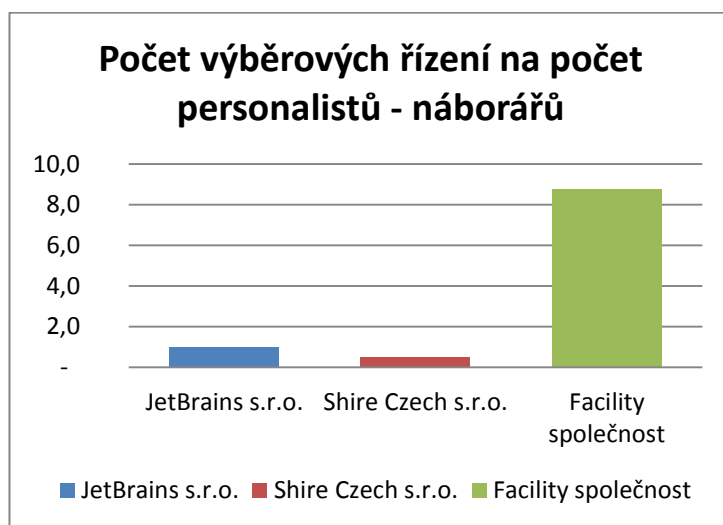
Tabulka 4 - Základní informace o společnostech II

	počet personalistů - náborářů	průměrný měsíční počet výběrových řízení	počet výběrových řízení/počet personalistů - náborářů	průměrná délka výběrového řízení (měsíc)
JetBrains s.r.o.	1	1	1,0	1,5
Shire Czech s.r.o.	2	1	0,5	1,5
Facility společnost	4	35	8,8	3 týdny až 1 měsíc

Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

Počet výběrových řízení na počet personalistů, kteří mají na starosti výběrová řízení, zobrazuje pro přehlednost graf 4. V grafu je patrný výrazný rozdíl u společnosti poskytující služby v oblasti facility managementu.

Graf 4 - Počet výběrových řízení na počet personalistů - náborářů



Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

3.2 Plánování a prognózy lidských zdrojů

U společností jsou patrné rozdíly také v oblasti plánování a prognóz lidských zdrojů. Každá společnost uvádí své důvody, proč plánuje či neplánuje a využívá či nevyužívá prognózy lidských zdrojů. Různí se také důvody vzniku nových pracovních míst.

JetBrains s.r.o.

Ve společnosti JetBrains s.r.o. lidské zdroje neplánují a ani nevytvářejí jejich prognózy. Dle HR manažerky je to z důvodu oblasti jejich podnikání, kdy v rychlém dynamickém světě IT není možné plánovat, neboť se vše neustále mění. Ve společnosti tak musí reagovat na aktuální situace. Společnost také nejčastěji obsazuje nově vytvořená pracovní místa, která vzniknou z důvodu nedostatku kapacity stávajících zaměstnanců, nebo vznikne nějaká další oblast práce, pro kterou je nutné přijmout nového zaměstnance s určitými dovednostmi. Co se týká aktualizace popisů a specifikací pracovních míst, tak společnost především vytváří nové popisy a specifikace pracovních míst.

Shire Czech s.r.o.

Naopak farmaceutická společnost Shire Czech s.r.o. plánuje lidské zdroje a využívá prognózy lidských zdrojů. Koho bude potřeba přijmout, odhadují dle trhu. Oblast působení společnosti determinuje, že je vše hodně stabilní a předem naplánované, včetně potřebných pozic. Obsazení nového pracovního místa souvisí s růstem pobočky a celé společnosti, kdy je potřeba přijmout odborníky na jednotlivé pobočky a nestačí již odborníci v rámci centrály. Po každé změně aktualizují popisy a specifikace pracovních míst.

Facility společnost

Ve společnosti poskytující služby v oblasti facility managementu neplánují lidské zdroje a rovněž nevyužívají prognózy lidských zdrojů. Potřeba zaměstnanců se ve společnosti odvíjí od počtu zakázek. V případě, že společnost získá novou zakázku, bude muset přijmout

nové zaměstnance. Dopředu to dle personalistek však nikdy nevědí, takže si potřebu lidských zdrojů naplánovat nemohou. Potřeba nově vzniklého pracovního místa vychází právě ze získání již zmíněné zakázky a tedy potřebou nových lidí pracujících pro zakázku. Dalším důvodem je velké množství práce, kterou stávající zaměstnanci nemohou zvládnout a je tedy potřeba přijmout někoho nového. Popisy a specifikace pracovních míst dle potřeby ve společnosti aktualizují.

Doporučení společností

Ve společnosti JetBrains s.r.o., která vyvíjí software pro mnoho klientů, není jednoduché plánovat lidské zdroje, neboť společnost dopředu neví, jakou zakázku a jaký program bude klient požadovat. V tomto případě by bylo vhodné, aby si společnost vedla databáze IT odborníků, které by mohla v případě nové zakázky oslovit s nabídkou pracovní pozice jednak v zaměstnaneckém poměru, jednak formou kontraktu, tedy pronájmu služeb zaměstnance na určitý pracovní úkol. Tímto způsobem by se společnost v případě náhlé potřeby odborníka mohla vyhnout dlouhému hledání zaměstnance.

Společnost poskytující služby v oblasti facility managementu lidské zdroje neplánuje ze stejného důvodu, kdy tedy předem nevědí, jestli zakázku vyhrají. U této společnosti je zvykem, že po vyhrané zakázce oznámí manažer potřebu obsadit pracovní místo. I zde by bylo vhodné určité plánování lidských zdrojů. Personalistky by si mohly vyžádat informace o plánovaném počtu zaměstnanců pro určitou zakázku. Tímto způsobem by získaly přehled o budoucí potřebě zaměstnanců v případě vyhrané zakázky, například pracovníků úklidu, údržbářů, ostrahy a podobně. Mohly by tak zvážit kromě naboru také možnosti využití či převodu zaměstnance z jiné zakázky.

Schéma 23 přehledně zobrazuje využívání plánování a prognóz lidských zdrojů v jednotlivých společnostech. Jak je vidět ze schématu, tak lidské zdroje plánuje pouze farmaceutická společnost Shire Czech s.r.o. Zbylé dvě společnosti označené křížkem neplánují lidské zdroje ani nevytváří prognózy lidských zdrojů.

Schéma 23 - Využívání plánování a prognóz lidských zdrojů ve společnostech



Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

3.3 Získávání zaměstnanců

V oblasti získávání zaměstnanců jsou u jednotlivých firem velké rozdíly jednak v celkovém procesu získávání zaměstnanců a především ve využívaných metodách získávání. Velké rozdíly jsou rovněž v předvýběru uchazečů u vybraných společností. Níže je provedeno srovnání nejdůležitějších oblastí v získávání zaměstnanců a doporučení společností.

Schéma 24 - Jednotlivé metody získávání využívané společnostmi

JetBrains s.r.o.	Shire Czech s.r.o.	Facility společnost
• Personální agentury • Sociální sítě • Doporučení od zaměstnance • Job servery • Kariérní stránky • Vzdělávací instituce • Uchazeč se přihlásí sám • Interní zdroje	• Personální agentury • Kariérní stránky • Uchazeč se přihlásí sám • Doporučení od zaměstnance • Interní zdroje	• Personální agentury • Sociální sítě • Úřad práce • Job servery • Kariérní stránky • Inzerce v tisku • Billboardy a reklamní poutače • Vzdělávací instituce • Uchazeč se přihlásí sám • Doporučení od zaměstnance • Interní zdroje

Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

Ve schématu 24 jsou pro lepší přehlednost zobrazeny jednotlivé metody získávání zaměstnanců, které využívají vybrané společnosti.

JetBrains s.r.o.

Společnost JetBrains s.r.o. využívá poměrně velké množství metod získávání zaměstnanců. Personální agentury zapojují přibližně v 90 % výběrových řízení. Pozice, na které personální agentury nepoptávají, jsou na obsazení jednodušší administrativní pozice. Společnost spolupracuje se 2 personálními agenturami. Sociální sítě společnost využívá mnoha způsoby. Inzeruje zde volná pracovní místa, využívá speciální zacílené kampaně a rovněž oslovuje sama potenciální kandidáty s nabídkou volného pracovního místa. Společnost se nebrání také využití doporučení zaměstnance, za které vyplácí finanční odměnu. Další používané metody získávání jsou job servery, kam společnost inzeruje volná pracovní místa a globální kariérní stránky. Společnost se rovněž snaží získat zaměstnance na vysokých školách, kde vyučuje zaměstnanec společnosti. Uchazeči se někdy ozvou s nabídkou spolupráce sami, ale většinou pro ně žádné vhodné pracovní místo není. Interní zdroje jsou využívány omezeně z důvodu ploché organizační struktury. Společnost se snaží z celkového počtu uchazečů o volné pracovní místo pozvat na pohovor alespoň pět kandidátů. Považují to za vhodný počet k posouzení vhodnosti kandidátů na volné pracovní místo.

Shire Czech s.r.o.

Společnost Shire Czech s.r.o. využívá nejméně metod získávání z vybraných společností. Na všechna výběrová řízení ve společnosti zapojují personální agentury. Společnost nyní spolupracuje se 3 personálními agenturami, které má rozdělené pro konkrétní typy pracovních pozic. Využívají také globální kariérní stránky. Uchazeči někdy sami kontaktují personalisty společnosti s tím, že hledají zaměstnání. I v této společnosti, ale pro ně žádné volné pracovní místo většinou není. V omezené míře využívají doporučení zaměstnancem, za které vyplácejí finanční odměnu. Ve společnosti se rovněž velmi málo využívají interní zdroje a to z důvodu organizační hierarchie, kdy zaměstnanci na nižších pozicích nemají možnost přes střední pozice povýšit na manažerské pozice. Chybí tak důležité znalosti a především zkušenosti. Průměrný počet uchazečů, kteří jsou personalisty pozváni k pohovoru, jsou 3 – 4 kandidáti.

Facility společnost

Společnost poskytující služby v oblasti facility managementu využívá naopak nejvíce metod získávání zaměstnanců ve srovnání s ostatními vybranými společnostmi. Společnost spolupracuje s personálními agenturami jen v případě obsazování vysokých manažerských pozic. Při posledních spolupracích poptali 1 – 2 personální agentury. Na sociálních sítích jako LinkedIn a Facebook inzerují volná pracovní místa. Jiným způsobem v oblasti náboru sociální sítě nevyužívají. Kvůli širokému rozpětí znalostí a dovedností potřebných na jednotlivá volná pracovní místa a s tím spojenou různorodostí potřebných zaměstnanců, využívá společnost velké množství metod. Jedná se o spolupráci s Úřadem práce České republiky, využití kariérních stránek, inzercí v tisku, billboardů a reklamních poutačů v metru. Vybraná facility společnost se rovněž snaží získat zaměstnance na vysokých, středních školách a učilištích. Sami uchazeči poměrně často kontaktují personalistky se zájmem o práci. Doporučení zaměstnance se ve společnosti využívá, ale není to podpořeno žádnou finanční ani jinou odměnou. Další používanou metodou jsou job servery, kde personalistky zveřejňují některá volná pracovní místa a vylepování informačních letáčků přímo v místě zakázky například na vstupních dveřích či na recepcích. Možnost zapojení interních zdrojů se společnosti naskytne omezeně, nejčastěji pouze formou převodu zaměstnance z jedné zakázky na druhou zakázku. Průměrný počet uchazečů, kteří jsou personalistkami pozváni k pohovoru, jsou 3 uchazeči.

