



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

System získávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Karolína Čabajová
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Karolína ČABAJOVÁ**
Osobní číslo: **E16638**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém získávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je návrh změn systému získávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci pro zlepšení řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou získávání a výběru pracovníků; provedení analýzy současného stavu; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení této oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza systému získávání a výběru pracovníků,
5. Diskuze a návrhy změn,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.
Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce*. Praha: Grada Publishing.
Kociánová, R. (2012). *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing.
Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (2F)
370 05 Česká Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 11. ledna 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. Zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz

provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 6. 4. 2018

.....

Bc. Karolína Čabajová

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat především doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odbornou pomoc a cenné rady při vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům ze společnosti Unicorn Systems a.s. a ze společnosti Deckard & Penfield s.r.o. za ochotu při spolupráci, poskytnutí údajů potřebných pro tuto diplomovou práci a za ochotu při vyplňování dotazníků.

Obsah

Seznam zkratk	3
1 Úvod.....	4
2 Literární rešerše	6
2.1 Personální práce	6
2.2 Trh práce	7
2.3 Personální útvar.....	8
2.4 Plánování lidských zdrojů	13
2.5 Získávání pracovníků	14
2.5.1 Identifikace potřeby pracovníků.....	16
2.5.2 Analýza pracovního místa	17
2.5.3 Zdroje získávání	18
2.5.4 Metody získávání.....	21
2.5.6 Formulace nabídky pracovního místa	27
2.5.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů	27
2.6 Výběr zaměstnanců	30
2.6.1 Kritéria výběru.....	31
2.6.2 Metody výběru.....	31
2.6.3 Rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazečů	35
2.7 Metody hodnocení procesu získávání pracovníků	36
2.8 Proces adaptace	39
3 Cíle a metodika	40
4 Analýza současného stavu systému získávání a výběru pracovníků	41
4.1 Historie společnosti	41
4.2 Charakteristika společnosti	41
4.3 Organizační struktura	44

4.4	Současný systém získávání pracovníků	47
4.4.1	Plánování pracovníků	48
4.4.2	Specifikace pracovního místa	49
4.4.3	Zdroje získávání pracovníků	50
4.4.4	Metody získávání.....	54
4.5	Současný systém výběru zaměstnanců.....	58
4.5.1	Metody výběru.....	58
4.6	Rozhodnutí o přijetí a nepřijetí uchazečů.....	61
4.7	Nově příchozí zaměstnanci	62
4.8	Hodnocení procesu.....	63
5	Dotazníkové šetření	64
6	Diskuze a návrhy změn.....	75
7	Závěr	79
I.	Summary.....	81
II.	Seznam použitých zdrojů	82
III.	Seznam obrázků, tabulek a grafů	85
IV.	Seznam přílohy	87
V.	Přílohy	88

Seznam zkratek

AC	<i>Assessment Centrum</i> , hodnotící centrum, anglická zkratka
CV	<i>Curriculum Vitae</i> , profesní životopis, anglická zkratka
GDPR	<i>General Data Protection Regulation</i> , obecné nařízení o ochraně osobních údajů, anglická zkratka
HR	<i>Human Resources</i> , lidské zdroje, anglická zkratka
IT	<i>Informační Technologie</i>
ITSI	<i>IT Specialist Introduction</i> , Úvod pro IT specialisty, anglická zkratka
KPI	<i>Key Performance Indicators</i> , klíčové ukazatele výkonnosti, anglická zkratka
KSR	<i>Key Support Role</i> , Klíčové podpůrné role, anglická zkratka
USYA	<i>Unicorn Systems A</i> , pojmenování konkrétního streamu

1 Úvod

V náročném tržním prostředí je konkurenční síla firmy postavena především na kvalitě lidského faktoru. Právě lidský faktor velmi významně ovlivňuje úspěšnost či neúspěšnost podniku. Lidé jsou zpravidla nejdražším zdrojem společnosti, a to především ti kvalifikovaní. Důležitost personální práce začala být v České republice vnímána až počátkem 90. let 20. století, kdy se ukázalo, že kvalita lidského kapitálu, tzn. schopní a spokojení pracovníci, stojí za vyššími výkony společnosti, čímž mimo jiné zvyšují atraktivnost firmy. V té době se společnosti začaly více orientovat na mezinárodní trh a zlepšily se také postoje k zahraničním investorům. Tato oblast řízení má strategický význam, protože schopnost firmy efektivně využívat lidské zdroje, vede k dosažení cílů organizace, a tím i k lepším hospodářským výsledkům.

Každá společnost by měla neustále zlepšovat nástroje a metody používané při řízení lidských zdrojů, jelikož úkolem tohoto řízení je zajistit identifikaci zaměstnanců s firemními cíli a hodnotami. Dále jde o zajištění souladu pracovníků s pracovními místy, které vede k efektivnějšímu využití pracovních schopností i pracovní doby. To, a ještě mnohem více mají ve svých rukách personalisté a linioví manažeři. Záleží pouze na zaměstnavateli, jakým způsobem si bude vážit svých zaměstnanců a jak o ně bude pečovat.

Existuje mnoho činností souvisejících právě s lidským kapitálem. Nejprve se jedná o předvídání potřeby pracovníků a provádění průzkumu na trhu práce. Trh práce je místo, kde se střetává nabídka a poptávka pro práci a kde jsou utvářeny pracovní podmínky včetně mezd a platů. Mezi další důležité aktivity patří získávání a výběr pracovníků, jejich rozmístování a vzdělávání. K udržení schopných zaměstnanců patří také péče, motivace a náležitá odměňování. Mnohdy může podniková kultura a příjemné pracovní prostředí ovlivňovat spokojenost pracovníků více než finanční hledisko.

Tématem diplomové práce je systém získávání a výběru pracovníků. Práce poukazuje na důležitost řízení lidských zdrojů, které vede k dosažení žádoucích cílů společnosti. Právě lidský kapitál může lépe reagovat na měnící se požadavky a tím také zlepšit postavení společnosti na trhu. Výběr a přijímání schopných pracovníků vede k optimálnímu využívání lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory.

Tato diplomová práce se skládá ze dvou částí. První část popisuje jednotlivé oblasti a činnosti řízení lidských zdrojů. V této části jsou uvedeny nejvýznamnější

metody a zdroje získávání pracovníků, metody vhodné pro výběr kandidátů a způsoby zhodnocení celého procesu. Druhá část diplomové práce popisuje cíle a metody sběru dat, které sloužily pro zhodnocení systému získávání a výběru pracovníků. Úvodem praktické části je charakterizována vybraná organizace, její organizační struktura a dále je popsána souvislost mezi jednotlivými společnostmi, které se na procesu získávání a výběru pracovníků podílejí. Samotná praktická část popisuje jednotlivé metody a postupy, které jsou v dané organizaci používány.

Cílem práce je analyzovat činnosti související s procesem získávání a výběru pracovníků, definovat kompetence zaměstnanců, kteří se na daném procesu podílejí a zjistit nedostatky, jež mohou narušovat efektivní řízení lidských zdrojů. Díky detailnímu rozboru metod získávání a výběru pracovníků jsou navrženy změny, které by tyto důležité aktivity měly posílit a zabezpečit tak dostatečné množství přijatých a posléze spokojených zaměstnanců.

2 Literární rešerše

2.1 Personální práce

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojování z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 2007).

Hlavním úkolem personálního řízení je umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému a i dlouhodobému úspěchu organizace, tzn. vytvářet prostředí umožňující managementu zajištění současných i budoucích pracovních činností, rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima motivující pracovníky k plnění cílů, posilovat vztahy v organizaci a podporovat týmovou práci, sledovat vývoj ovlivňující zaměstnávání lidí, participovat na řízení změn atd. (Armstrong, 1999).

Personální práce je oblast s vysokými nároky na vyzrálost personalisty, protože její náplň i prapůvod jsou činnosti, které se týkají zaměstnanců. Hlavním požadavkem je skutečné zaměření na lidi, dále vysoká míra empatie, citlivost v komunikaci a ve vztazích. Personální práce je však také o ekonomice, penězích, procesech, srovnávání možností a schopností jednotlivců, o nastavených cílech atd. (Evangelu, 2009).

Odborná literatura standardně vymezuje ve vývoji personálního řízení tři rámcové etapy od vývojově nejstarší k současnosti, a to personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů, které označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v řízení organizace (Kociánová, 2010).

Personální administrativa (správa) představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace. Toto pojetí přisuzovalo personální práci výlučně pasivní, podpůrnou roli (Koubek, 2007).

Personální řízení, Armstrong (1999) ve své knize rozděluje personální řízení na dvě základní fáze. První je fáze rozvoje (čtyřicátá a padesátá léta), kdy k získávání a evidenci pracovníků přibyl odborný výcvik a výcvik mistrů. Pověřeni pracovníci se začali více zapojovat do pracovních vztahů, avšak jejich činnost zůstávala na taktické, operativní úrovni. Následuje fáze dospělosti (šedesátá a sedmdesátá léta) v níž vzniklo formální vyjednávání o produktivitě a pozornost se zaměřila také na kolektivní pracovní vztahy. Personalisté se pomalu stávali odborníky v oblasti pracovního práva.

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům (Armstrong & Taylor, 2015).

2.2 Trh práce

Trh práce je místem, kde se střetává poptávka po práci s nabídkou práce. Obecně se dá říci, že se zde kupuje a prodává práce, jejíž cenou je mzda. V tržní ekonomice je trh práce institucí, od které se očekává, že zabezpečí ekonomiku pracovními silami, umožní pracovní proces, a tím i produkci statků a služeb. A dále, že zabezpečí zajištění pracovníků především pracovními příjmy, a to v odpovídající míře. Všechny tyto úkoly řeší trh současně (Winkler & Wildmannová, 1999).

Podstatou a hlavním smyslem trhu práce je alokace práce (pracovních sil) mezi zaměstnavatele, popř. mezi odvětvími nebo regiony. Na trhu práce dochází k interakci mezi subjekty na něm působícími, tj. mezi zaměstnanci, zaměstnavateli a státem, resp. mezi jejich orgány včetně orgánů správy (Dvořáková a kol., 2007).

Stýblo (1993) poukazuje na výhody evropského trhu, který se zasloužil o urychlení hospodářského růstu, vytvoření nových pracovních příležitostí, rozvoj soutěžení a konkurence a o více šancí pro inovace. Došlo také k rozvoji přímých kooperačních vztahů mezi podniky, vzniklo více samostatných autonomních jednotek vstupujících na trh a dochází k rozsáhlejší specializaci firem.

Podstatnou kvalitativní charakteristikou, spjatou s existencí tržního prostředí, je setrvalý projev nerovnováhy mezi poptávkou a nabídkou na pracovním trhu ve smyslu

převisu nabídky, tj. nezaměstnanost. Ve statistikách se uvádí jako ukazatel nezaměstnanosti nejčastěji míra nezaměstnanosti (poměr nezaměstnaných k disponibilním pracovním silám, tj. součtu zaměstnaných a nezaměstnaných) (Dvořáková a kol., 2007).

2.3 Personální útvar

Vzrůstající význam a důležitost oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci znamená také změnu profilu personalisty, kterou Koubek (2007) popisuje následovně. Moderní personalista by měl mít nejen teoretické, ale také praktické dovednosti v oblasti personální práce. Zároveň se musí umět orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování pracovní síly (populační vývoj, sociální vývoj, trh práce apod.), musí být trochu právník a taky trochu psycholog. Správný personalista potřebuje především umět jednat s lidmi, rozvíjet své organizační schopnosti a prosazovat moderní řízení lidských zdrojů v organizaci.

Stýblo (1993) definoval strukturu hlavních činností personálního útvaru:

- zabezpečování pracovní síly pro organizaci;
- nábor a výběr pracovníků,
- personální plánování a marketing,
- spolupráce s vnějšími i vnitřními subjekty při rozvoji personálu,
 - personální záležitosti;
- koordinace úkolů vedení lidí v útvech firmy,
- zaškolovací a adaptační procesy,
- pracovní smlouvy a podnikové dohody,
 - sociální záležitosti;
- evidence a odměňování důchodců,
- firemní péče o zaměstnance,
- správa rekreačních, stravovacích aj. zařízení,
 - bezpečnost a ochrana při práci;
- zdravotnická prevence,
- péče o pracovní prostředí,
- řešení krizových stavů apod.

Nejen personální útvar realizuje personální práci. Důležitou roli v oblasti personalistiky sehrávají linioví vedoucí pracovníci, kteří jsou v denním kontaktu se svými

podřízenými, motivují je, usměrňují jejich chování a hlavně, umožňují pracovníkům uplatňovat jejich znalosti a dovednosti ve prospěch celé organizace. Podle Kociánové (2012) mají také rozhodující slovo při výběru pracovníků, jsou zapojeni do procesu adaptace, spolurozhodují o řízení jejich kariéry, o uvolňování pracovníků, hodnotí jejich výkony a následně je odměňují.

Role personalistů

Existují tři typy personálních rolí:

1. **Stratégové** – zabývají se hlavními strategickými otázkami, které se týkají řízení a rozvoje lidí a zaměstnaneckých vztahů. Jako stratégové ovlivňují a jsou ovlivňováni podnikatelskými plány organizace. Formulují politiku, zabezpečují hybné páky změn a pomáhají řídit procesy změn.
2. **Poskytovatelé interních služeb** – poskytují účinné personální služby, které upokojují potřebu organizace, liniových manažerů a vůbec zaměstnanců. To je základní role personalistiky a znamená vytváření a aplikaci procesů, systémů a postupů v personální práci.
3. **Interní konzultanti** – poskytují rady a doporučení managementu při řešení personálních otázek, vytváření nových postupů při zaměstnávání lidí, zasahují, kde je to zapotřebí a všeobecně usnadňují a umožňují lepší způsoby v oblasti zaměstnávání lidí (Armstrong, 1999).

Podstatu personální role charakterizuje Ulrich (2009) ve své knize tím, že personalista je aktivním bojovníkem za pracovníky, rozumí jejich potřebám a zabezpečuje jejich uspokojování. Tím přispívá ke zvyšujícímu se přínosu pracovníků, především v podnicích, kde se intelektuální kapitál stává rozhodujícím zdrojem hodnoty firmy.

Personální činnosti

Personální činnosti vykonává personální útvar k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jde o administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům (Dvořáková a kol., 2007).

1. Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místa vytvářejí lidé pro lidi. Podstatou vytváření pracovních míst je rozhodování to tom, jaké pracovní úkoly seskupit, aby vzniklo pracovní místo, do jaké

míry by měl držitel pracovního místa dodržovat stanovené pracovní postupy, aby splnil vymezené pracovní úkoly, jaká bude míra kontroly držitele pracovního místa, a řada dalších aspektů, které souvisejí s vykonáváním práce (Armstrong & Taylor, 2015).

2. Personální plánování

Personální plánování v první řadě rozpoznává a předvídá potřebu pracovních sil v organizaci i zdroje pokrytí této potřeby a jeho úkolem je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách (a jejich schopnostech) v organizaci a nabídkou pracovních sil (a jejich schopností) v organizaci i mimo ni. Výraz dynamická rovnováha přitom znamená to, že se bere v úvahu proměnlivost poptávky i nabídky, a tím i soustavnost snažení o dosahování rovnováhy (Kubek, 2007).

3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Do této oblasti spadají činnosti, které ve své knize jmenuje Kubek (2007): příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů, shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, organizace výběru, zejména testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště aj.

4. Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci. Mnohé systémy hodnocení pracovníků (zaměřené zejména na rozvoj schopností lidí a jejich kariéry), jsou účinným motivačním nástrojem (Kociánová, 2010).

Kubek (2007) sem řadí tyto činnosti: příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.

5. Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím

dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu (Koubek, 2006).

Rozmísťování pracovníků je průběžný proces sladování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovníků, hledání řešení usilujících o to, aby pracovníci na pracovních místech podávali optimální výkon. Jedná se o snahu nalézt pracovníky s odpovídajícími předpoklady, kteří budou schopni se přizpůsobit nárokům pracovních míst. Rozmísťování pracovníků je nepřetržitým procesem v důsledku změn techniky, technologie, požadavků trhu, konkurenčního prostředí a v souslasti s těmito změnami měnících se nároků na pracovní místa a na schopnosti pracovníků na těchto místech (Kociánová, 2010).

6. Odměňování

Velmi důležitou součástí pro firmu a její zaměstnance je systém odměňování. Jedná se o přesně cílený nástroj, který napomáhá k motivaci pracovníků a ke kvalitním pracovním výkonům formou odměn za vykonanou práci. Jednotlivé firmy mají rozdílný systém odměňování, u kterého záleží především na zaměření a podmínkách firmy (Kociánová, 2010).

Odměny mohou mít různou povahu a mohou se dělit na finanční a nefinanční. Odměňování by (mimo jiné) mělo plnit roli motivační – mělo by motivovat k profesnímu výkonu (Vaculík, 2010).

K hlavním formám odměňování zaměstnanců patří základní či pevná (tarifní) mzda. Vychází z ceny určité práce na pracovním trhu, a je tedy určována především tržními faktory – poptávkou po práci ze strany podniků a její nabídkou ze strany jednotlivých osob (Urban, 2013).

7. Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik (Koubek, 1996).

Vzdělávání musí směřovat k dosažení některých organizačních cílů, jako jsou efektivnější výrobní metody, lepší kvalita výrobků / služeb nebo snížení provozních nákladů (Byars & Rue, 1987). K tomu je mimo jiné důležitá role tvůrce informací

a znalostí, na kterého ve své knize upozorňuje Dvořáková a kol. (2007). Je nutné, aby bylo nastoleno také prostředí organizační kultury, aby docházelo ke sdílení znalostí a permanentnímu učení se.

8. Pracovní vztahy

Předpokladem úspěšného přežití organizace v náročném vnějším prostředí je pozitivní interakce pracovníků ve všech rozhodujících oblastech činností a dosažení stavu, který lze nazvat sdílením jejích základních cílů a hodnot většinou pracovníků. Pro výkonnost a stabilitu organizace má mimořádný význam, jaký charakter mají formální a neformální vztahy mezi profesními skupinami zaměstnanců organizace, včetně vlastníků a vrcholového managementu (Dvořáková a kol, 2007).

Vedoucí pracovníci mají dominantní roli při vytváření zdravých pracovních vztahů, až už jde o zaměstnanecké, meziskupinové či mezilidské vztahy či vztahy k veřejnosti, se kterou se pracovníci dostávají v souvislosti se svou prací do styku. Mimořádnou roli hrají vedoucí pracovníci v prevenci a řešení konfliktů i v komunikaci s pracovníky (Koubek, 2007).

9. Péče o pracovníky

Péče o pracovníky reprezentuje celospolečenské zájmy a cíle (týkající se občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka apod.), individuální zájmy a cíle člověka (uspokojování jeho potřeb) a zájmy a cíle organizace (týkající se zabezpečení potřebných pracovníků) (Kociánová, 2010). Přístup organizace usilující o lepší pracovní podmínky může být dle Mirvise (1993) různý. Firmy mohou například zvýšit flexibilitu pracovní doby a nabízet práci na částečné úvazky

Jednak je úroveň péče o pracovníky jedním z nejefektivnějších nástrojů získávání a stabilizace pracovníků a vytváření harmonických pracovních vztahů v podniku, jednak soustavně vzrůstá tlak státu, odborů i mezinárodních organizací na rozšiřování a zkvalitňování péče o pracovníky. Problematikou pracovní doby a pracovního režimu, bezpečnosti práce a ochrany zdraví a do značné míry i pracovního prostředí řeší příslušné zákony a předpisy, zejména pak Zákoník práce, popřípadě specializované publikace (Koubek, 1996).

10. Personální informační systém

V moderním pojetí se pod termínem informační systém skrývá nejen uchovávání dat, ale také jejich systematické a efektivní vstupní získávání, třídění, provazování a interpretace (např. tvorba souhrnných grafických výstupů), generování nových informací, druhotné vyhledávání a distribuce. Personální informační systém je tedy souborem veškerých údajů a informací a procesů jejich zpracovávání, které nějakým způsobem provozují nebo se dotýkají dílčích personálních činností (Dvořáková a kol., 2007). Většina firem využije personální informační systém k uchování osobních spisů pracovníků, k evidenci dovolených, absencí, nemocenských dávek nebo k evidenci mezd.

Vedoucí pracovníci jsou zdroji řady informací pro potřeby personálního informačního systému a v souvislosti s rozšiřováním jejich role a pravomocí v personální práci jsou pak jedněmi z jeho nejčastějších uživatelů (Koubek, 2007).

11. Průzkum trhu

Na trhu práce je možné se setkat jak s čerstvými absolventy škol, tak s pracovníky konkurence hledajícími z nejrůznějších důvodů jiné pracovní uplatnění, tak s momentálně nezaměstnanými, soukromými podnikateli, ženami v domácnosti nebo na mateřské dovolené atd. (Stýblo, 1993).

2.4 Plánování lidských zdrojů

Prioritním úkolem personálního plánování je zajistit sladění plánu personálu s cíli podniku a navrhnout opatření, a to i v případě jejich neshody (Stýblo, 1993).

Plánování lidských zdrojů se týká i budoucí nabídky práce a v této souvislosti se pokouší odhadnout, do jaké míry bude možné potřebu pracovních sil uspokojit z vnitřních zdrojů (vnitřního trhu práce) a do jaké míry z vnějších zdrojů (vnějšího trhu práce). Oba zdroje se obvykle používají, avšak v rozdílné míře, závisující na velikosti firmy, tempu její růstu nebo útlumu či na její politice formování pracovní síly (Armstrong, 1999).