Doporučení společností

Jak bylo řečeno výše společnost JetBrains s.r.o. využívá poměrně velké množství metod získávání zaměstnanců, ale tyto metody bohužel nevyužívá naplno. Společnost by mohla více podporovat doporučení zaměstnance. Zaměstnanci mají většinou již nějaké kontakty z předchozích zaměstnání či spolužáky ze studií, kteří mají stejné profesní zaměření. Větším podporováním by mohli být vyšší finanční nebo jiné druhy odměn, ale rovněž cílené informování stálých zaměstnanců o volných pracovních místech a zdůraznění možnosti doporučení. Další nedostatečně využitou metodou jsou globální kariérní stránky, kde není možnost vyselektovat si pouze volná pracovní místa v České republice a je tedy nutné procházet všechna volná pracovní místa ve světě. Tuto nevýhodu se společnost již snaží řešit založením českého profilu na Proudly. Doporučení se rovněž týká většího využití různých

vzdělávacích institucí a to jak už v podobě různých letáčků na vybraných vysokých školách, speciálních přednášek, workshopů či účastí na veletrzích práce. U metod, které společnost nevyužívá, je doporučení nadále tyto metody nevyužívat, protože nejsou příliš vhodné pro získávání IT odborníků. Metody typu inzercí v tisku, televizi a billboardů by byly zbytečně drahé a neefektivní. Rovněž metoda využití Úřadu práce České republiky je pro IT odborníky nevhodná, neboť na něm tito odborníci zpravidla nejsou registrovaní.

Společnost Shire Czech s.r.o. využívá nejméně metod získávání zaměstnanců z vybraných firem. Doporučení se tak skládá jak z prohloubení dosavadních metod, tak využíváním nových metod získávání zaměstnanců. Společnost má opět pouze globální kariérní stránky, ale oproti společnosti JetBrains s.r.o. lze vyfiltrovat požadovanou zemi, tedy Českou republiku. I zde by bylo možností využít profilu na Proudly. I tato společnost stejně jako předchozí společnost JetBrains s.r.o. nedostatečně využívá možnosti doporučení zaměstnance, kde by bylo vhodné pravidelně oznamovat například pomocí e-mailu či firemních stránek volná pracovní místa. Možností by bylo zvýšení finanční či zavedení i jiné odměny za doporučení. Pro tuto společnost by bylo dále vhodné inzerovat volná pracovní místa na sociálních sítích jako je Facebook a LinkedIn a oslovovat vhodné kandidáty. Shire Czech s.r.o. na těchto sociálních sítích účet má, ale pro nábor je nevyužívá. Možností by rovněž mohlo být omezení spolupráce s personálními agenturami a zapojení samotných personalistů společnosti do získávání zaměstnanců, ať už formou oslovování vhodných uchazečů pomocí sociálních sítí, tak využíváním job serverů a vlastním zveřejněním pozice a předvýběru uchazečů. Tato varianta bude pravděpodobně pro personalisty společnosti časově náročnější, ale také levnější. Ostatní nevyužívané metody jako využití Úřadu práce České republiky, inzercí v tisku, televizi, billboardů, vzdělávacích institucí nejsou pro tyto pozice vhodné, protože by nedokázali zacílit na správné kandidáty. Doporučení je nadále je nevyužívat.

Vybraná facility společnost využívá největší množství metod získávání zaměstnanců z vybraných společností. Jak bylo řečeno výše je to z důvodu potřeby obsadit různorodé pozice, pro které se hodí různé metody získávání. Doporučení v případě této firmy je opět využívat všechny metody naplno. Samozřejmě s přihlédnutím na konkrétní pracovní pozici. Společnost sociální síť nevyužívá tak, jak by mohla, v tomto směru by bylo vhodné podobné využití jako u společnosti JetBrains s.r.o., tedy rozšířit o aktivní oslovování vhodných kandidátů a zapojení speciálních náborových kampaní. Průměrný měsíční počet výběrových řízení je 35, ale pouze asi 10 pozic je zveřejněných na job serverech. U této metody je doporučení inzerovat více pozic. Stejný nedostatek lze vidět v kariérních stránkách, kde po kliknutí na aktuálně volná pracovní místa je uchazeč přesměrován na job server, kde je opět inzerováno opravdu jen malé množství pozic. Další možností lepšího získávání zaměstnanců je rozšíření spolupráce se školami a učiteli pomocí například náborových plakátů. Zvýšení počtu doporučených zaměstnanců by mohlo být podpořeno o získání finanční nebo jiné nefinanční odměny a tak jako u předešlých firem cíleně informovat stávající zaměstnance o aktuálně volných pracovních místech. Ostatní metody jsou doporučovány ponechat.

Společnosti mají rovněž odlišné způsoby předvýběru uchazečů. Tyto rozdíly jsou determinované využíváním jednotlivých metod získávání zaměstnanců. I v případě procesu

předvýběru by mohlo být pro některé společnosti výhodné jeho upravení. Na konci této části práce, tak jsou vhodná doporučení. Jednotlivé způsoby předvýběru u vybraných společností jsou zobrazeny ve schématu 25.

Schéma 25 - Předvýběr uchazečů v jednotlivých společnostech

JetBrains s.r.o.	Shire Czech s.r.o.	Facility společnost
• Prostudování všech dostupných materiálů o uchazeči • Komunikace pomocí sociální sítě LinkedIn • Pohovory s využitím komunikačního programu Skype • Telefonický pohovor	• Personální agentury • Prostudování všech dostupných materiálů o uchazeči • LinkedIn, telefonický pohovor, Skype Call • Klasický pohovor • Písemné závěry z pohovoru	• Prostudování všech dostupných materiálů o uchazeči • Telefonický pohovor

Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

JetBrains s.r.o.

Předvýběr v této společnosti závisí na konkrétní pozici a také na vzdálenosti bydliště uchazeče od kanceláře v Praze, neboť někteří uchazeči pocházejí i ze zahraničí. Základem je prostudování všech dostupných materiálů od uchazeče, tedy jeho životopis a motivační dopis, pokud ho uchazeč zaslal. Společnost JetBrains s.r.o. na rozdíl od ostatních vybraných společností využívá ke shánění informací o uchazeči rovněž sociální síť LinkedIn, kde si HR manažerka doplňuje informace získané ze životopisu. Komunikace s uchazečem ve fázi předvýběru je formou zpráv na sociální síti LinkedIn, dále formou online pohovoru tzv. Skype Call pomocí zmíněného komunikačního programu nebo klasický telefonický pohovor.

Shire Czech s.r.o.

Ve srovnání s ostatními společnostmi v podstatě v Shire Czech s.r.o. neprovádí žádný předvýběr, neboť na všechna otevřená výběrová řízení využívají personální agentury a ty představí již předvybrané uchazeče. Předvýběr v rámci personální agentury je následující: personální agentury prostudují všechny dostupné materiály jako zasláný životopis, motivační dopis, profil na sociální síti LinkedIn. Následuje komunikace s uchazečem, která může být formou zpráv na LinkedIn, telefonického pohovoru nebo Skype Call. Protřídění uchazeči jsou pozváni na pohovor v rámci personální agentury. Všechny získané informace o uchazečích předají formou písemných závěrů společnosti Shire Czech s.r.o. a ta si na základě těchto závěrů pozve uchazeče do prvního kola výběrového řízení již v rámci společnosti. Vlastní předvýběr tedy nechávají na personálních agenturách.

Facility společnost

Facility společnost ve srovnání s ostatními společnostmi v rámci předvýběru využívá malé množství způsobů, jak zúžit počet uchazečů jen na ty vhodné. Pomineme-li že u společnosti Shire Czech s.r.o. provádí předvýběr personální agentura, avšak s využitím mnoha způsobů. Vybraná facility společnost využívá pouze prostudování došlých životopisů a případně motivačních dopisů. Dalším krokem je pak telefonický pohovor, kdy personalistka zjistí další potřebné informace o uchazeči.

Doporučení společností

Společnost JetBrains s.r.o. využívá ve srovnání s ostatními firmami velké množství způsobů předvýběru uchazečů. Doporučení je tedy využívat tyto metody nadále, neboť jejich kombinací lze dosáhnout úspěšné preselektce na vhodné kandidáty.

Doporučení společnosti Shire Czech s.r.o. by se lišilo na základě přijetí či nepřijetí změn v oblasti metod získávání. V případě, že společnost by nadále na všechny pozice využívala personální agentury, tak doporučení by bylo alespoň si ověřit kandidáty pomocí nejjednodušších možností a to telefonátem ještě před pozváním uchazeče do prvního kola a prostudováním profilu na sociální síti LinkedIn. V případě, že by společnost na základě doporučení využila více metod získávání, pak by předvýběr mohl vypadat podobně jako u společnosti JetBrains s.r.o, kde využívají velké množství metod. Některé metody nejsou vůbec nákladné a jsou časově velmi úsporné.

U facility společnosti, která využívá poměrně málo způsobů předvýběru, by se doporučení muselo vztahovat k jednotlivým pozicím, neboť u této společnosti je největší rozptyl ve znalostech a dovednostech nutných k určitým pracovním pozicím. To znamená využívat sociální síť LinkedIn, Skype Call od středních pozic výše, protože nižší řadoví pracovníci nemají profil na LinkedIn a nelze s nimi komunikovat formou Skype Call. U všech pozic by bylo vhodné dále provádět telefonický pohovor, screening došlých materiálů o uchazečích. Tyto změny by mohly přispět k účinnějšímu předvýběru uchazečů.

3.4 Výběr zaměstnanců

Rozdíly jsou také v procesu výběru zaměstnanců u vybraných firem, a to ve využívaných metodách, struktuře, počtu kol a účastníků výběrového řízení. Na konci této části práce jsou opět navrženy vhodné změny pro jednotlivé společnosti. Rozdíly ve využívaných metodách výběru zaměstnanců přehledně zobrazuje schéma 26.

Schéma 26 – Jednotlivé metody výběru využívané společnostmi

JetBrains s.r.o.	Shire Czech s.r.o.	Facility společnost
• Životopisy • Motivační dopisy • Testy • Pohovory • Reference	• Životopisy • Testy • Pohovory • Reference	• Životopisy • Motivační dopisy • Testy • Pohovory • Reference • Přijetí na zkušební dobu

Zdroj: Vlastní zpracování výsledků rozhovoru

JetBrains s.r.o.

Proces výběru zaměstnance se liší dle obsazované pozice. V JetBrains s.r.o. využívají 1 – 3 kola výběrového řízení. Účastníci jednotlivých kol se také různí. Někdy je prvního kola, kdy jde o klasický pohovor, přítomná jen personalistka někdy i manažer týmu. Ve společnosti se rovněž snaží k pohovorům zvát potenciální kolegy. V případě účasti manažerů ze zahraničí využívají k pohovorům komunikační program Skype. Pohovory probíhají nejčastěji v anglickém jazyce, neboť se jedná o základní firemní komunikační jazyk. V posledním kole výběrového řízení je uchazeč podroben testování například z Excelu, SQL a podobně. Během strukturovaného pohovoru personalistka pokládá různé druhy otázek včetně behaviorálních. Při konečném výběru pracovníka jsou pro společnost rozhodně důležitější celoorganizační a týmová kritéria před kritérii pracovního místa. Jednotlivé využívané metody jsou tedy prostudování životopisu a případného motivačního dopisu, konání pohovorů a praktického testování. Velmi často využívají reference získané na sociální síti LinkedIn, kde si je uchazeči sami zveřejňují.

Shire Czech s.r.o.

Proces výběru ve společnosti Shire Czech s.r.o. v podstatě začíná převzetím si informací o doporučených a předvybraných kandidátech ze strany personální agentury. Ve společnosti Shire Czech s.r.o. jsou při procesu výběru zaměstnance malé odlišnosti u konkrétních pracovních pozic. Většinou využívají 1 – 2 výběrová kola. Prvního kola se většinou účastní HR Specialistka s manažerem příslušného oddělení a toto kolo je formou klasického pohovoru. Druhé kolo je za přítomnosti HR Business Partnera a opět manažera rozdělené na dvě části a to na klasický pohovor v českém a anglickém jazyce a testovací část. Jedná se o testy Excelu, případové studie a podobně. Využívají strukturovaný pohovor s různými druhy otázek včetně behaviorálních. Při výběru zaměstnance převažují stejně jako u JetBrains s.r.o. kritéria týmová a celoorganizační před kritérii pracovního místa. Využívané metody tak jsou pouze prostudování životopisu, testování, klasický pohovor a zjištění referencí na zaměstnance.