Cílem plánování lidských zdrojů je zabezpečit, aby organizace:

- získala a udržela si takové počty lidí, které potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti,
- co nejlépe využívala lidské zdroje,
- byla schopna předvídat a předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí,

- mohla rozvíjet dobře vycvičené a flexibilní pracovní síly, a tak přispívat ke své schopnosti adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí,
- snižovala svou závislost na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná – znamená to formulování strategie udržení pracovníků a strategie rozvoje pracovníků (Armstrong, 1999).

Pro personální plánování je podstatná znalost trhu práce, tedy stavu nabídky a poptávky po pracovních silách.

Signálů pro zamyšlení se nad potřebou obsazení nějakého pracovního místa může být celá škála. Některé jsou velice silné a nelze je pominout. Je nutné na ně reagovat. Za takové impulzy se běžně považuje např. potřeba kontinuity činností při odchodu zaměstnance, nové nároky na výkon pracovní činnosti, na které pracovník není schopen uspokojivě reagovat, nebo prostě vytvoření nového pracovního místa (Matějka & Vidlař, 2002).

Informace potřebné pro plánování lidských zdrojů je možné získat sběrem následujících dat:

- kvalitativní interní data – data týkající se vývoje produktu/trhu, systému vykonávání práce nebo změn v organizace, podobně jako data týkající se lidí, jejich schopností, výkonu apod.;
- kvantitativní interní data – data týkající se pracovní síly, zejména fluktuace (příchodů a odchodů), absence, demografického vývoje, úrovně schopností apod.;
- kvalitativní externí data – data shromážděná s využitím PESTLE analýzy a zachycující politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické vlivy v okolí organizace;
- kvantitativní externí data – data týkající se trhu práce, zejména demografického vývoje a dostupných schopností (Armstrong & Taylor).

2.5 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech

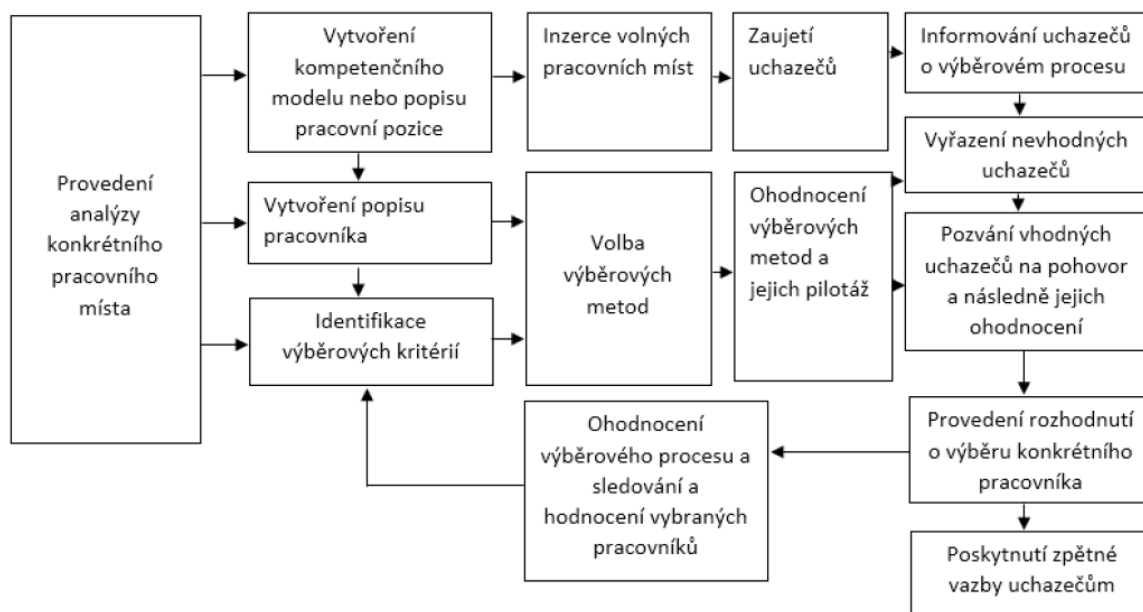
v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezářídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností (Koubek, 2007).

Získávání pracovníků by mělo usilovat o to, aby byli uchazeči, z nichž bude organizace vybírat, jednak způsobili v danou chvíli k zastávání pracovní pozice, jednak aby měli určitý rozvojový potenciál k zajištění budoucích nároků práce v organizaci. V současnosti sledují organizace jako významné aspekty vhodnosti lidí jejich předpoklady k identifikaci s organizací, k přizpůsobení kultuře organizace, kladou důraz na schopnosti chování lidí na pracovních pozicích, které určují zvládnutí jejich pracovní role a jsou předpokladem naplnění očekávání organizace (Kociánová, 2010).

Proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
3. Zvážení alternativ
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů
6. Volba metod získávání pracovníků
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
8. Formulace nabídky zaměstnání
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám (Koubek, 2011).

Obrázek 1: Proces získávání nového pracovníka



Zdroj: Arnold & Randall, 2010

2.5.1 Identifikace potřeby pracovníků

K odhadům potřeby pracovníků lze použít různé metody, které lze rozdělit na metody intuitivní a kvantitativní.

Intuitivní metody odhadu jsou založené na důkladné znalosti vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou a vyžadují značné zkušenosti od pracovníků, kteří odhad provádějí. Patří sem všechny druhy expertních metod, z nichž nejčastěji se uplatňuje tzv. delfská metoda, tzv. kaskádová metoda či metoda manažerských odhadů (Koubek, 2007).

Kvantitativní metody odhadu používají matematického či statistického metodologického aparátu a vyžadují zpravidla množství dat (např. to jsou metody založené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, síťovém plánování, modelování a simulaci či na pracovních normách) (Koubek, 2007).

V praxi jsou intuitivní metody méně náročné na podklady, jsou operativnější, srozumitelnější a samozřejmě i méně nákladné. Doporučuje se ovšem kombinovat různé metody odhadu.

Dvořáková a kol. (2007) zmiňuje mnohé další metody pro předpověď poptávky. Lze použít **odborné odhady**, které mohou mít podobu běžného a okamžitého rozhodnutí.

Odborné odhady vycházejí z úsudku manažerů o potřebách lidských zdrojů za řízenou organizační jednotku z hlediska počtu a kvalifikační struktury. Dále existuje metoda **extrapolace a indexování**, které staví na minulých trendech. Poskytují hrubé a krátkodobé odhady potřeby lidských zdrojů. Při využití **analýzy rozpočtu** organizace a jeho rozdělení je odhaleno, kolik dalších zaměstnanců je nutné přijmout, opět jde o krátkodobé odhady. Poslední uvedená metoda se týká **modelování** s využitím matematických vzorců, které kombinují extrapolaci, indexování, odborné odhady a výsledky průzkumů k předpovědi poptávky po práci. Jde o nejsložitější metodu, kde se průběžně zpřesňují potřeby lidských zdrojů.

Koubek (2007) ve své knize dále upozorňuje na řadu neznámých při odhadech budoucí potřeby pracovníků. Nevíme například, jakým směrem se budou vyvíjet technologické změny, chování spotřebitelů a proměnlivost jejich potřeb, nebo budoucí podoba trhu. S přesností nemůžeme odhadnout ani dopady politiky státu, vývoj lokálního či národního hospodářství, ani mezinárodní situaci. Je tedy vhodné používat metody méně náročné na čas a méně finančně nákladné.

2.5.2 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa je velmi důležitou činností v systému personálního řízení, je východiskem pro realizaci mnoha dalších personálních aktivit. Poskytuje informace k tvorbě popisů pracovních míst, ke specifikaci nároků na pracovníky a k tvorbě profilů kompetencí (schopností) pracovníků. Analýza pracovního místa je proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce (pracovního místa), umožňuje odlišit práci (pracovní místo) od jiných prací (pracovních míst) (Kociánová, 2010).

Nejčastějším zdrojem informací však bývá samotný pracovník zařazený na pracovním místě. Ten totiž mívá pravidla nejpřesnější představu o povaze vykonávané práce i o jejích požadavcích. Je však třeba mít neustále na paměti, že pracovník může vidět svou práci poněkud subjektivně či z nějakého důvodu zkreslovat informace (Koubek, 2011).

Další možné zdroje informací o pracovním místě uvádí ve své knize (Koubek, 2007):

- bezprostřední nadřízený,
- nezávislý odborník (např. pracovník vykonávající danou práci v jiné organizaci),
- spolupracovníci či podřízení,

- písemná dokumentace k danému místu (popisy pracovních míst, pracovní deník).

Armstrong (1999) rozlišuje analýzu pracovního místa a pracovní role. Analýza role také shromažďuje informace týkající se pracovního místa, ale především sleduje úlohu, kterou lidé vykonávají při svých pracích. Zaměřuje se například na spolupráci s ostatními, flexibilitu při práci nebo styly řízení, které používají.

Požadavky na pracovníka by měli být roztržiděné následovně:

Nezbytné (nelze z nich slevit, jsou podmínkou způsobilosti pracovníka pro práci na obsazovaném pracovním místě).

Žádoucí (nejsou bezpodmínečně nutné pro přijetí pracovníka na pracovní místo, ale nějakým způsobem přispívají k dobrému výkonu práce, v případě potřeby je možné na tyto požadavky připravit výcvikem a vzděláváním organizovaným zaměstnavatelem).

Vítané (nejsou bezpodmínečně nutné pro výkon práce na pracovním místě, ale zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci, činí je flexibilnějšími).

Okrajové (nejsou nutné pro výkon práce na pracovním místě, je snadno možné je zajistit jinak) (Koubek, 2007).

Popis a specifikace určitého pracovního místa obsahuje údaje:

- o **pracovním místě** (popis pracovního místa) – název, organizační začlenění, nadřízenost, podřízenost, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnost, místo výkonu práce, pracovní podmínky;
- o **požadavcích pracovního místa** na zaměstnance (specifikace pracovního místa) – dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování, motivace apod.;
- **předpoklady** pro výkon požadované práce **stanovené zvláštním právním předpisem** – trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.

(Armstrong, 2002).

2.5.3 Zdroje získávání

Organizace pokrývá svou potřebu pracovníků jednak z vnitřních zdrojů, jednak z vnějších zdrojů. Vzhledem k délce období, na které se v současných proměnlivých podmínkách plánuje potřeba pracovníků lze říci, že v úvahách o perspektivním pokrytí této potřeby hrají rozhodující roli vnitřní zdroje. K vnějším zdrojům pracovních sil se

organizace obrací teprve tehdy, nelze-li pokrýt perspektivní potřebu pracovníků z vnitřních zdrojů (Koubek, 2007).

Vnitřní zdroje

Pokud organizace obsazuje pracovní místa z řad vlastních pracovníků je to výrazem její personální politiky, možnost postupu v organizace je pro pracovníky motivující a organizace si tímto přístupem zajišťuje stabilizaci klíčových lidí. Náklady na proces vyhledávání bývají nesrovnatelně nižší, místo je možné obsadit v krátkém čase a snižují se nároky na adaptaci pracovníků (Kociánová, 2010).

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- a) pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce živé lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie, zlepšené organizace práce apod.;
- b) pracovníci uvolňováni v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami;
- c) pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě;
- d) pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakého důvodu zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace (Koubek, 2007).

Kociánová (2010) uvádí tyto výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- znalost uchazeče;
- možnost postupu pracovníka;
- pozitivní vliv na motivaci a loajalitu pracovníků;
- uchazeč zná organizaci a spolupracovníky;
- nízké náklady na proces získávání pracovníků;
- rychlejší obsazení místa.

Naopak k nevýhodám tohoto způsobu získávání pracovníků patří:

- nedostatečný výběr možných kandidátů;
- může dojít k povýšení pracovníka na pozici, na kterou nestačí;
- vzájemné konkurování a soutěžení mezi pracovníky o místo může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy v organizaci;

- zohlednění jiných faktorů než potřebných pro výkon práce, tj. dosazování svých oblíbenců, výběr dle věku pracovníka, zohledňování doby pracovníka v organizaci (Duda, 2008).

Vnější zdroje

Pokud tedy bylo rozhodnuto o nutnosti obsadit existující pracovní místo z externího zdroje, je potřeba odstartovat přípravné období směřující k úspěšnému vyhledávání a výběru nejvhodnějšího kandidáta. Musí být tedy detailně stanoveny, jaké místo chceme obsadit, co musí splňovat osoba na tomto místě zaměstnaná, míra tolerance při neplnění některých požadavků na kandidáta, kdo bude zodpovědný za výběr nejvhodnějšího kandidáta a nejvhodnější formy pro jeho získání. Pokud tuto přípravnou fázi podceníme, můžeme očekávat komplikace vedoucí v krajním případě až k výběru nevhodného kandidáta nebo k anulování výsledku výběrového řízení (Matějka & Vidlař, 2002).

Mezi hlavní vnější zdroje patří:

- a) volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úradech práce);
- b) čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání;
- c) pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo které nabídka (inzerát) naší organizace k tomuto rozhodnutí převede (Koubek, 2007).

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou např. být:

- a) ženy v domácnosti;
- b) důchodci;
- c) studenti (v určité části dne, týdne či o prázdninách);
- d) pracovní zdroje v zahraničí (Koubek, 2007).

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů popisuje Koubek (1996) následovně:

- škála schopností, zkušeností a talentů mimo podnik je zpravidla mnohem širší, než je možné nalézt uvnitř podniku;
- do podniku mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti z venku;

- zpravidla je levnější, snadnější a také rychlejší získat potřebné vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery z venku, než je vychovávat v podniku.

Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- adaptace a přizpůsobení nového pracovníka se nemusí vydařit a pracovník opustí organizaci ve zkušební době;
- pokles motivace stávajících pracovníků;
- vyšší náklady na nábor a přijetí než u interních zdrojů;
- časová a administrativní náročnost při příjmu pracovníků (Duda, 2008).

Kociánová (2010) uvádí ještě další možné nevýhody:

- noví pracovníci přicházejí často s většími finančními požadavky;
- zvyšuje se fluktuace;
- zátěž pro stávající pracovníky, kteří se musejí novému kolegovi věnovat;
- přijetí nového pracovníka je vždy spojeno s určitou mírou rizika (riziko nesprávné volby).

2.5.4 Metody získávání

Existuje mnoho metod pro oslovování a získávání vhodných uchazečů. Společnosti ve většině případů kombinují metody různým způsobem, aby informovaly o volných pracovních místech co nejširší okruh uchazečů.

Inzerce na internetu -- (E-recruitment)

Organizace potřebují vyřešit otázky tvorby, správy a využití nepřetržitého toku externích a interních uchazečů o volná a budoucí pracovní místa. Musí určit nejvhodnější zdroje lidí, které potřebují a způsob, jak je co nevhodněji oslovit. Řešení je pokaždé specifické, úzce svázané s aktuálními potřebami organizace, přesto internet způsobil v této fázi procesu formování podnikové pracovní síly (staffingu) revoluci (Walker a kol., 2003).

Mezi výhody tohoto média patří podle Matějky a Vidláře (2002) především dostupnost všude na území státu, respektive i za jeho hranicemi, rychlý a nepřetržitý přístup k inzerátu, nízké náklady, orientace na konkrétněji specifikovatelnou skupinu respondentů (předpokládá se kladný vztah k výpočetní technice a moderním informačním

technologiím). Kociánová (2010) zmiňuje také možnost zasílání životopisů uchazečů s dalšími dokumenty, vyplňování požadovaných dotazníků a rychlou korespondenci mezi organizacemi a uchazeči.

Internet umožní oslovit široký okruh uchazečů, je rychlejší a levnější než tradiční způsob inzerce. Mezi moderní způsob vyhledávání a oslovování uchazečů patří využívání sociálních médií, mezi které patří především Facebook a LinkedIn.

Stále přibývá i firem, které inzerují na svých internetových firemních stránkách, na nichž mají přímo umístěnou rubriku (kategorii) věnovanou personálnímu náboru (Matějka & Vidlař, 2002).

Inzerce v tisku

Pracovní inzeráty popisují práci a její výhody, informují o zaměstnavateli, a těm, kdo by o ni měli zájem, radí, jakou formou se o ni mohou ucházet (Werther & Davis, 1992).

Výhodami této inzerce je jednak velký počet potenciálně oslovených zájemců o námi inzerovanou pracovní pozici, jednak určitý reklamní prvek obsažený i v této „nekomerční“ inzerci. Nevýhodami jsou oproti tomu poměrně vysoké finanční náklady spojené s inzerováním v podobných nosičích, minimální zaměření na cílovou skupinu respondentů, krátká životnost inzerátu (expirace), antireklama (objevuje-li se personální inzerce jedné a téže společnosti v témž deníku opakovaně či příliš často, nepůsobí tato skutečnost příliš co do obrazu o personální situaci uvnitř firmy, navíc inzerováním poptávky po některých zejména manažerských pozicích může docházet k poskytování konkurenční výhody firemním rivalům) (Matějka & Vidlař, 2002).

Inzerát by měl obsahovat následující skutečnosti:

- název pozice (pracovního místa, zaměstnání);
- stručný popis práce (pracovního místa, zaměstnání – pokud jasně nevyplývá z názvu práce) a charakteristiku činnosti firmy;
- místo, kde se bude práce vykonávat (pokud není totožné se sídlem firmy);
- název a adresu firmy;
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče (dávat přitom pozor na to, aby tyto požadavky byly legální);
- pracovní podmínky, tj. plat, ostatní odměny a výhody, pracovní dobu, pracovní režim apod.;

- možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje vůbec;
- dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání;
- pokyn pro uchazeče, jak, kde a dokdy by se měl o místo ucházet (Koubek, 2011).

Musíme vědět, kdy inzerovat. A to nejen z hlediska ročního kalendáře (zřejmě ne o dovolených, kdy je třeba většina lidí mimo svá trvalá působiště a k tisku se ani nedostane nebo dokonce dostat nechce), ale i z hlediska hospodářských období. Je třeba sledovat dění na ekonomické scéně a reagovat (Stýblo, 1993).

Vývěsky (v organizacích nebo mimo ni)

Relativně nenáročnou a levnou metodou získávání pracovníků je uveřejňování informace o volných pracovních místech na vývěskách. Vývěsky jsou zpravidla umístěny na takovém místě v organizaci, kudy procházejí všichni pracovníci (aby se mohli buď sami ucházet o místo, nebo informovat či doporučit vhodného uchazeče). Pokud má organizace zájem na získávání pracovníků z vnějších zdroj, bývají vývěsky umístěny tak, aby k nim měla přístup i veřejnost nevstupující běžně na území organizace (Koubek, 2007).

Spolupráce s personální agenturou

Velké a střední společnosti si často zadávají výběr svých zaměstnanců, bez ohledu na posty, u personálních agentur. Agentury vám dodají uchazeče na základě vašich požadavků (Halík, 2008). Armstrong & Taylor (2015) poukazují také na finanční náročnost této spolupráce. Za vyhledávání zaměstnance si agentury mohou účtovat odměnu ve výši patnácti i více procent z prvního ročního výdělku.

Poradenské firmy specializované na získávání pracovníků obvykle inzerují, provádějí pohovory s uchazeči a dělají předvýběr. Nabízejí odborný přístup a snižují pracnost získávání pracovníků (Armstrong, 1999).

Výhoda používání služeb těchto agentur pro podnik spočívá nejen ve vysoce profesionální práci (která je mimochodem také velice dobře zaplácena), ale také v tom, že na trh pracovní síly vstupují svým jménem, aniž je zmínka o podniku, který vhodné lidi ve skutečnosti hledá (Stýblo, 1993).

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Mnoho pracovních míst je samozřejmě možné obsadit absolventy škol a dalších vzdělávacích institucí, přičemž pro některé organizace mohou být absolventi hlavním

zdrojem uchazečů. Zvláštní událostí se pro některé organizace stává každoroční získávání absolventů vysokých škol, pro které se vydávají lákavé informační materiály, organizují zajímavé propagační akce a uplatňují propracované metody výběru, včetně zkoumání biodat a využití assessment center (Armstrong & Taylor, 2015).

Hlavní výhodou této metody je vyhledávání talentů a pracovníků s potřebným profesním zaměřením, kterou ve své knize popisuje Kociánová (2010). Mnoho společností z toho důvodu organizuje pro studenty například „dny otevřených dveří“.

Úřad práce

Úřady práce neslouží jen osobám, které práci hledají, ale i organizacím, které hledají pracovníky. Výhoda spočívá v bezplatnosti této služby. Nevýhodou může být, že uchazeči z úřadu práce jsou vhodní spíše pro méně kvalifikované pozice (Kociánová, 2012).

Úřady práce sledují a hodnotí stav na trhu práce, zpracovávají koncepci vývoje zaměstnanosti ve svém územním obvodu, přijímají opatření k ovlivnění nabídky a poptávky na trhu práce. Úřady práce poskytují občanům a zaměstnavatelům služby související se zaměstnaností (Dvořáková a kol., 2007).

Doporučení

Mezi pasivní metody získávání pracovníků patří i získávání na základě doporučení současného pracovníka organizace. K tomu je však třeba vytvořit informační předpoklady, aby pracovníci organizace věděli o uvolňovaném nebo volném pracovním místě včas a byli informováni i o jeho povaze. Lze přitom uplatnit i určité stimulační nástroje a např. odměňovat pracovníka, který doporučil či přivedl vhodného uchazeče (Koubek, 2007).

Touto cestou přichází do organizace nová pracovní síla, která z neformálních kontaktů zná, jaká je organizační kultura, její hodnoty a normy, a má představu, co se od ní očekává, aby byla pro zaměstnavatele akceptována (Dvořáková a kol., 2007).