Facility společnost

U této společnosti se rovněž liší proces výběru na základě pracovní pozice. Je rozdíl, zda se jedná o výběr standardního zaměstnance společnosti či zaměstnance určeného pro nějakou zakázku. V rámci standardního místa společnost využívá 1 – 2 kola výběrového řízení. První kolo probíhá formou standardního pohovoru, kterého se účastní vždy personalista a pokud se jeví uchazeč jako vhodný, je do druhé části přizván manažer příslušného oddělení. Druhé kolo je rozdělené na klasický pohovor a na testování například Excelu. Tohoto kola se účastní manažer, tedy potenciální vedoucí uchazeče. Na rozdíl od předešlých společností zde není testování na anglický ani žádný jiný cizí jazyk. Při strukturovaném pohovoru personalistky pokládají různé druhy otázek, nejčastěji však konkrétní provozní – objem práce, nabyté zkušenosti. Oproti společnosti JetBrains s.r.o. a Shire Czech s.r.o. nevyužívají behaviorální otázky a především při konečném výběru zaměstnance výhradně přihlížejí ke kritériím pracovního místa před týmovými a celoorganizačními kritérii. To je velký rozdíl oproti předchozím společnostem. Společnost tedy využívá prostudování životopisů, motivačních dopisů, testování, pohovory. Dále vyžadují reference například od bývalých kolegů a nadřízených a jako jediná z vybraných společností využívá přijetí na zkušební dobu například v oddělení úklidu. To znamená, že společnost přijme více zaměstnanců na jedno volné pracovní místo a posléze si ponechá pouze nejvhodnějšího zaměstnance.

Doporučení společností

Společnost JetBrains s.r.o. vzhledem ke svému oboru působení a specifík využívá vhodné metody výběru. Pro zlepšení výběru zaměstnanců by bylo vhodné aktivně vyžadovat motivační dopisy, které poměrně dobře ukáží psaný projev uchazeče. V tomto případě, kdy je ve společnosti komunikativní jazyk angličtina, může být motivační dopis vyžadován právě v tomto jazyce. Za zvážení je možnost využití dotazníků. U nevyužívaných metod je doporučení je dále nevyužívat, neboť v případě této společnosti by byly neefektivní a zbytečně nákladné – jedná se o Assessment Centra, lékařské vyšetření a přijetí na zkušební dobu.

Společnost Shire Czech s.r.o. využívá nejméně metod výběru z vybraných společností. Pro efektivnější výběr zaměstnanců by bylo vhodné opět vyžadovat motivační dopisy, které jak je zmíněno výše, ukáží písemný projev uchazeče. Opět je možnost zvážení nějakého druhu dotazníku. U nevyužívaných metod je opět stejné doporučení je nadále nevyužívat, protože využívání by bylo neefektivní a příliš nákladné – opět se jedná o Assessment Centra, lékařské vyšetření a přijetí na zkušební dobu.

Facility společnost využívá nejvíce metod výběru, je to rovněž dáno největším rozptylem pozic na znalosti, dovednosti a schopnosti. Doporučení pro facility společnost je zvážení osobních dotazníků, které mohou obsahovat poměrně velké množství informací tzv. na jednom místě. Dále povinné zasílání motivačních dopisů od středních pozic výše. U nižších a dělnických pozic motivační dopisy nejsou příliš vypovídající. U nevyužívaných metod jako Assessment Centrum a lékařské vyšetření je doporučení je dále nevyužívat. Assessment centrum je nákladná metoda, která u dělnických pozic není vypovídající.

4 Navržení optimálního procesu získávání a výběru zaměstnance

Na základě absolvovaných strukturovaných rozhovorů s personalistkami tří rozdílných společností, které poskytly všechny důležité informace od plánování a prognózy lidských zdrojů, přes získávání a výběr zaměstnanců, bylo možné popsat celý proces výběrového řízení v jednotlivých společnostech, porovnat tyto procesy výběrových řízení navzájem a doporučit každé společnosti možnosti ke zlepšení stávající situace. Díky předchozím kapitolám je možné získat ucelený přehled o tomto procesu, který pomohl k vypracování návrhu ideálního procesu získávání a výběru zaměstnance.

4.1 Návrh optimálního procesu získávání a výběru zaměstnance

Tato kapitola je opět rozdělena do několika částí a to plánování a prognózy lidských zdrojů, získávání zaměstnanců a výběr zaměstnanců. V každé z uvedených částí autorka práce nastíní návrh na optimalizaci postupů.

4.1.1 Plánování a prognózy lidských zdrojů

Ve dvou vybraných společnostech ze tří neplánují lidské zdroje. Za hlavní důvod považují nemožnost předem odhadnout potřebu zaměstnanců, neboť tato potřeba často závisí na získání zakázky. Mnoho společností v různém odvětví řeší stejný problém.

Návrh, jak optimálně plánovat či odhadnout potřebu lidských zdrojů:

- **Zlepšení komunikace ve společnosti**
- **Sledování trhu**
- **Vytváření a aktualizování popisů a specifikací pracovních míst**

I ve výše zmíněném případě jsou možnosti, jak odhadnout a plánovat budoucí potřebu zaměstnanců. Společnosti si musí uvědomit, že k plánování lidských zdrojů je velmi potřebná komunikace mezi jednotlivými odděleními ve společnosti. Je potřebné tuto komunikaci cíleně podporovat, neboť vedoucí oddělení, ve kterém se tyto zakázky řeší, mají velmi cenné informace typu: o jaký druh zakázky se jedná, jaká je délka a rozsah zakázky. Pokud není přímo uvedený počet předpokládaných pracovníků, kteří budou pro zakázku nutní, lze toto číslo alespoň přibližně odvodit z rozsahu dané zakázky. Pokud tyto informace předem získá personální oddělení, může s nimi nadále pracovat. Personální oddělení si tak může ve vytvořených databázích najít, kdy končí jiné zakázky, pro které pracují zaměstnanci se stejnými znalostmi a dovednostmi potřebnými i pro výše zmíněnou zakázku. Mohou tedy předem odhadnout, kolik zaměstnanců může být převedeno na jinou zakázku, kolik zaměstnanců bude potřeba přijmout a s jakými znalostmi a dovednostmi. Budou tak vědět jaké množství, jakých pracovníků bude potřeba získat. Personální oddělení tak získá informace o jednotlivých zakázkách, kterých bývá velké množství, díky čemuž si může vytvořit systém při náboru a převodu zaměstnanců mezi mnoha zakázkami.

K plánování zaměstnanců je rovněž nutné sledovat vývoj trhu. Tomu se ve většině společností věnuje speciální oddělení. To musí opět předat zjištěné informace personálnímu oddělení, aby s nimi mohla dále pracovat.

Je nutné vytvářet popisy a specifikace pracovních míst a pravidelně či po každé změně je aktualizovat. Tento dokument by měl být vždy aktuální, protože obsahuje velmi důležité informace potřebné k procesu náboru.

4.1.2 Získávání zaměstnanců

Vybrané společnosti se v procesu získávání zaměstnanců velmi lišily. Odlišnosti byly jak ve využívaných metodách získávání, tak ve způsobu předvýběru uchazečů. Tyto odlišnosti jsou do jisté míry dány specifickostí pracovních pozic vyžadující různé znalosti a dovednosti uchazečů, oblastí působení, kulturou a systémy ve společnosti a možnostmi vynaložených nákladů. I přesto lze navrhnout zlepšení vedoucí k optimálnímu procesu získávání zaměstnanců.

Návrhy vedoucí k optimálnímu procesu získávání zaměstnanců:

- **Plné využívání všech nenákladných metod získávání zaměstnanců**
 - **Sociální sítě LinkedIn, Facebook a další**
 - **Kariérní stránky**
 - **Vzdělávací instituce**
 - **Doporučení od zaměstnance**
 - **Uchazeč se přihlásí sám**
- **Využití personálních agentur na top pozice a IT pozice**
- **Využití interních zdrojů**
- **Využití job serverů a zvážení dalších metod**
- **Využití více způsobů předvýběru**
 - **Neomezovat se pouze na životopis a telefonický pohovor**
 - **Využití komunikačního programu Skype**
 - **Sociální síť LinkedIn**

Pro úspěšné získávání zaměstnanců je potřeba využít všech dostupných metod získávání. Je třeba vždy zvážit vhodnost na konkrétní pracovní pozici. Existuje velké množství metod, které nejsou nákladné a společnosti je tak mohou lehce využívat. Mezi tyto metody patří sociální sítě, na kterých společnosti mohou šířit povědomí o firmě, inzerovat novinky a především volná pracovní místa. Některé sociální sítě lze využít ke speciálním kampaním. Na profesní síti LinkedIn si personalisté mohou doplnit informace o uchazeči, zjistit reference či dokonce přímo kandidáty oslovit s nabídkou pracovního místa. Využití sociální sítě LinkedIn k oslovování nelze samozřejmě u všech pozic. Další vhodná metoda jsou kariérní stránky společnosti, které má většina společností, ale bohužel neúplné, neaktuální či nepřehledné. Je důležité mít kariérní stránky aktuální, doplňovat všechna volná pracovní místa s veškerými informacemi. Stránky musí být přehledné, je vhodné zajistit možnost filtrování mezi zeměmi, oborem či vzděláním. Na školách je vhodné využít alespoň plakátů s nabídkou volných pracovních pozic. V případě náboru většího počtu lidí je možná účast na veletrzích zaměstnání. Další nenákladnou metodou je podpora zaměstnanců

v doporučení bývalých kolegů či známých. Za doporučení může být vyplácena i nefinanční odměna. V případě, že se uchazeč přihlásí sám a není pro něj volné pracovní místo, nesmí personalisté odrazovat od dalšího kontaktování a se souhlasem uchazeče vložit kandidáta do databáze.

Využit personální agentury na specifické IT pozice a manažerské top pozice. Personální agentury mají vlastní databáze kandidátů a velmi dobře se orientují ve způsobu oslovování kandidátů. Mají velmi vysokou úspěšnost.

V případě možnosti a vhodnosti využít interní zdroje, protože zaměstnanec zná prostředí a očekávání firmy. Je to pro něj zároveň motivační. Rovněž společnost zná množství a kvalitu odváděné práce zaměstnance.

Za klasický způsob získávání zaměstnanců lze označit využití job serverů, které trvale patří mezi nejefektivnější. Využit job servery a rovněž zvážit ostatní místa pro inzerování volných pracovních míst dle nákladů a efektivnosti pro určitou pracovní pozici.

Při předvýběru vhodných uchazečů je dobré nespolehat se pouze na jednu metodu, ale využít více těchto metod. Opět záleží na volném pracovním místě a uchazečích. Požadovat od uchazečů motivační dopis, díky kterému personalista pozná kvalitu psaného textu a práci s PC. Základem by mělo být tedy prostudování životopisu a u některých pozic motivačního dopisu a telefonický pohovor, který může být pozměněn na Skype Call, při kterém lze sledovat kandidátovi reakce. U některých vyšších pozic využít LinkedIn, nejen na získání doplňujících informací.

4.1.3 Výběr zaměstnanců

Vybrané společnosti se také v procesu výběru zaměstnance lišily. Rozdíly byly ve využitých metodách, počtu a účastníků kol, pokládaných otázkách a kritériích výběru. Odlišnosti jsou opět dány jak specifickostí pracovních pozic vyžadující různé znalosti a dovednosti uchazečů, oblastí působení společnosti, její kulturou a možností vynaložených nákladů. Je však možné najít návrhy, díky nimž lze dojít k optimálnímu procesu.