Přímé oslovení (Headhunting)

Pokud hledáme kandidáty na vyšší nebo nejvyšší manažerské pozice zvolíme častěji metodu přímého výběru. Nelze ji rozhodně zavrhnout ani při potřebě obsazení vysoce profesně specializovaných pozic. Její princip spočívá v navázání přímého kontaktu s osobami, které jsou pro obsazení dané pozice potenciálně vhodné. Jde

o profesionálně velice náročný proces „lovení mozků“. Proto bývá dosti často přenecháván personálním poradcům, disponujícím dostatečně fundovanými „headhuntery“. Naprostou nutností je dokonalý popis požadavků na kandidáta, popis činnosti, pro kterou je vyhledáván, a rámcové stanovení nabízených podmínek (Matějka & Vidlař, 2002).

Příčinu vyžití metody „had hunting“ vysvětluje Stýblo (1993). Důvodem je existence vysoké konkurence mezi firmami. Ti nejschopnější manažeři bývají velmi často zaměstnání a je obtížné je získat pro svou organizaci.

Veletrhy pracovních příležitostí

Zájmové skupiny a někdy charitativní společnosti organizují specifické veletrhy pracovních příležitostí, kde se firmy prezentují veřejnosti a účastníci se mohou na náklady hledajících zaměstnavatelů porozhlédnout po nabídkách práce. Většina veletrhů se orientuje na vysokoškolské studenty a absolventy, i když lze zaznamenat slabý trend rozšířit záběr veletrhů i na uchazeče o výkonné činnosti ve výrobě a službách (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

Prezentují zde velké a známé společnosti, které lákají kandidáty atraktivními vyhlídkami na rozvoj kariéry, možnosti dalšího vzdělávání, zajímavým obsahem práce a nadprůměrnými mzdami a zaměstnaneckými výhodami. Výhodou veletrhů je první široký kontakt s budoucími absolventy škol, popř. možnost provést screeningový rozhovor, tj. rychlé vytipování vhodných uchazečů, kteří jsou pozváni do další fáze výběrového řízení (Dvořáková a kol., 2007).

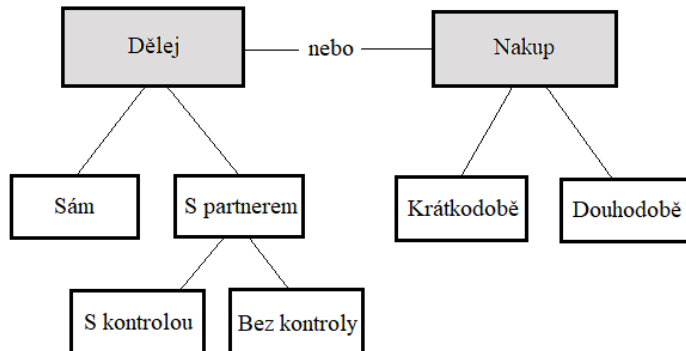
Uchazeči se nabízejí sami

Organizace, které jako zaměstnavatelé mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou, dobře placenou, popřípadě svým způsobem prestižní práci, mají pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku atd., používají nezdávka relativně velmi pasivní metodu získávání pracovníků. Uchazeči se jim nabízejí sami, přicházejí nebo se písemně obracejí na organizaci se svou nabídkou (Koubek, 2007). Hlavní výhodou jsou ušetřené náklady za inzerci.

Outsourcing procesu získávání zaměstnanců

Outsourcing (Outside Resource Using) v doslovném překladu znamená používání vnějších zdrojů a představuje rozhodování mezi dvěma strategiemi „dělej nebo nakup“ (Dvořáček & Tyll, 2010).

Obrázek 2: Strategie "dělej nebo nakup"



Zdroj: Dvořáček & Tyll, 2010 – vlastní zpracování

Outsourcing procesu získávání zaměstnanců představuje situaci, kdy organizace pověří dodavatele, aby převzal odpovědnost za proces získávání zaměstnanců a obsazování všech, popřípadě jen určených pracovních míst. Dodavatel spolupracuje s odpovědnými zástupci organizace při definování požadavků na uchazeče, při rozhodování o nejlepším způsobu oslovování uchazečů, při zpracování žádostí uchazečů nebo při provádění pohovorů s uchazeči (Armstrong & Taylor, 2015).

Je nutné si uvědomit, že snížení nákladů samo o sobě není účinnou strategií. Pro outsourcing by mělo svědčit více výhod současně, například zvýšení úrovně jakosti, pružnosti, zlepšení konkurenční pozice, zvýšení produktivity, zvýšení výnosů, případně další (Řezáč, 2009).

Personální leasing

Podstatou této služby představuje smluvní vztah o provádění služby mezi objednatel zakázky a personálně poradenskou společností. V podstatě jde o dočasný nájem zaměstnanců na dobu určitou, popř. na splnění předem definovaného úkolu. Objednatel pak poradenské společnosti nabízející personální leasing platí práci zaměstnance, zdravotní a sociální pojištění, ziskovou marži i částečně dobu, po kterou je

tento zaměstnanec nevyužit z důvodu nepřítomnosti aktuálních zakázek (Dvořáková a kol., 2007).

2.5.6 Formulace nabídky pracovního místa

Zpracovává se na základě popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží i k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu, k volbě metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazeče (Koubek, 2007).

Nestačí však zvažovat jen obsah nabídky, ale i formu nabídky a její umístění. Důležité je to zejména u inzerátu (Sakslová & Šimková, 2005). Nabídka má totiž vhodné uchazeče povzbudit a nevhodné odradit, musí jim umožnit, aby zvážili, zda jsou pro obsazované pracovní místo dostatečně způsobilí. Nabídka zaměstnání musí prostě plnit autoselektivní funkci, jinak může hrozit, že se o pracovní místo bude ucházet takové množství lidí, že si jednání s nimi, jejich předvýběr a výběrové procedury vyžádají neúměrné množství času a prostředků (Koubek, 2007).

2.5.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Nejčastěji organizace požadují životopis, doklady o vzdělání nebo praxi, vyplnění dotazníků, reference z předchozích zaměstnání, lékařské osvědčení o zdravotním stavu a poslední dobou čím dál častěji také průvodní dopis.

Při shromažďování dokumentů a informací od uchazečů o zaměstnání by se okamžitě měla kontrolovat jejich úplnost a úplnost informací v nich obsažených a v případě potřeby neprodleně požádat uchazeče o doplnění. Je také vhodné si tyto materiály vhodným a přehledným způsobem uspořádat (Koubek, 2007).

Životopis

Životopis by měl být krátký a faktický. Pracovní životopis – a o ten se každému zaměstnavateli především jedná – je přehledem vzdělání, kvalifikace, minulých pracovních uplatnění a těch osobních informací, které se přímo týkají zaměstnání. Je třeba se zaměřit na odbornosti, které uchazeč získal v předcházejících zaměstnáních, a na to, jak by mohly být využity v novém místě. Zdůrazněny by měly být také zkušenosti, které opravňují uchazeče k přesvědčení, že se na nabízené místo hodí (Stýblo, 1993).

Koubek (2007) ve své knize rozlišuje tři typy životopisů:

- Volný životopis – jde o chronologický popis života uchazeče. Obtížněji se porovnávají jednotlivý uchazeči mezi sebou a je nutné si informace nejdříve utřídit.
- Polostrukturovaný životopis – lépe získáme porovnatelné informace (biodata) o jednotlivých uchazečích. Armstrong (1999) popisuje biodata jako určité detaily životopisných údajů korespondující s kritérii výběru pracovníků. Může se jednat především o demografické znaky (pohlaví, věk, rodinný stav), vzdělání a odbornou kvalifikaci, dosavadní zaměstnání a pracovní zkušenosti nebo o mimopracovní aktivity. Biodata jsou nejužitečnější v případech, kdy se na omezené množství pracovních míst hlásí velké množství uchazečů.
- Strukturovaný životopis – zde mají informace standardní podobu, které lze navzájem lépe porovnávat.

Dotazníky

Přijímací dotazníky mohou být, spolu se životopisem, velmi dobrými prostředky a významnými pomocníky při výběru nových pracovníků (Stýblo, 1993). Jako základnu pro třídění uchazečů ho ve své knize označil Armstrong (2002), jelikož se na jeho základě může sestavit seznam vhodných uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovému řízení. Většina podniků si navrhuje svoji vlastní formu dotazníků.

Odpovídat na dotazníky je časové méně náročné než osobní rozhovor. Pomocí dotazníků lépe shromáždíme kvantitativní údaje a požadované informace (Kettner, 2002).

Jeho přednost spočívá v tom, že od uchazeče požaduje přesné a určité údaje a směřuje ho k odpovědím na položené otázky. Shromažďuje informace např. o stávajících pracovním poměru, výpovědní době a termínu ukončení pracovního poměru, nejdříve možném nástupu, o době případného závazku mlčenlivosti, o důvodech změny zaměstnání a o důvodu zájmu o nové zaměstnání, o tom, zda se již kandidát někdy ucházel o zaměstnání v dané organizaci, odkud uchazeč zná danou organizaci nebo kdo mu zaměstnání doporučil atd. (Dvořáková a kol, 2007).

Doklady o vzdělání a praxi

Při posuzování dokladů o vzdělání a praxi musíme mít na zřeteli, že např. stejný titul z různých vysokých škol, ale i ze stejné vysoké školy, nemusí znamenat stejné množství znalostí a dovedností. Školy jsou různě náročné, nabízejí různý obsah studia,

jež si volí i sami studenti, nehledě na jejich individuálních schopnosti a úsilí. Také praxi bychom neměli posuzovat jen podle délky, ale spíše podle její obsahu a získaných zkušeností (Koubek, 2011).

Reference

Většina formulářů žádostí o zaměstnání vyzývá kandidáty, aby uvedli osoby, které je mohou doporučit. Zjevným účelem tohoto postupu je získání informací potvrzujících údaje, které žadatel uvádí o sobě a o svých úspěších (Ludlow, Panton, 1995).

Reference mohou poskytovat čtyři druhy informací týkající se uchazeče o zaměstnání:

1. vzdělání a praxe;
2. povaha uchazeče;
3. schopnost vykonávat práci;
4. spokojenost minulého nebo současného zaměstnavatele s daným pracovníkem (Cascio, 1992).

Cascio (1992) ve své knize podotýká, že reference má smysl pouze tehdy, pokud osoba, která ji poskytuje, měla příležitost sledovat uchazeče při práci, je příslušná k hodnocení jeho výkonu a poskytuje pravdivé informace.

Průvodní dopis

Průvodním dopisem (také se používá termín motivační dopis) se označuje sdělení či zpráva, které je spolu s jinými písemnými materiály, předloženo uchazečem organizaci jako odpověď na pracovní nabídku. Cílem tohoto dopisu je v krátkosti organizaci sdělit, o jaké místo má uchazeč zájem, kde se o výběrovém řízení dozvěděl a proč je vhodným kandidátem. Dopis by měl prezentovat zájem uchazeče o pozici v dané organizaci a jeho způsobilost pro danou pozici v míře odpovídající skutečnosti, bez přehnaného vychvalování své osoby (Kociánová, 2010).

Pokud kandidát nezahrne do průvodního dopisu detaily, kterého by ho odlišovaly od obsahu (někdy i stovek) ostatních uchazečů, má malou šanci být zařazen do užšího výběru (Price, 2011). Jeho úprava a forma má vzbudit pozornost toho, kdo jej čte. Adresát očekává, že je napsaný korektně, bez tiskových a pravopisných chyb.

2.6 Výběr zaměstnanců

Samotnému výběru zaměstnanců předchází tzv. předvýběr, který Koubek (2007) definuje jako výběr vhodných uchazečů na základě předložených dokumentů. Tito uchazeči se poté zařazují do procesu samotného výběru.

Zatímco úkolem získávání pracovníků je vyhledávání vhodných uchazečů, úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější, jako nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě. V tomto rozsahu je výběr strategickou personální činností, protože ovlivňuje kvalitu pracovníků organizace (Kociánová, 2010).

Podstatou výběru – to je proč se výběr dělá a proč se na něj klade relativně vysoký důraz – je nepřijímat lidi a “zkoušet“, zda se osvědčí nebo ne, ale omezit riziko nevhodného přijímání lidí, lépe přijímání nevhodných lidí. Tak se šetří čas i peníze podniku, který nové pracovníky vybírá, a zároveň jsou zklamání ušetřeni ti, kteří by odpovídající pracovní uplatnění nemohli nalézt (Stýblo, 1993).

Ideální počet vhodných uchazečů na seznamu by měl být mezi čtyřmi až osmi. Menší počet, než čtyři vhodní, uchazeči znamená poměrně omezený výběr, ačkoliv může nastat situace, že ani více vhodných uchazečů nemáme. Větší počet, než osm vhodných uchazečů znamená příliš mnoho času stráveného pohovory a určité nebezpečí snížení efektivnosti výběru (Armstrong & Taylor, 2015). Naopak Koubek (2000) považuje za ideální počet pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo. Závisí to také na zvyklostech firmy.

Vašítková (2014) zmiňuje nejzákladnější fáze při procesu výběru vhodných kandidátů:

1. Selektování životopisů a dalších formulářů od žadatelů.
2. Zhotovení seznamu finálních kandidátů a pozvání k pohovoru.
3. Přijímací pohovor a testování.
4. Výběr vhodného kandidáta.
5. Nabídka pracovního místa.
6. Sepsání pracovní smlouvy.

2.6.1 Kritéria výběru

Roztřídění žádostí uchazečů se provádí na základě porovnání dostupných informací o uchazečích a vymezených požadavků na zaměstnance, které jsou hlavními kritérii výběru zaměstnanců. Tato kritéria by měla být pečlivě analyzována, aby byla zcela pochopena, a navíc mohou být rozdělena do následujících tří skupin, aby usnadnila posuzování uchazečů a výběr zaměstnanců.

- Nezbytná kritéria – potenciální uchazeč musí tato kritéria splňovat, aby mohl být považován za vhodného uchazeče.
- Velmi žádoucí kritéria – potenciální uchazeč, který bude tato kritéria splňovat, bude upřednostněn.
- Žádoucí kritéria – potenciální uchazeč, který bude tato kritéria splňovat, bude vnímán pozitivně, ale nejde o splnění nezbytných a velmi žádoucích kritérií (Armstrong & Taylor, 2015).

Tato kritéria se většinou neuvádějí v nabídce pracovního místa a zveřejnění některých z nich je považováno buď za neetické, nebo dokonce v rozporu s Listinou základních práv a svobod. Zákoník práce totiž zakazuje vybraným osobám některé práce, a naopak stanovuje podmínku její přiměřenosti vzhledem ke zdravotním a fyzickým dispozicím zaměstnanců (Matějka & Vidlař, 2002).

2.6.2 Metody výběru

Dotazník

Přijímací dotazníky mohou být, spolu se životopisem, velmi dobrými prostředky a významnými pomocníky při výběru nových pracovníků. Jsou však manažeři, kteří se domnívají, že jsou obvykle příliš rozsáhlé a volí “zlatou střední cestu“ mezi profesním životopisem a dotazníkem (Stýblo, 1993).

Jeho výhodou je hlavně možnost vložit do něj všechny otázky, které nás jako zaměstnavatele zajímají. Za zápor je považováno právě předdefinování jednotlivých bodů, a tím omezení kreativního přístupu při jeho zpracování. Někdy se tedy vyžaduje jeho vyplnění a současně předložení životopisu (Matějka & Vidlař, 2002).

Analýza životopisu

Patří rovněž k mezi dosti oblíbené metody výběru pracovníků, zpravidla se však používá v kombinaci s metodou jinou. Je samozřejmé, že posuzovatelé se v životopisu

soustředují v první řadě na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče, životopis (v tomto případě volný, nestrukturovaný) však prozradí i mnohé o osobnosti uchazeče (Koubek, 2007).

Testy

Testy se často využívají jako metoda výběru zaměstnanců v případech, kdy existuje velké množství uchazečů a kdy ostatní metody neposkytují dostatek informací pro spolehlivou předpověď budoucího výkonu (Armstrong & Taylor, 2015). Rozlišujeme několik typů:

- **Testy pracovní způsobilosti** se vztahují k určitému povolání nebo zaměstnání a zjišťují, do jaké míry mohou lidé vykonávat určitou práci. Testování obvykle probíhá formou ukázky práce, kdy uchazeč dostane pracovní úkol a musí prokázat, že je způsobilý požadovanou práci vykonávat (Armstrong & Taylor, 2015).
- **Testy inteligence** mají sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnosti úsudku apod.) (Koubek, 2007).
- **Testy schopností** mohou být zaměřeny na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, prostorovou orientaci a další (Koubek, 2007).
- **Testy znalostí a dovedností** se používají ke změření znalostí týkajících se práce. Tyto testy mohou být buď písemné nebo ústní. Žadatel musí odpovědět na otázky, které odlišují zkušené a kvalifikované pracovníky od méně zkušených a méně kvalifikovaných pracovníků (Byars & Rue, 1987).
- **Testy osobnostní** jejichž účelem je zjistit, zda uchazeč v sobě neskrývá nějaký „rizikový“ faktor, který by mohl negativně působit při výkonu práce, např. kandidátovu reakci na nepřátelské jednání klienta (Dvořáková a kol., 2007).

Ústní pohovor

Přijímací pohovor je oficiální rozhovor, který jde do hloubky a jehož cílem je zhodnotit, zda je možné uchazeče o práci přijmout. Ten, kdo tento pohovor vede, se snaží najít odpověď na tři obsáhlé otázky: Může uchazeč o práci dané povolání vykonávat? Bude toto povolání vykonávat? Jaký je uchazeč ve srovnání s ostatními, kteří byli pro tuto práci posuzováni? (Weather & Davis, 1989).

Významnou součástí výběrového rozhovoru je vyjasnění vzájemných očekávání uchazeče o zaměstnání a zaměstnavatelské organizace (Mayerová & Růžička, 2000). Další důležité aspekty uvádí Adair (2004). Podstatné je představit sebe a ostatní účastníky, potvrdit účel setkání, udržovat věcnou a pracovní orientovanou diskusi, naslouchat, zrekapitulovat, informovat o následném postupu a pohovor ukončit v pozitivním duchu.

Především má pohovor tři základní cíle, které ve své knize představuje Koubek (2007):

1. získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči;
2. poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní;
3. posoudit osobnost uchazeče.

Lze rozpoznat tři typy pohovorů:

- a) Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor**, kdy obsah, postup i časový rozvrh jsou utvářeny v průběhu pohovoru a cíle pohovoru nebývají stanoveny buď vůbec, nebo jsou stanoveny jen rámcově. Není to vhodná forma pohovoru zejména proto, že nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů, nedává jim stejnou šanci a umožňuje uplatňování subjektivního přístupu k uchazečům. Umožňuje sklouznout k otázkám, které jsou mnohdy osobní, zasahují do soukromí uchazeče a nevztahují se bezprostředně k požadavkům obsazovaného pracovního místa (Koubek, 2007).
- b) Strukturovaný (standardizovaný) pohovor**, kdy jsou předem připraveny otázky k identifikaci profilu kandidáta. Tazatelé umožňují porovnat všechny uchazeče podle stejných kritérií. Na druhé straně jsou často kladené otázky obecně známé a uchazeč si může předem připravit učebnicové odpovědi (Dvořáková a kol., 2007).
- c) Polostrukturovaný pohovor** se snaží spojit výhody a eliminovat nevýhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru. Je však náročný na schopnosti posuzovatelů a vyžaduje jejich důkladné proškolení (Koubek, 2007).

Foot & Hook (2002) upozorňují na nejčastější chyby tazatelů při osobním pohovoru, kterými jsou:

- dělání rychlých, unáhlených rozhodnutí;
- sběr pozitivních/negativních informací s cílem podpořit první dojem;

- najímání lidí, kteří jsou podobni tazatelům (image, chování...);
- stereotypizace – osoba je předem přiřazena do nějaké skupiny a pak jsou jí připisovány vlastnosti a znaky, které jsou pro danou skupinu společné;
- shromažďování nedostatečných/irelevantních informací;
- efekt kontrastu – kandidáti mohou být hodnoceni více, než by si zasloužili, protože je předcházeli nedostateční uchazeči a díky kontrastu se zdají být lepší.

Druhy pohovorů:

Individuální pohovory (pohovory typu 1 + 1)

Individuální pohovor je nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jde vlastně o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vtahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem (Armstrong, 1999).

Kettner (2002) upozorňuje na možný limit vnímání uchazečů, vzhledem k tomu, že na straně hodnotitele je pouze jedna osoba, která rozhoduje o přijetí či nepřijetí.

Pohovorové panely

Skupina dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem, lze označit jako pohovorovaný panel. Nejobvyklejší je, že panel tvoří personalista a linioví manažeři (Armstrong, 1999).

Jako hlavní výhodu tohoto typu pohovoru vidí Kleibl, Dvořáková & Šubrt (2001) v tom, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek.

Výběrová komise

Výběrová komise je oficiálnější a obvykle větším pohovorovým panelem svolaným a pověřeným orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Její jedinou výhodou je to, že umožňuje různým lidem podívat se na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky (Armstrong, 1999).

Komise bývá tvořena 3–4 osobami, které musí být důvěrně seznámeny s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky; obvykle tuto skupinu tvoří nadřízený pracovního místa, personalista, vyšší nadřízený, představitel budoucích spolupracovníků či představitel odborů; všichni účastníci si musí dohodnout své role při pohovoru tak, aby dohromady vyčerpali svými otázkami všechny hlavní body; tento pohovor umožňuje všestrannější a objektivní posuzování uchazeče (Koubek, 2000).