Návrhy vedoucí k optimálnímu procesu výběru zaměstnanců:

- **Využití více kol výběrového řízení a účast více osob v rámci procesu výběru**
- **Plné využití všech nenákladných metod výběru zaměstnanců**
- **Využití více metod výběru**
- **Vedení strukturovaného pohovoru**
- **Využití více druhů otázek, včetně behaviorálních**
- **Důkladné zvážení kritéria výběru zaměstnance**
- **Zbytečně neprodlužovat výběrové řízení a informovat uchazeče o průběhu**

Je vhodné využít více kol výběrového řízení, která mají různou podobu. Pro efektivnější výběr zaměstnance zapojit dle požadavků na pozici testování cizího jazyka a znalostí PC, různých programů či případových studií, u kterého lze pozorovat reakce a samostatnou práci uchazeče. Velmi důležitá je účast více osob během výběrového procesu. Více lidí dokáže uchazeče lépe posoudit a vyhnout se výběrovým chybám. Výběrového

procesu by se měl účastnit jak personalista, tak příslušný manažer. Lze uvážit účast potenciálního přímého kolegy uchazeče.

Plně využívat všechny nenákladné metody jako pečlivého prostudování nejen životopisů, ale rovněž povinných motivačních dopisů, které velmi dobře ukáží na práci uchazeče se slovy, textem a PC. Na určité pozice vyžadovat kontakt na osoby, které mohou poskytnout reference. Lze uvážit využití osobních dotazníků, díky nimž personalista získá přehledně veškeré informace.

Využít kombinaci několika metod pro výběr vhodného kandidáta. Pokud to dovolují podmínky, náklady a je to pro danou pozici efektivní je vhodné využít Assessment Center, díky němuž bude kandidát podroben více úkolům a pohovorům najednou za pomoci odborníků. Pokud si to pracovní pozice vyžaduje, využívat jiné speciální metody výběru, jako lékařské vyšetření, přijetí na zkušební dobu a podobně.

Vést strukturovaný pohovor, přináší výhody v možnosti posouzení odpovědí jednotlivých uchazečů na stejné otázky. Rovněž přináší výhody kladení několika druhů otázek včetně behaviorálních, které o uchazeči, jeho zkušenostech a chování hodně vypovídají.

Velmi důležitou částí je zvážení kritérií výběru zaměstnance. Tedy zda upřednostnit týmová či celoorganizační před kritérii pracovního místa. Jde o zvážení v každé společnosti, ale toto nesmí být opomíjené.

Je důležité uchazeče informovat o průběhu výběrového řízení, aby měl časový přehled o řízení. Není efektivní zbytečně prodlužovat výběrové řízení, neboť vhodní uchazeči nečekají a mohou vzít nabídku práce od jiné společnosti.

Závěr

Téma diplomové práce „Optimalizace procesu získávání a výběru zaměstnanců“ bylo zvoleno z důvodu aktuálnosti tématu a autorčina zájmu o neustálý vývoj procesu získávání a výběru zaměstnanců způsobeného zvyšováním požadavků na uchazeče.

Cílem diplomové práce bylo na základě srovnání a zhodnocení procesu výběru a získávání zaměstnanců ve třech vybraných společnostech najít optimální proces. V práci byly srovnány procesy plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců u vývojářské IT společnosti JetBrains s.r.o., farmaceutické společnosti Shire Czech s.r.o. a společnosti poskytující služby v oblasti facility managementu, u níž si personální oddělení nepřálo uvádět jméno společnosti.

V teoretické části byla rozebrána základní problematika plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců pro uvedení do tématu. V praktické části byly na základě osobních strukturovaných rozhovorů s představiteli personálních oddělení jednotlivých společností popsány a porovnány procesy plánování, získávání a výběru zaměstnanců. Praktická část práce rovněž obsahuje doporučení jednotlivým společnostem, která pomohou zdokonalit uvedené procesy. V poslední kapitole byly navrženy možnosti, jak zlepšit jednotlivé výše zmíněné procesy, aby byly více efektivní a vedly k optimálnímu procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Na základě rozhovorů s personalistkami společnosti bylo zjištěno mnoho rozdílů. V oblasti plánování lidských zdrojů se společnosti liší především tím, zda vůbec lidské zdroje plánují a z jakého důvodu. V procesu získávání zaměstnanců se společnosti nejvíce liší v množství a způsobu využívání jednotlivých metod získávání a to především v otázkách personálních agentur, sociálních sítí, job serverů, vzdělávacích institucí. Na základě analýzy procesu výběru zaměstnanců u jednotlivých společností byly zjištěny rozdílnosti v podobě a účastnících jednotlivých kol výběrového řízení a ve způsobu a počtu využívaných metod. Jednotlivé společnosti při konečném výběru pracovníků upřednostňují různá kritéria, tedy buď celoorganizační, týmová či kritéria pracovního místa.

Po porovnání procesů získávání a výběru zaměstnanců jednotlivých společností jsou pro tyto společnosti navrženy doporučení. Doporučení pro společnost JetBrains s.r.o. je začít plánovat lidské zdroje. Naplno využívat metody získávání, především více podporovat doporučení uchazeče zaměstnancem, upravit kariérní stránky přidáním možnosti filtrování. V oblasti výběru vyžadovat motivační dopis v anglickém jazyce. Doporučení pro společnost Shire Czech s.r.o. je začít využívat sociální sítě pro inzerování volných pracovních pozic a oslovovat vhodné uchazeče, omezit 100% spolupráci s personálními agenturami. Pro společnost poskytující služby v oblasti facility managementu jsou doporučení plánovat lidské zdroje, využívat naplno metody získávání, například inzerovat více volných pracovních pozic na job serverech či podporovat doporučení uchazeče zaměstnancem.

Návrh optimalizace procesu získávání a výběru zaměstnanců spočívá v případě úspěšného plánování lidských zdrojů ve zlepšení komunikace ve společnosti, sledování trhu

a ve vytváření a aktualizování popisů a specifikací pracovních míst. To vše vede k lepší možnosti odhadu a plánování lidských zdrojů.

Optimalizace samotného procesu získávání zaměstnanců je v plném využívání nenákladných metod získávání, například tedy využívat naplno sociální sítě, kariérní stránky, vzdělávací instituce, doporučení od zaměstnance a další, neboť metody nejsou nákladné a jsou účinné. Další doporučení vedoucí k optimalizaci je využití personálních agentur na top a IT pozice, při kterých jsou personální agentury velmi úspěšné. Využívat interní zdroje a naplno job servery, protože jde o jednu z nejefektivnějších metod a uchazeči o zaměstnání tyto stránky pravidelně navštěvují. V oblasti předvýběru je vhodné neomezovat se pouze na životopis a telefonický pohovor, ve vhodném případě využívat komunikační program Skype a sociální síť LinkedIn, díky čemuž si personalista může doplnit informace o uchazeči.

Při samotném výběru zaměstnanců vede k optimálnímu procesu využívání více kol výběrového řízení za účasti více osob, což vede k menší chybovosti. Dále plně využívat nenákladné metody výběru a zároveň více metod v rámci výběrového řízení. Je vhodné využívat strukturované pohovory s využitím behaviorálních otázek, které umožní uchazeče lépe posoudit. Nakonec je velmi důležité zbytečně neprodlužovat výběrové řízení a informovat kandidáta o jeho průběhu, lze tím částečně zamezit odmítnutí pracovní nabídky ze strany uchazeče.

Cílem diplomové práce bylo na základě srovnání a zhodnocení procesu výběru a získávání zaměstnanců ve třech vybraných společnostech najít optimální proces tohoto získávání a výběru. Bylo zjištěno, že společnosti se v těchto procesech odlišují. Dále nevyužívají všechny možnosti, které nabízí dnešní doba a které by ve správné kombinaci vedly k optimálnímu procesu získávání a výběru. Na základě detailního rozkladu zjištěných postupů ve společnostech je zřejmé, že všechny procesy nelze úplně optimalizovat. Vzhledem ke specifičnosti určitých pozic nelze tyto procesy ani zcela sjednotit. Důvodem jsou různé požadované znalosti, dovednosti uchazečů, oblast působení včetně firemní kultury a zvyklostí ve zkoumaných společnostech.

Seznam použitých zdrojů

Seznam použité literatury

- Armstrong, M. (2007) *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada
- Armstrong, M. (2010) *Armstrong's essential human resource management practice*. London: Kogan Page Ltd
- Dvořáková, Z. a kol. (2007) *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck
- Dvořáková, Z. a kol. (2012) *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck
- Edenborough, R. (2005) *Assessment methods in recruitment, selection & performance*. London: Kogan Page Ltd
- Foot, M. & Hook, C. (2002) *Personalistika*. Praha: Computer Press
- Horváthová, P., Bláha, J. & Čopíková, A. (2016) *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press
- Kociánová, R. (2010) *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada
- Koubek, J. (2000) *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde
- Koubek, J. (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press
- Mayerová, M. & Růžička, J. (2000) *Moderní personální management*. Jinočany: H & H
- Šikýř, M. (2014) *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing
- Šikýř, M. (2012) *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing

Seznam internetových zdrojů

- Volná místa - Hlavní město Praha. *Integrovaný portál MSPV - Úřad práce ČR* [online]. 2016 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/pha/vm>
- Nabídky práce. *Jobs.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/prace/praha/personalistika-a-hr/plny-uvazek/>
- Co dokáže. *Teamio* [online]. 2016 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <http://www.teamio.com/cz/co-dokaze/>
- Kariéra u nás. *ČSOB* [online]. 2016 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/o-csob/kariera-v-csob/kariera-u-nas>
- We are JetBrains. *JETBRAINS* [online]. 2016 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <https://www.jetbrains.com/company/press/?fromMenu>

JETBRAINS [online]. 2016 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <https://www.jetbrains.com/company/?fromMenu>

Shire [online]. 2016 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <https://www.shire.com/who-we-are>

Who we are. *Shire* [online]. 2016 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <https://www.shire.com/who-we-are>

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.....	20
Tabulka 2 - Získávání pracovníků z vnějších zdrojů.....	20
Tabulka 3 - Základní informace o společnostech I.....	58
Tabulka 4 - Základní informace o společnostech II.....	59

Seznam schémat

Schéma 1 - Proces plánování zaměstnanců.....	12
Schéma 2 - Fáze personálního plánování.....	12
Schéma 3 - Metody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.....	21
Schéma 4 - Metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů.....	22
Schéma 5 - Metody výběru pracovníků.....	32
Schéma 6 - Metoda Assessment Centre.....	33
Schéma 7 - Jednotlivé metody získávání a jejich využívání společností JetBrains s.r.o.....	39
Schéma 8 - Předvýběr ve společnosti JetBrains s.r.o.....	41
Schéma 9 - Ukázková kola výběrového řízení ve společnosti JetBrains s.r.o. - vývojář.....	42
Schéma 10 - Účastníci jednotlivých kol výběrového řízení ve společnosti JetBrains s.r.o. – řadový zaměstnanec.....	43
Schéma 11 - Využití jednotlivých metod výběru společností JetBrains s.r.o.....	43
Schéma 12 - Jednotlivé metody získávání a jejich využívání společností Shire Czech s.r.o.....	46
Schéma 13 - Předvýběr ve společnosti Shire Czech s.r.o.....	48
Schéma 14 - Ukázková kola výběrového řízení ve společnosti Shire Czech s.r.o. – řadový zaměstnanec.....	49
Schéma 15 - Účastníci jednotlivých kol výběrového řízení ve společnosti Shire Czech s.r.o. - řadový zaměstnanec.....	50
Schéma 16 - Využití jednotlivých metod výběru společností Shire Czech s.r.o.....	50
Schéma 17 - Základní dělení služeb společnosti poskytující facility management.....	51
Schéma 18 - Jednotlivé metody získávání a jejich využívání facility společností.....	53
Schéma 19 - Předvýběr ve facility společnosti.....	54
Schéma 20 - Ukázková kola výběrového řízení ve facility společnosti - řadový zaměstnanec.....	56
Schéma 21 - Účastníci jednotlivých kol výběrového řízení ve facility společnosti - řadový zaměstnanec.....	56
Schéma 22 - Využití jednotlivých metod výběru ve facility společnosti.....	57
Schéma 23 - Využívání plánování a prognóz lidských zdrojů ve společnostech.....	61
Schéma 24 - Jednotlivé metody získávání využívané společnostmi.....	62