Assessment centrum

Assessment centrum je komplexní metoda výběrového řízení. Ze všech metod, které jsou využívány v prostředí personalistiky, je tato jednou z nejnáročnějších na realizaci, čas, počet osob a finanční náklady. Na druhou stranu z ní zkušení personální psychologové a personalisté dokáží vytěžit ve srovnání s jinými postupy mnohem více podstatných informací o uchazečích (Slováčková, Horáková & Rendoš, 2014).

Přístup assessment centre v podstatě znamená, že je hodnoceno množství lidí dohromady množstvím hodnotitelů, kteří užívají rozmanité výběrové techniky. To umožňuje získat mnoho informací, pozorování a hodnocení toho, jak jednotlivci jednají s dalšími lidmi. Základní předpoklad podtrhující platnost assessment centre je, že vykazované chování se přenesou na pracovní místo (Foot & Hook, 2002).

Rozsah činností, které může assessment centre vytvořit, zahrnuje:

- pracovní simulace;
 - ukázky práce
 - cvičení aktuálních událostí
 - hraní rolí
- skupinová cvičení a diskuse;
- psychologické testy;
- rozhovory;
- sebehodnocení a hodnocení kolegů (Koubek, 2007).

Assesment centr rovněž poskytuje uchazečům lépe se vcítit do organizace a jejich hodnot, takže se mohou kvalifikovaněji rozhodnout, zda jim bude práce v organizace vyhovovat či nikoliv (Armstrong, 1999).

2.6.3 Rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazečů

Po dokončení fáze pohovorů a testování je možné učinit předběžné rozhodnutí o tom, kteří z uchazečů pravděpodobně nejlépe splňují vymezené požadavky na zaměstnance a těmto uchazečům je možné telefonicky nebo písemně učinit předběžnou nabídku zaměstnání (Armstrong & Taylor, 2015).

Do finálního vzorku kandidátů nejčastěji postoupí tři kandidáti, nikoli dva, jak tomu bývá v běžných sportech. Důvodem je možnost operativní práce s posledními adepty, neboť se klidně může přihodit, že jeden nebo i dva z posledních favoritů

z nějakého důvodu odřeknou další účast ve výběrovém řízení, nebo se obě strany nedohodnou na konkrétních podmínkách spolupráce a je zapotřebí promptně volit náhradní řešení. Tím je jednání s dalším z „použitelných“ uchazečů o obsazovanou pozici (Matějka & Vidlař, 2002).

Existuje několik možností, jak postupovat při konečném rozhodování. Nejprve můžeme zvolit postup na základe principu všeobecného souhlasu s vybraným kandidátem, avšak ten nebývá tak častý, neboť je-li výběrová komise alespoň tříčlenná, je více než pravděpodobné, že alespoň jeden z jejích členů má nějaké výhrady k dotyčnému uchazeči. Jiným použitelným postupem je hodnocení na základě většinového principu, které bývá nejčastější v manažerské praxi u příležitosti výběru pracovníka. To předpokládá nadpoloviční souhlas s učiněným rozhodnutím vybrat vhodného kandidáta. Poměrně běžně používanou metodou je i právo veto vlastníka společnosti, který si do obsazované pozice vybere toho, kdo jemu osobně nejvíce vyhovuje. Tento postup sice zásadně potírá celý proces přijímacího řízení, ale je v našich končinách dosti častým zjevem. Další variantou je předcházející podobná v tom, že rozhodnutí z titulu pozice na sebe bere přímý nadřízený vybraného pracovníka a názory ostatních členů výběrové komise mají povahu spíše poradních hlasů. I s tímto principem se v tuzemských společnostech setkáváme nezdávka (Matějka & Vidlař, 2002).

Odmítnutí uchazeči by měli být včas a slušným způsobem informováni (nejlépe písemně). Nezdvořilost v jakékoliv podobě by mohla pokazit pověst organizace a nepříznivě se projevit v odezvě na budoucí inzerování (Koubek, 2007).

Monnet (1997) poznamenal, že i kandidát má na výběr ze tří postojů, v případě, že obdrží kladnou odpověď. Pracovní pozici může odmítnout, například proto, že dostal jiné přitažlivější nabídky. Dále může požádat o lhůtu k rozmyšlení (i zde sehrávají roli očekávané nabídky od jiných zaměstnavatelů) a v tom nejlepším případě může nabídku přijmout a své rozhodnutí sdělit náborovému pracovníkovi.

2.7 Metody hodnocení procesu získávání pracovníků

Efektivnost procesu získávání pracovníků by měla být sledována a hodnocena podle následujících bodů:

- schopnost rozpoznat na základě podnikových plánů požadavky týkající se počtu a kvalifikace lidských zdrojů a navrhnout a realizovat odpovídající kroky;
- rychlost reakce na požadavky o pomoc ze strany liniových manažerů;

- kvalita informace o zdrojích pracovních sil a o specifikaci požadavků pracovního místa;
- výběr vhodného způsobu a média pro získávání pracovníků;
- efektivnost inzerování z takových hledisek, jako jsou náklady na jednu odpověď;
- účinnost, s jakou jsou projekty získání a výběru pracovníků řízeny a spravovány;
- čas potřebný k získávání pracovníků, od počátečního rozpoznání potřeby až jejich nástupu do firmy;
- kvalita získaných pracovníků;
- míra stability získaných pracovníků v podniku (Armstrong, 1999).

Záznam hodnocení může tvořit část zapsaného zdůvodnění, proč byli kandidáti vybráni nebo odmítnuti. Navíc příprava souhrnného prohlášení o důvodech pro rozhodnutí, tzv. vyjádření toho, proč byl vybraný kandidát preferovaným kandidátem a proč byli neúspěšní kandidáti odmítnuti, dodává procesu určitou serióznost. Je také nezbytné uchovat takové záznamy, abychom byli schopni poskytnout důkazy dobrých praktik a v případě, že by nějaký uchazeč cítil, že byl podroben nezákonné diskriminaci a vznesl stížnost k soudu (Foot & Hook, 2002).

Controlling

Vztah mezi personálním řízením a dosažením cílů organizace, míru podílu personálních opatření na úspěchu organizace řeší personální controlling. Controlling označuje koncepci plánování, kontroly a regulace pro všechny oblasti hierarchické roviny organizace. V personální oblasti slouží ke zviditelnění pozitivního přínosu personálu a personálního řízení a tím k vývoji celé organizace. Obsahové těžiště funkce personálního controllingu spočívá všeobecně v plánování, koordinaci a vyhodnocování při pozornosti věnované poskytování informací a připravenosti personálního řízení (Kociánová, 2012).

Controlling se podle Dvořákové (2007) zaměřuje na počet personalistů a na počet zaměstnanců, na plánované a skutečné mzdové prostředky, dále na rozpočet na podnikové vzdělávání a jeho čerpání atd. Personální controlling se zpravidla zaměřuje na získávání a výběr, fluktuaci a snižování počtu nadbytečných zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod.

Audit personální práce

Audit personální práce představuje nezávislou, objektivní, ujišťující a konzultační činnost s cílem přispět k dlouhodobé výkonnosti organizace a ke zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. Je nástrojem, který se stává podnětem k prosazování tzv. nejlepších metod (best practices) jen za předpokladu, že audit je prováděn periodicky a systematicky. Personální činnosti jsou přitom analyzovány, hodnoceny, jsou doporučeny jejich změny a navrženy jejich varianty a subjekty zainteresované na auditu jsou o něm informovány (Dvořáková a kol., 2007).

KPI

Na personální náklady je třeba nahlížet přes efektivitu personálních procesů. Je nutné analyzovat funkčnost současného personálního řízení, to, které procesy a činnosti jsou pokryté, získat přehled o nákladech na lidské zdroje a o jejich struktuře, o systému odměňování, prověřit stav personálního reportingu, zamyslet se nad silnými stránkami a oblastmi, které poskytují prostor ke zlepšení a zvyšování efektivity. Je za potřeby definovat si priority a cíle. K měření cílů je nezbytné si stanovit klíčové ukazatele výkonnosti (Key Performance Indicators – KPI), které budou využity k interpretaci dosahování cílů managementu společnosti (Kociánová, 2012).

Na stanovení KPI by se měli podílet vedoucí pracovníci společně se svými podřízenými. KPI by měly být jasně definované, jednoduše měřitelné a měly by pracovníkům poskytovat zpětnou vazbu.

Kociánová (2012) zmiňuje tyto klíčové ukazatele výkonnosti:

- ukazatele, které mají hluboký a významný pozitivní dopad na podnikání;
- říkají, co je třeba udělat, aby se dramaticky zvýšil výkon;
- jsou zaměřené na oblasti výkonu, které jsou nejkritičtější pro udržení vitality a stability podnikání (např. celková fluktuace pracovníků nebo rychlost procesu výběru pracovníků).

Personální benchmarking

Personální benchmarking slouží k identifikaci situace v personální práci, jaká je v organizaci, aby zaměstnavatel mohl na to přiměřeně odpovědět. Je určen vedoucím zaměstnancům a personalistům. Benchmarking je pragmatickým přístupem, který pomáhá řešit manažerské problémy, protože porovnání s ostatními ukazuje, v čem je

organizace pozadu a kde je nutná změny, aby si udržela konkurenční schopnost nebo se stala vzorem pro ostatní (Dvořáková a kol., 2007).

2.8 Proces adaptace

Poslední fáze výběru personálu se týká proškolení a zhodnocení jak interních, tak externích kandidátů. Skutečnou prověrku efektivnosti našeho výběru z jakýkoli zdrojů můžeme provést až poté, co bude kandidát zaujímat svou funkci dostatečně dlouho, abychom mohli pozorně vyhodnotit jím odváděnou práci (Ludlow & Panton, 1994).

Podle Armstronga (1999) je důležité nového zaměstnance soustavně sledovat, abychom zjistili, jak se s podnikem sžil a jak si v práci vede.

Sledování nového zaměstnance je také důležitým nástrojem kontroly procesu získávání a výběru zaměstnanců. Dojde-li k nějaké chybě, je důležité zjistit, jak se to stalo, aby se proces získávání a výběru zaměstnanců mohl zlepšit. Přijetí nevhodného zaměstnance může mít řadu příčin, například: nedostatečná specifikace požadavků na zaměstnance, nepromyšlené získávání zaměstnanců, nevyhovující inzerát, nezvládnutý pohovor, nevhodný test nebo nesprávné rozhodnutí (Armstrong & Taylor, 2015).

Podněty získané sledováním nových zaměstnanců může potvrdit nebo vyvrátit také hodnotící rozhovor.

Hodnotící rozhovor představuje nejdůležitější část systému hodnocení pracovníka, zejména při participativním stylu vedení lidí. Na jeho přípravě vysoce záleží, protože i když má hodnotící rozhovor méně formální atmosféru než tradiční hodnocení bez účasti zaměstnance, vyžaduje dokonalou přípravu hodnotitele, mají-li být cíle hodnotícího rozhovoru splněny a výsledky zaznamenány do hodnotícího dokumentu (Dvořáková a kol., 2007).