Schéma 25 - Předvýběr uchazečů v jednotlivých společnostech.....	65
Schéma 26 – Jednotlivé metody výběru využívané společnostmi	67

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Internetová vývěska úřadu práce - volná pracovní místa v hlavním městě Praha	23
Obrázek 2 - Job server www.jobs.cz a ukázka vyhledávání	24
Obrázek 3 - Náborový portál Teamio od společnosti LMC s.r.o.	24
Obrázek 4 - Kariérní stránky společnosti ČSOB a.s.	26
Obrázek 5 - Logo společnosti JetBrains s.r.o.....	37
Obrázek 6 - Logo společnosti Shire Czech s.r.o.....	44

Seznam grafů

Graf 1 - Počet zaměstnanců v ČR k celkovému počtu zaměstnanců společnosti JetBrains s.r.o.....	38
Graf 2 - Počet zaměstnanců v ČR k počtu zaměstnanců clusteru společnosti Shire Czech s.r.o.	45
Graf 3 - Počet zaměstnanců na jednoho personalistu u jednotlivých společností	59
Graf 4 - Počet výběrových řízení na počet personalistů - náborářů	60

Přílohy

Příloha č. 1 – Připravené otázky na rozhovor s personalisty vybraných firem

Příloha č. 2 – Rozhovor s HR Manažerkou Mgr. Martinou Brožovou z JetBrains s.r.o.

Příloha č. 3 – Rozhovor s HR Specialistkou Dianou Bedrníkovou ze Shire Czech s.r.o.

Příloha č. 4 - Rozhovor s personalistkami společnosti poskytující služby v oblasti facility managementu

Připravené otázky na rozhovor s personalisty vybraných firem

Optimalizace procesu získávání a výběru zaměstnanců

Obecné otázky týkající se organizace

- Do jakého odvětví patří tato společnost?
- Kolik má společnost zaměstnanců?
- Kolik máte personalistů a kolik personalistů je na jednotlivý počet volných pracovních pozic? (výběrových řízení)
- Kolik máte otevřených výběrových řízení v průměru každý měsíc?
- Jaká je u vás průměrná délka výběrového řízení? (od zveřejnění inzerátu po přijmutí / dle pozice)
- Využívá organizace personální marketing, jak?

Plánování

- Má organizace ucelený personální plán, plánuje lidské zdroje?
- Má organizace přesné popisy a specifikace pracovních míst, které obsahují např.: náplň práce, povinnosti, odpovědnosti, požadované dovednosti, schopnosti, pracovní podmínky? Jsou pravidelně aktualizovány, jak často?
- Využívá organizace prognózy potřeby plánování a prognózy zdrojů pracovníků? Jakým způsobem?
- Jak organizace odhaduje či zjistí potřebu obsadit pracovní místo? (nové nebo uvolněné)

Získávání

- Využívá organizace personální agentury? V jakém počtu případů (%) a na jaké typy pozic? Jaká je úspěšnost? Kolik agentur využívá?
- Využívá organizace sociální sítě – jaké a jakým způsobem? V jakém počtu případů (%) a na jaké typy pozic? Jaká je úspěšnost?
- Získáváte pracovníky prostřednictvím úřadu práce, job serverů, kariérních stránek, inzerce v tisku, televizi, billboardů, vzdělávacích institucí, uchazeč se přihlásí sám, doporučení. – Na jaké pozice tyto metody využíváte, v jakém poměru (%)? Co se Vám nejvíce osvědčilo a zda záleží na pozicích? Jakou kombinaci využíváte, proč se vám osvědčila? Nejčastější kombinace?
- Využíváte možnost doporučení od zaměstnance? Nabízíte za získání zaměstnance na základě doporučení nějakou odměnu?
- Výhody využívání vnějších zdrojů dle Vás – po předchozích zkušenostech?
- Můžete odhadnout průměrný počet uchazečů o místo? Dle typu pozic. (IT, asistentská, vedoucí, řadový zaměstnanec)
- Jaký počet uchazečů pozvete z celkového počtu přihlášených?

- V jakém poměru využíváte interní zdroje? (%) Na jaké typy pozic? Využíváte - řízení následnictví, interní výběrové řízení, vnitřní mobilita zaměstnanců. Jaké jsou dle Vás výhody?
- Využíváte nějaké programy k náboru? G2, Teamio, jiné?
- Jak vypadá předvýběr? Telefonický? Jaké otázky standardně pokládáte?

Výběr

- Popište proces výběru.
- Kolik kol výběrového řízení zpravidla využíváte? Kdo se účastní jednotlivých kol a jak jednotlivá kola vypadají?
- Jaký typ otázek – hypotetické, behaviorální, otevřené, uzavřené, popisné..
- Využíváte strukturované či nestrukturované pohovory?
- Jaké využíváte metody výběru - dotazníky, CV, motivační dopis, testy, AC, pohovor, reference, lékařské vyšetření, přijetí na zkušební dobu? Jaké kombinace využíváte? Co se Vám osvědčilo? Záleží na pozicích? Na jaké pozice je využíváte, v jakém poměru (%)? Nejčastější kombinace metod?
- Jakou váhu kritérií byste přiřadil/a dle organizace při výběru pracovníků – celoorganizační, týmová a kritéria pracovního místa? Např. v %.

Rozhovor s HR Manažerkou Mgr. Martinou Brožovou z JetBrains s.r.o.

Rozhovor uskutečněn dne 7.11.2016

Obecné otázky týkající se organizace

1. Do jakého odvětví patří tato společnost?

„Jsme mezinárodní IT firma, vývojářská firma. Vytváříme software pro programátory.“

2. Kolik máte zaměstnanců?

„V naší společnosti v Praze pracuje 50 zaměstnanců. Na celém světě je to 600 zaměstnanců. Tady v Praze je hlavní pobočka, i když nejmenší. Ty ostatní pobočky mají více, třeba Mnichov 150.“

3. Kolik máte personalistů a kolik personalistů je na jednotlivý počet volných pracovních pozic? (výběrových řízení)

„V naší firmě jsou 2 personalisté. Já a ještě jedna kolegyně dělá HR marketing a interní komunikaci, komunikuje se školami, podklady pro mzdy. Co se týká výběrových řízení, tak za to jsem odpovědná já sama. Jinak mzdové účetní máme externí.“

4. Kolik máte otevřených výběrových řízení v průměru každý měsíc?

„Jsou období, kdy se u nás nenabírá. Může to být i 5 měsíců. Někdy jsou otevřené 2 a více pozic. Takže průměrně bychom mohli říct, že je to 1 pozice za měsíc.“

5. Jaká je u vás průměrná délka výběrového řízení? (od zveřejnění inzerátu po přijetí / dle pozice)

„Samozřejmě to záleží na obsazovaných pozicích, na náročnosti pozice. Máme například jednu pozici, která je vyprázdněna více jak půl roku a je téměř neobsaditelná. Když vezmu běžnější pozice, kde se nejedná o nějaké vývojáře, tak řekneme, že je to asi měsíc a půl.“

6. Využívá organizace personální marketing, jak?

„Ano, trochu ho využíváme. Máme daleko větší plány. Teď se pohybujeme na školách, vysokých školách, na sociálních médiích. Naše plány do budoucna jsou velké. Budeme vytvářet profil na LinkedIn. Od ledna nastoupí náš nový PR manager, který nám s tím HR marketingem bude pomáhat.“

Plánování

7. Má organizace ucelený personální plán, plánuje lidské zdroje?

„V naší společnosti to v podstatě nedává smysl, protože my když tady hromadíme, tak většinou nejde kusy za kusy, ale jedná se o nové pozice. Ve smyslu, že vznikla nějaká aktuální potřeba. Tak je to například s naším novým PR managerem. Od začátku roku se nabralo více jak 8

pozic a jedná se vždy o nové pozice. Naše firma i náš obor působnosti je tak strašně rychlý, že tady nemůžeme dělat nějaké plány na 2 roky nebo 5 lety, protože ta situace se například za 3 měsíce úplně změní. My musíme spíše reagovat na nějakou momentálně vzniklou situaci. Takže u nás to smysl nedává.“

8. Má organizace přesné popisy a specifikace pracovních míst, které obsahují např.: náplň práce, povinnosti, odpovědnosti, požadované dovednosti, schopnosti, pracovní podmínky? Jsou pravidelně aktualizovány, jak často?

„Popisy a specifikace pracovních míst určitě máme. Ale my spíš než je aktualizujeme, tak nově vytváříme pro nové pozice.“

9. Využívá organizace prognózy potřeby plánování a prognózy zdrojů pracovníků? Jakým způsobem?

„Ne. Jak již bylo řečeno, tak v našem oboru, který je velmi rychlý, to pro nás nemá moc smysl. Zaměřujeme se na aktuální potřeby.“

10. Jak organizace odhaduje či zjistí potřebu obsadit pracovní místo? (nové nebo uvolněné)

„U nás ve společnosti to nejčastěji bývá tak, že s tím přijde nějaký konkrétní teamleader. Práce není v rámci jeho týmu, oddělení stíhatelná, že by potřeboval další nějakou osobu. Nebo to vznikne v rámci nějaké diskuze, že je zde nějaká oblast práce, která není pokrytá a nikdo tady na to nemá profesionální dovednosti, takže by byl potřeba další člověk.“

Získávání

11. Využívá organizace personální agentury? V jakém počtu případů (%) a na jaké typy pozic? Jaká je úspěšnost? Kolik agentur využívá?

„Naše společnost využívá personální agentury téměř na všechny pozice, hlavně to tedy zkoušíme. Neříkám, že se vždy ti lidé obsadí právě za pomoci personálních agentur. Jinak naše pozice jsou hodně specializované a zapeklité. Nejsou to jenom IT pozice, ale vývojáři, Business Intelligence, analytici, Technical Business Analyst, vedoucí účtárny. U nějakých 90 % pozic tu agenturu poptáváme. Aktuálně máme 2 personální agentury, se kterými výrazněji spolupracujeme. Kromě takzvaných basic pozic, jako byla pozice recepční a podobně. Teď jsme například také obsazovali pozici PR managera, kde jsme personální agenturu nezapojovali, protože jsem si byla jistá, že si ze svých kontaktů a zkušeností toho člověka naberu sama. Dříve se většina lidí nabírala z agentur, protože předešlá personalistka měla na starosti ještě jinou agendu, takže se více spoléhala na personální agentury. Nyní personální agentury využíváme méně. V poslední době se mi například na 3 pozice podařilo sehnat lepšího kandidáta než personální agentura. Takže se mi podařilo místa obsadit bez agentury, i když tedy s námi také hledala.“

12. Využívá organizace sociální sítě – jaké a jakým způsobem? V jakém počtu případů (%) a na jaké typy pozic? Jaká je úspěšnost?

„Ano. Zase se to liší pozice od pozice. My se snažíme vyvěšovat pozici na naše stránky na Facebooku, LinkedInu. Já přes LinkedIn i napřímo oslovuji lidi s tím, že jsme dokonce zkoušeli vysloveně zacílenou facebookovou a LinkedInovou kampaň na určitou pozici. Ale to je právě ta pozice, která je už 6 měsíců nesehnatelná a už i všechny agentury mi řekli, že jí hledat nebudou. Tam ten výsledek měl bohužel menší odezvu, ale myslím, že kdybychom to použili na jednodušší pozici, tak by ta responzivnost byla určitě větší. Takže si s tím hrajeme pozici od pozice. U všech pozic je ale u nás základ LinkedIn a pak tedy ty kampaně navíc dle náročnosti pozice. Úspěšnost je tak půl na půl. Na některé pozice portály jako Jobs.cz fungují, ale nějaké developery a techniky takto neseženeš. Oni všichni pracují a musím je oslovit sama na přímo a tahat je k nám.“

13. Získáváte pracovníky prostřednictvím úřadu práce, job serverů, kariérních stránek, inzercí v tisku, televizi, billboardů, vzdělávacích institucí, uchazeč se přihlásí sám, doporučení. – Na jaké pozice tyto metody využíváte, v jakém poměru (%)? Co se Vám nejvíce osvědčilo a zda záleží na pozicích? Jakou kombinaci využíváte, proč se vám osvědčila? Nejčastější kombinace?

„Získáváme pracovníky pomocí job serverů. Dále my máme kariérní stránky v podstatě jen jako globální JetBrains, takže tam já inzeruji jenom developery. My teď budeme vytvářet profil na Proudly, abychom měli něco lokálního tady pro Prahu. Dále získáváme pracovníky na školách, jestli to můžeme počítat do vzdělávacích institucí. Kolega učí na matfyzu, takže zkouší lovit tam. Dále ČVUT. Občas se nám uchazeči přihlašují sami, dělají to, ale většinou pro ně to volné místo nemáme. Občas mi někdo píše na e-mail či LinkedIn. Na doporučení jsme dokonce nedávno nabrali nového kolegu. To funguje dobře. Na všechny pozice zkoušíme všechno. Je to takový průřez. Já vždy dám pozici na Jobs.cz, kromě ryze technického IT pracovníka, tak to tam stejně uveřejním, kdyby náhodou. Do toho jede personální agentura a také já oslovuji na LinkedIn.“

14. Využíváte možnost doporučení od zaměstnance? Nabízíte za získání zaměstnance na základě doporučení nějakou odměnu? Jakým způsobem ji vyplácíte?

„Co se týká doporučení od zaměstnance, tak jak jsem říkala, nedávno se nám takto podařila obsadit jedna pozice. To tedy funguje dobře. Pokud by se jednalo o doporučení zaměstnance do jiného týmu, ne svého, tak by nějakou odměnu dostal. Není to tady úplně nastavený, ale jsme schopni dát určitou finanční částku za odměnu.“

15. Výhody využívání vnějších zdrojů dle Vás – po předchozích zkušenostech?

„Určitě nějaká variabilita, fresh hlavy. Jsou to lidé, kteří ještě nemají tunelové vidění. Mají spoustu jiných nápadů. Jde také o namíchání kolektivu. Ten nový element, který přijde tak ten kolektiv oživí, zamíchá to zase jinak. Nese si sebou jiné zkušenosti z předchozích firem a jiných oblastí.“

16. Můžete odhadnout průměrný počet uchazečů o místo? Dle typu pozic. (IT, asistentská, vedoucí, řadový zaměstnanec)

„Ono se to strašně těžko posuzuje v tom smyslu, že mi například přijde 30 reakcí na IT pozici, ale jsou to nerelevantní uchazeči, kteří si to chtějí prostě jen zkusit. Množství těch CV je jedna věc, druhá je pak jejich relevantnost. Na recepční se přihlásilo asi 40 lidí, tam ale ty požadavky byly hodně nízký. Mohla to být studentka při škole. Ted' jsem hledala toho PR managera, tak se mi přihlásilo asi 30 lidí, ale skoro všichni relativně splňovali kritéria, i když ne všechny. Ty technické pozice jsou horší, tam se hlásí lidé, kteří ty skills prostě vůbec nemají. Chceme člověka, který umí SAS, SQL a hlásí se někdo, kdo zná Microsoft Office. Co se týká řadového zaměstnance, tak jsme hledali někoho na back office, ale to už ted' nedohledám.“

17. Jaký počet uchazečů pozvete z celkového počtu přihlášených?

„Záleží na té relevantnosti. Kolikrát bych chtěla pozvat více lidí, ale není z čeho vybírat. Chceme určitě v ideálním případě, pokud bychom měli tu možnost, vidět alespoň 5 kandidátů. U některých pozic, když má člověk ty skills, co potřebujeme, není co řešit.“

18. V jakém poměru využíváte interní zdroje? (%) Na jaké typy pozic? Využíváte - řízení následnictví, interní výběrové řízení, vnitřní mobilita zaměstnanců. Jaké jsou dle Vás výhody?

„Řízení následnictví u nás nemá smysl. Jediné, co se u nás dělá, jsou reloky. Kolegové z Ruska například mají zájem dělat na jiných pobočkách. My jsme tady relokovali také x lidí. Nebo právě do Mnichova se relokují dost lidí z Ruska nebo i v rámci celkově světa. Jsme schopni relovat v rámci země. Co se týká povyšování a podobně, tak tady není moc kam. Stalo se to tady pár lidem. Je tady slečna, která začínala na recepci, pak dělala objednávky nebo jiná slečna přešla z objednávek na marketing. Těch možností je tady ale maličko. Spíš než aby to bylo povyšování a stal se z někoho managerem, jde spíš o to, že jde dělat jiný typ práce. Ta struktura tady je opravdu hodně plochá. Nejedná se o žádné interní výběrové řízení, ale spíše se vidí dobrá práce toho člověka a samozřejmě do toho mluví potenciální nový nadřízený. Není to tak, že bychom někomu někoho nutili, ale není to oficiální výběrové řízení s oficiálním pohovorem. To se tady nedělá. Člověk zná tu firmu. Je to také motivační. Má šanci vyrůst a naučit se něco nového.“

19. Využíváte nějaké programy k náboru? G2, Teamio, jiné?

„Máme Teamio. A to je všechno. Pro nás nemá cenu vymýšlet nějaký sofistikovaný systém. Nemáme tu Teamio v úplně high levelu, ale stačí nám to. Potom mám také nejvyšší LinkedIn recruiterskou licenci a ona taky trochu funguje jako určitý hiring management systém.“

20. Jak vypadá předvýběr? Telefonický? Jaké otázky standardně pokládáte?

„My si s většinou lidí píšeme přes LinkedIn nebo děláme také skype cally. Je to hodně v rámci šetření času a i třeba nějakých vzdáleností. Takže často si dáme s uchazečem nějaký rychlý skype call. Bavíme se o detailech té pozice, jestli to pro něj dává smysl a je to něco, co by chtěl dělat. To je zejména v těch případech, kdy ty lidi oslovuji já. To je to nejzásadnější. Mě

jde vlastně o to, aby sem ten člověk potom nepřišel a po deseti minutách mi řekl, že tuto práci vlastně vůbec nechce dělat. Takže proto ten prescreening. U těch běžnějších pozic a u lidí, kteří jsou Češi tady z Prahy, ten prescreening neděláme a rovnou je zveme, těch lidí nemáme tolik. Pro mě je důležité i to srovnání mezi kandidáty. Takže v ten moment to nevnímám jako ztrátu času. I když například úplně neodpovídá, ale je to tak že se můžeme s managerem bavit, proč třeba tolik neodpovídá a jiný ano a podobně. Jinak samozřejmě se s kandidáty krátce pobavíme po telefonu, než je zveme.“

Výběr

21. Popište proces výběru.

„Liší se to opět dle pozice. Každý šéf týmu si to představuje jinak. Někdo chce, abych první kolo udělala já. Druhé kolo si třeba udělá on s nějakým kolegou s týmu nebo jsem tam také. S někým už to děláme rovnou dohromady od prvního kola. Určitá pozice, která je například skrz více poboček, tak ty kola jsou třeba až 3, protože se musí setkat se všemi lidmi, se kterými by měl spolupracovat. Nejdříve se třeba potká s jedním kolegou a se mnou, pak skypuje s někým z Ruska, poté s někým z Bostonu. Hodně se to liší. Technické lidi samozřejmě i testujeme, většinou online na dálku. Testujeme programátory, developery, BI analytiku na SQL, analytické myšlení, jazyky. Dáváme uchazeči něco napsat, jde hlavně o psaný projev nebo se s ním pobavíme. U nás je komunikační jazyk angličtina, dost pohovorů vedeme v angličtině. Ti lidé na to musí být zvyklí.“

22. Kolik kol výběrového řízení zpravidla využíváte? Kdo se účastní jednotlivých kol a jak jednotlivá kola vypadají?

„Jak jsem říkala u nás je to různé, opravdu záleží na těch pozicích. Může to být 1 kolo, ale také 3. My se snažíme zapojit i kolegy z týmu, že uchazeče nevidím pouze já a nadřízený týmu. V určitých fázích toho výběrka, aby k tomu šel i potenciální budoucí kolega, který také do toho může mluvit, jestli mu je sympatický a sedne mu.“

23. Jaký typ otázek – hypotetické, behaviorální, otevřené, uzavřené, popisné..

„Pokládáme na pohovoru otázky otevřené. Jsem trénovaná i na behaviorální typ otázek, takže občas to využívám. Nemáme tady zpracovaný žádný kompetenční model, takže nemá smysl to dělat od začátku do konce. Ale občas určitě nějaké otázky použiji, protože mi přijdou smysluplné. Hypotetické otázky nemám moc ráda, protože si u nich člověk může strašně vymýšlet. Mám raději ty behaviorální vztažené do minulosti a reality. Popisné určitě taky využívám.“

24. Využíváte strukturované či nestrukturované pohovory?

„Když pohovor dělám s někým dohromady, tak moc strukturovaný pohovor neudělám. Ale já se sama za sebe snažím, když jedu nějakou sérii těch lidí, tak dávat jim aspoň rámcově podobný otázky, abych měla nějaký srovnání ve smyslu, co mi odpovídají na to stejný. Ale není to tak, že bych s každým kandidátem od začátku do konce odvedla stejnou strukturu pohovoru, to ne.“

25. Jaké využíváte metody výběru - dotazníky, CV, motivační dopis, testy, AC, pohovor, reference, lékařské vyšetření, přijetí na zkušební dobu? Jaké kombinace využíváte? Co se Vám osvědčilo? Záleží na pozicích? Na jaké pozice je využíváte, v jakém poměru (%)? Nejčastější kombinace metod?

„Dotazníky tu nevyužíváme, dříve jsem využívala psychodiagnostiky, ale tady jsme se do toho úplně ještě nepouštěli. Většinou, pohovor, testování, CV. Motivační dopis nevyžadujeme, lidé ho posílají sami od sebe. AC se u nás nedělá, ten tady nemá smysl. Reference si úplně cíleně nevyžadujeme, ale spíš máme tendenci se vyptat na toho člověka. Podívám se na LinkedIn, tam ty reference mají. Není to ale pravidlo, že bych to vyžadovala u všech. Lékařský vyšetření pouze zákonné k nástupu. Přijetí na zkušební dobu nevyužíváme. Akorát když jsme chtěli relovat kolegyni s Filipín, tak jsme jí na týden pozvali, aby si na týden zažila naše pracovní prostředí, styl práce. Ale ne že bychom si sem přivezli 3, testovali je a pak si jednu vybrali a 2 poslali domů. Využíváme všechno zmíněné v podstatě na všechny pozice.“

26. Jakou váhu kritérií byste přiřadil/a dle organizace při výběru pracovníků – celoorganizační, týmová a kritéria pracovního místa? Např. v %.

„U nás je to, jak člověk sedne do týmu nebo do naší firmy strašně důležitý. Když nechám stranou programátory, kde ty skills jsou jasné, tak jsou pozice, kde můžeš toho člověka třeba něco doučit a tak, ale pro nás je hodně důležitý, jestli ten člověk sem zapadne. U nás i povaha firmy je specifická, hledáme určitý typy lidí, musí mít hlavu otevřenou, být kreativní. Pokud ten člověk takový nebude, ale bude z diamantu, tak si ho sem prostě nevezmeme. Musí sem sednout. Tým a organizace má převahu. Nebudu lhát, pokud to bude programátor, kterého opravdu potřebujeme za každou cenu, a stojí nám a padá na tom projekt, tak budu hledat cestu, jak ho nějak zintegrovat, ale u většiny těch pozic na tom hodně záleží. Určitě přes 50 %, aby to převážilo.“

Rozhovor s HR Specialistkou Dianou Bedrníkovou ze Shire Czech s.r.o.

Rozhovor uskutečněn dne 9.11.2016

Obecné otázky týkající se organizace

1. Do jakého odvětví patří tato společnost?

„Jsme farmaceutická a biotechnologická mezinárodní společnost. Jsme zaměřeni na vzácná onemocnění.“

2. Kolik máte zaměstnanců?

„Momentálně máme 30 zaměstnanců v České republice. Máme pod sebou 13 zemí, takže těch zaměstnanců je potom dohromady kolem 80 zaměstnanců.“

3. Kolik máte personalistů a kolik personalistů je na jednotlivý počet volných pracovních pozic? (výběrových řízení)

„Jsou tady 2 personalisté. Já a můj kolega, ale jak říkám máme pod sebou 13 zemí. Můj kolega je HR Business Partner a ten je u náboru v druhém kole, a já jsem na tom prvním kole u nás ve firmě. Oba se podílíme na výběru.“

4. Kolik máte otevřených výběrových řízení v průměru každý měsíc?

„Je to různé, ale průměrně vychází na měsíc jedno výběrové řízení.“

5. Jaká je u vás průměrná délka výběrového řízení? (od zveřejnění inzerátu po přijmutí / dle pozice)

„Vychází to přibližně tak na měsíc a půl. Samozřejmě se to liší podle pozic. Některé pozice máme obsazené například během třech týdnů a u některé vybíráme 3 měsíce.“

6. Využívá organizace personální marketing, jak?

„My moc nevyužíváme personální marketing.“

Plánování

7. Má organizace ucelený personální plán, plánuje lidské zdroje?

„My v tomto případě spolupracujeme hodně s manažery a s celým finančním oddělením, takže momentálně jsme připravovali vlastně přehledy headcountů na rok 2017.“

8. Má organizace přesné popisy a specifikace pracovních míst, které obsahují např.: náplň práce, povinnosti, odpovědnosti, požadované dovednosti, schopnosti, pracovní podmínky? Jsou pravidelně aktualizovány, jak často?

„Ano máme. Kdykoliv je změna pozice, tak se aktualizuje job descriptions. Vlastně job description je součástí, přílohou pracovní smlouvy. Takže vždy když je potřeba, tak se provede aktualizace.“

9. Využívá organizace prognózy potřeby plánování a prognózy zdrojů pracovníků? Jakým způsobem?

„Určitě tady koukáme na potřeby, které se odvíjí od trhu a tím pádem, koho bude potřeba přijmout. U nás to není nestabilní, je to dlouhodobě naplánované. Máme hodně stabilní pozice.“

10. Jak organizace odhaduje či zjistí potřebu obsadit pracovní místo? (nové nebo uvolněné)

„Tak uvolněné velmi jednoduše. My jak jsme malá organizace, tak my máme ty pozice hodně specifické. Máme, jak už jsem říkala před tím, job description na každou pozici. Myslím si, že je to hodně optimalizované tady, ty naše místa. Když by se objevila nová, teď se nám i stalo, že se objevila nová potřeba otevřít nové pozice a bylo to v souvislosti s tím, že rosteme a stáváme se samostatnější entitou. Některé pozice a procesy byly vlastně mimo Českou republiku, třeba na globální úrovni, ale s tím jak roste naše společnost, roste business, mění se trochu portfolio, tak je potřeba některé pozice vztáhnout přímo na lokální trhy. To je třeba náš případ, jak vznikají naše nové pozice nebo jak se vyvíjí.“

Získávání

11. Využívá organizace personální agentury? V jakém počtu případů (%) a na jaké typy pozic? Jaká je úspěšnost? Kolik agentur využívá?

„Ano, my využíváme personální agentury na všechna výběrová řízení. Využíváme ještě i doporučení zaměstnanců, takže někdy se stane, že vezmeme člověka na doporučení, ale tak v 90 % se určitě přijme zaměstnanec za pomoci personální agentury. Využíváme celkem 3 agentury. Máme to rozdělené. Dvě využíváme od nejnižších pozic do střední úrovně, ale pak máme uzavřenou ještě jednu smlouvu na headhunting.“

12. Využívá organizace sociální sítě – jaké a jakým způsobem? V jakém počtu případů (%) a na jaké typy pozic? Jaká je úspěšnost?

„Moc tady nevyužíváme. Jestli myslíte v rámci výběru zaměstnanců, tak to ne.“

13. Získáváte pracovníky prostřednictvím úřadu práce, job serverů, kariérních stránek, inzercí v tisku, televizi, billboardů, vzdělávacích institucí, uchazeč se přihlásí sám, doporučení. – Na jaké pozice tyto metody využíváte, v jakém poměru (%)? Co se Vám nejvíce osvědčilo a zda záleží na pozicích? Jakou kombinaci využíváte, proč se vám osvědčila? Nejčastější kombinace?

„Z toho, co jste jmenovala, využíváme pouze kariérní stránky, doporučení a také že se uchazeč přihlásí sám. Kariérní stránky máme globální. Někdy jsem kontaktovaná a přihlásí se uchazeč sám. Nejvíce se nám ale osvědčily ty personální agentury, protože hledáme specifické pozice. Ty personální agentury mají většinou už kontakty, mají dlouhodobé vztahy a přímo oslovují kandidáty, s kterými už dříve spolupracovaly a které mají v databázi.“

14. Využíváte možnost doporučení od zaměstnance? Nabízíte za získání zaměstnance na základě doporučení nějakou odměnu? Jakým způsobem ji vyplácíte?

„Naposledy jsme přijali člověka na doporučení minulý rok, takže to není časté. Co se týká odměny, tak vyplácíme finanční odměnu.“

15. Výhody využívání vnějších zdrojů dle Vás – po předchozích zkušenostech?

„Jsou to vlastně kandidáti z vnějšku. Pro nás je výhoda, že ty personální agentury udělají předvýběr a pro nás je to ušetření času. Pro mě je to důležité, že mám na starost více zemí a já nemluvám těmi lokálními jazyky, takže ty agentury mi přeloží ty zkušenosti toho člověka do angličtiny, protože pohovory určitě probíhají v lokálním jazyce a pak jsou testy angličtiny. Jinak výhody jsou takové, že se vlastně jedná o nového člověka s novými zkušenostmi.“

16. Můžete odhadnout průměrný počet uchazečů o místo? Dle typu pozic. (IT, asistentská, vedoucí, řadový zaměstnanec)

„Na IT pozici jsme tady u nás ještě nehledali. Jelikož vše máme přes personální agentury, tak ale na asistentské pozice je nejvíc doporučených kandidátů. U nás je to třeba i 7 kandidátů na pozici, které nám personální agentury představí.“

17. Jaký počet uchazečů pozvete z celkového počtu přihlášených?

„Většinou si pozveme 3 – 4 kandidáty, ale záleží na pozici. Ted' se nám stalo, že jsme učinili nabídku po asi 15 zaslaných kandidátech od všech personálních agentur. Viděli jsme 5 kandidátů, dali jsme jednu nabídku, ten člověk to nepřijal, takže hledáme znovu.“

18. V jakém poměru využíváte interní zdroje? (%) Na jaké typy pozic? Využíváte - řízení následnictví, interní výběrové řízení, vnitřní mobilita zaměstnanců. Jaké jsou dle Vás výhody?

„Máme spíš, že jsme vzali juniornějšího člověka s tím, že si ho dovychováme. To určitě, ale není to tak, že by třeba postoupil na nějakou manažerskou pozici. My už tady většinou hledáme zkušené manažery. Jediné, co si umím představit je, že recepční může jít na asistentku tady u nás ve společnosti, nicméně pak je velikánská propast ve zkušenostech. Vlastně m jsme malá společnost a my máme tady většinu manažerů a zkušených lidí, takže“

potom není možnost se od asistentky propracovat na nějakého produktového manažera. Tam už ta zkušenostní a znalostní mezera, ten gap, je tak veliký, že my tady nemáme další mezikrok. Možná časem až se naše společnost ještě zvětší.“

19. Využíváte nějaké programy k náboru? G2, Teamio, jiné?

„Ne, žádné programy nepoužíváme.“

20. Jak vypadá předvýběr? Telefonický? Jaké otázky standardně pokládáte?

„Předvýběr nám vlastně dělají personální agentury. Nicméně vždycky nejtěžší je správně nabířovat personální agentury, aby posílali správné kandidáty. Agentura udělá předvýběr a pak klasický pohovor, screening a sepíše nám vlastně závěry z toho pohovoru. Na základě těch závěrů, my si vybere, koho bychom chtěli vidět a pak se s nimi už rovnou vidíme.“

Výběr

21. Popište proces výběru.

„Sejdeme se s personální agenturou, někdy osobně, podle toho jak je to těžká pozice. Někdy zadáme pozici jenom po telefonu. Stejně když zadáme pozici po telefonu, tak je pak potřeba ještě nějaká osobní schůzka s manažerem, aby manažer řekl svoje představy. Protože samozřejmě máme job description, jenže potom tam hrají roli ještě určitě osobnost a takový ten dojem, co máte z člověka. Agentura nám potom vyselektuje a doporučí kandidáty, my si vybereme, s kterými kandidáty my se chceme sejít. Domluvíme si setkání. Většinou jsou to 2 až 3 kola výběrového řízení. Většinou na všechny pozice dáváme nějakou praktickou část. Abychom vysloveně viděli, jak kandidáti reagují. Potom vlastně si vybíráme kandidáta. Mluvím do toho já, můj manažer, potencionální manažer kandidáta. A potom z těch našich dojmů vybereme toho nejlepšího.“

22. Kolik kol výběrového řízení zpravidla využíváte? Kdo se účastní jednotlivých kol a jak jednotlivá kola vypadají?

„Využíváme 2 - 3 kola výběrového řízení. První kola mají na starosti v podstatě personální agentury. V druhém kole jsem vždycky já a lean manažer. Ve třetím kole je potom HR manažer a většinou ještě znovu lean manažer. První a druhé kolo bývají klasické pohovory. A potom když ten člověk přejde přese mě a manažera, tak v posledním kole je praktická část. Dáváme například testu z excelu nebo nějaký case study, hodně dáváme.“

23. Jaký typ otázek – hypotetické, behaviorální, otevřené, uzavřené, popisné..

„Dáváme otevřené otázky, taky popisné a hypotetické určitě. Behaviorální také určitě dáváme“. Vypoví to více o kandidátovi.“

24. Využíváte strukturované či nestrukturované pohovory?

„Já bych to nazvala, že jsou to strukturované pohovory. Vlastně my nějak uvedeme, jak ten pohovor bude vypadat. Pak je nějaká část, kdy ten člověk může mluvit sám a pak zase my.“

25. Jaké využíváte metody výběru - dotazníky, CV, motivační dopis, testy, AC, pohovor, reference, lékařské vyšetření, přijetí na zkušební dobu? Jaké kombinace využíváte? Co se Vám osvědčilo? Záleží na pozicích? Na jaké pozice je využíváte, v jakém poměru (%)? Nejčastější kombinace metod?

„Osobní dotazníky nevyužíváme, využíváme CV. Motivační dopisy nevyžadujeme. Dále využíváme testy, třeba ten excel nebo různá case study. AC jsme dlouho nedělali. Pohovory a reference provádíme. Nejvíce se nám osvědčily klasické pohovory spojené s testováním. To je také nejčastější kombinace.“

26. Jakou váhu kritérií byste přiřadil/a dle organizace při výběru pracovníků – celoorganizační, týmová a kritéria pracovního místa? Např. v %.

„Určitě dáváme hodně důraz na tu týmovost a osobnost, protože nás tady je hodně málo. Jsme tady malé týmy. Naše týmy mají 4 - 5 lidí, takže ta osobnost by pak ten tým hodně narušovala. Vezměte si, že pak jedna pětina toho týmu by byla nefunkční. Takže stává se nám, že tady máme člověka, který znalostně odpovídá, nicméně by se nám do týmu určitě nehodil, takže ho odmítneme. Takže to určitě převažuje. Více jak 50 %.“

Rozhovor s personalistkami společnosti poskytující služby v oblasti facility managementu

Rozhovor uskutečněn dne 15.11.2016

Obecné otázky týkající se organizace

1. Do jakého odvětví patří tato společnost?

„Jsme společnost, která nabízí integrovaný facility management v rámci celé České republiky.“

2. Jak jste velká společnost a kolik máte zaměstnanců?

„Pokud bychom se bavili pouze o zaměstnancích, kteří u nás pracují na plný úvazek, pak máme 950 zaměstnanců. Pak jsou další, kteří pracují na poloviční, různé brigády a podobně.“

3. Kolik máte personalistů a kolik personalistů je na jednotlivý počet volných pracovních pozic? (výběrových řízení)

„Je nás tu celkem 6 personalistek, všechny tady v té kanceláři. S tím, že 4 mají na starosti personalistiku a nábor jako takový. Potom 2 personalistky jsou naše administrátorky.“

4. Kolik máte otevřených výběrových řízení v průměru každý měsíc?

„Tak je to různé, záleží například i jaký je měsíc. Také u nás hodně záleží na tom, pokud například vyhrájeme nějakou novou zakázku. Pak je potřeba přijmout více lidí. Průměrně bychom mohli říct nějakých 35 pozic. Když se podívám na počet volných pozic teď, tak to odpovídá.“

5. Jaká je u vás průměrná délka výběrového řízení? (od zveřejnění inzerátu po přijetí / dle pozice)

„Tak samozřejmě to záleží na pozici, o kterou se jedná. Podle její náročnosti a podobně. Ale zase, pokud bychom měli říct průměr, tak 3 týdny až 1 měsíc.“

6. Využívá organizace personální marketing, jak?

„Ne, to u nás nevyužíváme.“

Plánování

7. Má organizace ucelený personální plán, plánuje lidské zdroje?

„Nemáme tady žádnou vizi, co se týká počtu pracovních míst. Nikdy nevíme dopředu, kolik bude potřeba zaměstnanců, kolik bude probíhat výběrových řízení. Všechno záleží na zakázkách. Pokud vyhrájeme novou zakázku, bude potřeba nabrat techniky, údržbáře a podobně. Předem to nikdy nevíme. Takže lidské zdroje neplánujeme.“

8. Má organizace přesné popisy a specifikace pracovních míst, které obsahují např.: náplň práce, povinnosti, odpovědnosti, požadované dovednosti, schopnosti, pracovní podmínky? Jsou pravidelně aktualizovány, jak často?

„Ano, máme popisy a specifikace pracovních míst. Aktualizujeme je vždy, když je potřeba. Například, když je nějaká změna a podobně.“

9. Využívá organizace prognózy potřeby plánování a prognózy zdrojů pracovníků? Jakým způsobem?

„Jak již bylo řečeno, tak nevyužíváme. Opět všechno záleží na zakázkách. Nikdy dopředu nevíme, kolik a jaké zakázky vyhrájeme. Od toho se pak vlastně odvíjí ta potřeba zaměstnanců.“

10. Jak organizace odhaduje či zjistí potřebu obsadit pracovní místo? (nové nebo uvolněné)

„Tak pokud se bavíme o uvolněných, tak tam je to jasné. Pokud je potřeba obsadit nové pracovní místo nebo nabrat více zaměstnanců, tak to za námi přijde s požadavkem příslušný manažer. Zase to může být po vyhrané zakázce, nebo když už zaměstnanci mají tolik práce, že to nestíhají.“

Získávání

11. Využívá organizace personální agentury? V jakém počtu případů (%) a na jaké typy pozic? Jaká je úspěšnost? Kolik agentur využívá?

„Personální agentury využíváme opravdu jen výjimečně. Za pomoci personálních agentur hledáme akorát nějaké opravdu top pozice. Co se týká IT pozic, tak ty máme řešené externě, takže nám odpadá tento nábor. V podstatě když agentury využíváme, tak je úspěšnost 100%, podaří se nám někoho najít. Využíváme 1-2 personální agentury, naposledy.“

12. Využívá organizace sociální sítě – jaké a jakým způsobem? V jakém počtu případů (%) a na jaké typy pozic? Jaká je úspěšnost?

„Sociální sítě využíváme. Co se týká výběrového řízení, tak na Facebook a na LinkedIn inzerujeme všechna volná pracovní místa. Ale například na LinkedIn nikoho nehledáme a neoslovujeme, takže tímto způsobem to nevyužíváme.“

13. Získáváte pracovníky prostřednictvím úřadu práce, job serverů, kariérních stránek, inzercí v tisku, televizi, billboardů, vzdělávacích institucí, uchazeč se přihlásí sám, doporučení. – Na jaké pozice tyto metody využíváte, v jakém poměru (%)? Co se Vám nejvíce osvědčilo a zda záleží na pozicích? Jakou kombinaci využíváte, proč se vám osvědčila? Nejčastější kombinace?

„Z toho, co jste vyčetla, využíváme úřad práce, job servery, kariérní stránky, inzerce v tisku. Měli bychom mít také nějaké plakáty v metru. Dále využíváme vzdělávací instituce, jestli tam patří školy. Často se nám také stává, že se uchazeč přihlásí sám s tím, že má zájem o nějaké pracovní místo. A doporučení také využíváme. Záleží, jestli jde o pozici tady k nám na

centrálu nebo na nějakou zakázku, třeba technici, údržbáři, ostraha. Pak se to liší. Například na ty job servery všechny volné pozice vůbec nedáváme.“

14. Využíváte možnost doporučení od zaměstnance? Nabízíte za získání zaměstnance na základě doporučení nějakou odměnu? Jakým způsobem ji vyplácíte?

„Občas se nám stává, že náš zaměstnanec někoho doporučí. Takže to využíváme. Žádnou finanční odměnu nevyplácíme.“

15. Výhody využívání vnějších zdrojů dle Vás – po předchozích zkušenostech?

„Tak určitě jsou nějaké výhody. Uchazeči mají jiné zkušenosti, z různých firem a podobně, které mohou tady u nás využít. Z vnějších zdrojů je také větší výběr těch uchazečů.“

16. Můžete odhadnout průměrný počet uchazečů o místo? Dle typu pozic. (IT, asistentská, vedoucí, řadový zaměstnanec)

„U nás hodně záleží na ročním období. V létě je uchazečů méně, teď podzim a zima je jich více. Průměrný počet uchazečů o místo? IT pozice máme externě, takže je neřešíme. Na nějakou asistentskou pozici to může být kolem 90 uchazečů a jinak se nám na nějakou pozici sem na centrálu přihlásí třeba jenom 3 lidi.“

17. Jaký počet uchazečů pozvete z celkového počtu přihlášených?

„Snažíme se pozvat vždycky tak 3 lidi na pohovor. Samozřejmě někdy je potřeba pozvat více lidí, ale průměrně tak 3 uchazeče pozveme.“

18. V jakém poměru využíváte interní zdroje? (%) Na jaké typy pozic? Využíváte - řízení následnictví, interní výběrové řízení, vnitřní mobilita zaměstnanců. Jaké jsou dle Vás výhody?

„Interní zdroje využíváme minimálně. Řízení následnictví u nás nemáme, to neděláme. Povyšování je u nás také docela málo. Jediné, co u nás je poměrně časté je přesun zaměstnanců z jedné zakázky na druhou zakázku. Výhody jsou ty, že ten člověk tu firmu zná, ví, jak to u nás chodí.“

19. Využíváte nějaké programy k náboru? G2, Teamio, jiné?

„My využíváme jen Teamio.“

20. Jak vypadá předvýběr? Telefonický? Jaké otázky standardně pokládáte?

„Nejprve probereme všechny došlé životopisy. Vytřídíme si zajímavé uchazeče, kteří splňují požadavky. Pak už jim zavoláme. Ptáme se například na nějaké nesrovnalosti, na možný nástup, pak často také, zda je uchazeč aktivní řidič a podobně. U nás je to rozdělené. Pokud hledáme někoho k nám na centrálu, máme to na starosti celé my. Uděláme předvýběr a pak člověka pozveme na pohovor, u kterého jsme. Pokud hledáme nějaké údržbáře, někoho na úklid a podobně, tedy na zakázku, pak uděláme pouze předvýběr a pohovor je už na zakázce s manažerem.“

Výběr

21. Popište proces výběru.

„Odlišuje se to podle pozice. Spojíme se s uchazečem telefonicky, domluvíme termín pohovoru. 1. kola se u nás účastní personalista. Pokud uchazeč vypadá zajímavě a odpovídá požadavkům, snažíme se třeba k druhé části přizvat manažera, pokud má manažer čas. Jestli manažera neseženeme hned na 1. kolo, tak se s uchazečem sejde ve 2. kole. Ve 2. kole velmi často dáváme nějaké testy, například Excel, ukázka práce. Na jazyky uchazeče nezkoušíme. Uchazeč, který projde všemi koly, tak dostane od manažera nabídku pracovní pozice.“

22. Kolik kol výběrového řízení zpravidla využíváte? Kdo se účastní jednotlivých kol a jak jednotlivá kola vypadají?

„Nejčastěji máme 1 – 2 kola výběrového řízení. Takže 1. kolo – personalista a ideálně také manažer, 2. kolo manažer a nějaké to testování.“

23. Jaký typ otázek – hypotetické, behaviorální, otevřené, uzavřené, popisné..

„Pokládáme otázky otevřené, popisné, hypotetické. Behaviorální otázky neděláme. Jinak se ptáme hodně na provozní otázky. Pokládáme konkrétní otázky, co dělal, jaké dovednosti získal, jaký objem práce zvládal. Jde nám také o celkový dojem. My si to pak ověříme referencemi.“

24. Využíváte strukturované či nestrukturované pohovory?

„Odvíjí se to podle pozice. Naše pohovory mají stejnou strukturu, alespoň se o to snažíme. Snažíme se ptát všech uchazečů o místo na stejné otázky.“

25. Jaké využíváte metody výběru - dotazníky, CV, motivační dopis, testy, AC, pohovor, reference, lékařské vyšetření, přijetí na zkušební dobu? Jaké kombinace využíváte? Co se Vám osvědčilo? Záleží na pozicích? Na jaké pozice je využíváte, v jakém poměru (%)? Nejčastější kombinace metod?

„Jaké využíváme metody výběrů? Využíváme životopisy, někdy motivační dopis, to určitě záleží na pozici. Využíváme různé testy, pak tedy pohovor a určitě reference, ty hodně. Už se u nás i využilo přijetí na zkušební dobu, myslím v oddělení úklidu. Záleží na pozicích, je velký rozdíl pokud jde o manažera nebo pracovníka úklidu. Ostatní nevyužíváme, dotazníky, Assessment Centra ani nějaké speciální lékařské vyšetření.“

26. Jakou váhu kritérií byste přiřadil/a dle organizace při výběru pracovníků – celoorganizační, týmová a kritéria pracovního místa? Např. v %.

„Vezmeme člověka, který má nejlepší zkušenosti. Nikdy nevíte, jak zapadne do kolektivu. Chytrý člověk se to naučí, záleží na inteligenci.“