3 Cíle a metodika

Cílem této diplomové práce je analyzovat systém získávání a výběru pracovníků ve společnosti Unicorn Systems, a.s. Hlavním účelem je navrhnout řešení, která mohou přispět k zefektivnění systému získávání a výběru pracovníků, a urychlit tak i obsazování volných pracovních míst.

Teoretická část obsahuje literární přehled, který utváří strukturu dat a informací čerpaných z odborné literatury a z internetu. V teoretické části jsou stručně popsány personální činnosti a hlavní úlohy personálního útvaru. Kromě činností spojených se samotným rozhodováním o přijetí či nepřijetí, jsou objasněny v praxi používané metody získávání a výběru pracovníků.

V praktické části je představena společnost Unicorn Systems, a.s., její historie, organizační struktura a další společnosti, které spolupracují na procesu získávání a výběru pracovníků. Aplikační část diplomové práce detailně vysvětluje jednotlivé činnosti, metody a způsoby, kterými jsou v organizaci získávání a vybírání nových pracovníků. Hlavním zdrojem informací pro tuto část byly interní materiály společnosti, analýza procesu získávání a výběru pracovníků a pozorování. Další informace byly čerpány z webových stránek organizace. Popis jednotlivých činností spojených se získáváním pracovníků je sepsán také z vlastních zkušeností.

Doplňující informace a podklady byly poskytnuty prostřednictvím řízeného rozhovoru s jednatelkou personálně poradenské společnosti Deckard & Penfield s.r.o. Pomocí předem připravených otázek byly objasněny záležitosti týkající se inzerování, HR konzultantů a finanční náročnosti celého procesu získávání pracovníků. Výsledky rozhovoru a dotazníkového šetření byly graficky a textově zpracovány v programech MS Excel a MS Word.

Součástí diplomové práce bylo dotazníkové šetření, které bylo rozdáno celkem 50 zaměstnancům a obsahovalo 19 otázek. Vyhodnocení odpovědí bylo zpracováno grafickou formou opatřenou komentářem. Na základě analýzy a dotazníkového šetření byly navrženy změny pro zlepšení procesu získávání a výběru pracovníků.

4 Analýza současného stavu systému získávání a výběru pracovníků

4.1 Historie společnosti

V roce 1990 založil Vladimír Kovář společnost Unicorn a.s., která se zaměřuje na vývoj softwaru. Už na samém začátku bylo cílem společnosti vyvíjet software, který zákazníkům poskytne konkurenční výhodu. V roce 1995 se rozrostla skupina společností Unicorn a vznikla společnost Vigour a.s., která zajišťuje lepší zaměstnanecký systém a stala se personálním oddělením firmy. Od roku 2000 se začínají zakládat dceřiné společnosti také v zahraničí, a to na Slovensku a v Chorvatsku. Unicorn a.s. i nadále rozšiřuje svou působnost a zakládá vývojová centra v dalších městech České republiky a stává se spoluzakladatelem Evropské softwarové asociace. Obrat přesahující jednu miliardu korun dosáhla holdingová společnost Unicorn a.s. již v roce 2006. V tomtéž roce se holding rozdělil na 3 skupiny: Unicorn, a.s., Vigour a.s. a VIG Plus a.s. Přičemž Unicorn a.s. poskytuje IT služby, Vigour a.s. má na starosti především spokojenost, přípravu a vzdělávání IT specialistů a skupina VIG Plus a.s. zajišťuje zaměstnanecké benefity. V následujících letech byly založeny další pobočky a vývojová centra v Nizozemí a na Ukrajině. Významným historickým milníkem je také založení vysoké školy Unicorn College s.r.o. v roce 2007. Škola poskytuje studium zaměřené nejen na informační technologie, ale také na ekonomii a management. Unicorn Systems a.s., která patří do výše zmíněné holdingové společnosti Unicorn a.s. působí na trhu již od roku 1990. Od té doby patří mezi nejvýznamnější podniky poskytující informační systémy.

4.2 Charakteristika společnosti

Společnost Unicorn Systems a.s. poskytuje komplexní služby v oblasti informačních systémů a informačních a komunikačních technologií. Posláním společnosti je poskytovat zákazníkům vysokou přidanou hodnotu prostřednictvím špičkových IT řešení, vývoje, provozu a služeb informačních systémů. Unicorn Systems a.s. spolupracuje s 25 zeměmi světa a má více než 300 klientů. Za rok 2017 dosáhla skupina společností Unicorn a.s. obrat více než 3 miliardy korun, přičemž 90 % obratu představují služby.

Portfolio produktů a služeb je velmi rozšířené. Jen za rok 2017 vyvinul Unicorn Systems a.s. 71 zcela nových informačních systémů, zrevidoval 93 stávajících systémů a podílel se na servisu u dalších 208. Pro potřeby zákazníků nabízí Unicorn Systems a.s. zabezpečení systémové integrace, vývoj a poskytování primární a sekundární podpory

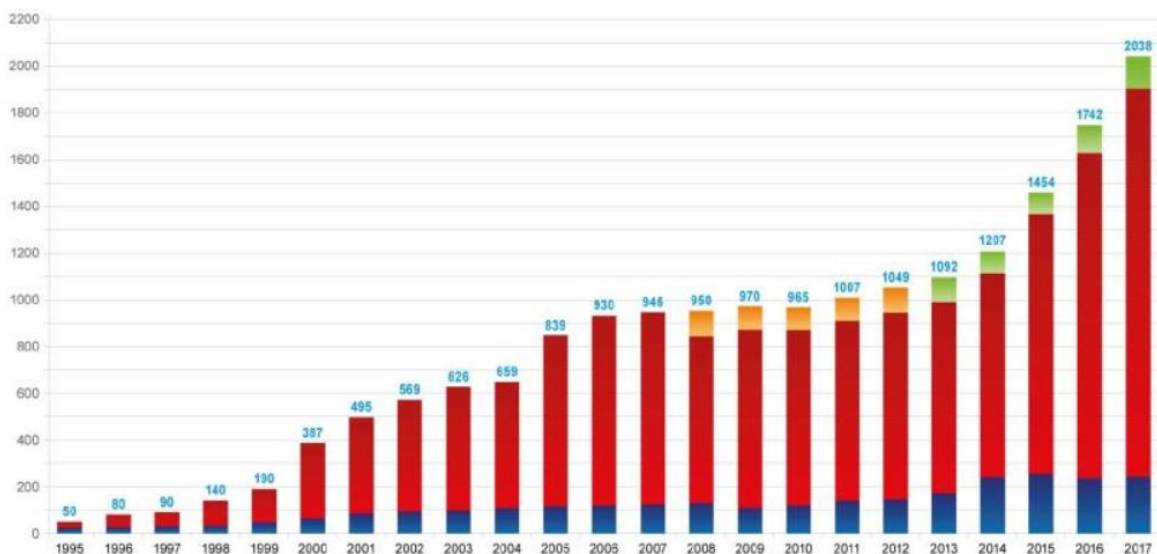
informačních systémů. Dále nabízí dodávky IT infrastruktury a celou řadu školení a konzultací.

Zákazníci Unicorn Systems a.s. jsou především z oblasti bankovníctví, pojišťovnictví, energetiky, obchodu, výroby, ale také z oblasti veřejné správy. Během 25letého působení společnosti, má Unicorn Systems a.s. vybudované unikátní know-how a znalosti nejrůznějších business prostředí. Společnost neustále rozšiřuje své pobočky a vývojová centra, která se nachází kromě České republiky také na Slovensku, v Nizozemí a na Ukrajině. Celkem Unicorn Systems a.s. disponuje 17 vývojovými centry ve 14 městech.

Unicorn holding tvoří více než 60 společností. Majitelem a předsedou představenstva je zakladatel společnosti Vladimír Kovář. Dalšími třemi členy představenstva jsou Jan Jaroš, David Kimr a Martin Klíma. Společnost se mimo jiné podílí na aktivitách v oblasti společenské odpovědnosti, a to prostřednictvím podpory Dětského domova Pyšely, Pražské konzervatoře, nadace Gee-Gee a Jednoty pro zvelebení hudby v Čechách. Významnou společností je mimo jiné Top Gun Academy, která zajišťuje systematické a soustavné vzdělávání pracovníků. Vzdělávání je považováno za jeden z hlavních pilířů, díky kterému jsou uspokojovány potřeby zákazníků.

Unicorn a.s. se velmi dobře stará i o své spolupracovníky, kterým nabízí řadu benefitů. Mezi ty nejpodstatnější patří již zmíněné školení a vzdělávání v oblasti technologií, komunikačních a manažerských dovedností. Dále mohou zaměstnanci využívat zvýhodněné mobilní tarify, příspěvky na penzijní pojištění, stravenky, kočárek při narození dítěte nebo svatební dar v hodnotě několika tisíc. Spolupracovníci při nástupu dostávají služební mobilní telefony a notebooky, které mohou používat i k soukromým účelům. Zaměstnanci ve středním a vyšším managementu mohou využívat firemní automobily. Mezi netradiční bonusy, které společnost poskytuje patří pobyty na chatě v Krkonoších nebo v apartmánech v Chorvatsku. Dalším velmi oblíbeným benefitem jsou podnikové plavby po Jaderském moři, kterých se každoročně pořádá hned několik.

Obrázek 3: Počty spolupracovníků od roku 1995 do roku 2017

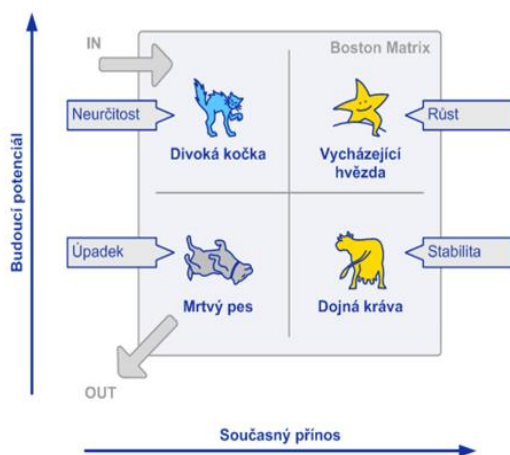


Zdroj: Unicorn Systems a.s.

K poslednímu dni v roce 2017 je počet spolupracovníků v celém Unicorn a.s. roven 2038. Průměrný věk spolupracovníků je 31 let a průměrná doba spolupráce je 3,5 let.

Unicorn Systems a.s. si zakládá na budování podnikové kultury, jejíž základy tvoří příjemné pracovní prostředí. Všichni zaměstnanci si totiž navzájem tykají, oblékají se neformálně a několikrát do roka jsou pořádány nejrůznější teambuildingové akce. To jsou právě ty výhody, které kromě mezd drží zaměstnance právě v této společnosti. Při hlubší analýze bylo zjištěno, že kvalita a potenciál lidí je pečlivě sledován, například pomocí Bostonské matice:

Obrázek 4: Bostonská matice



Zdroj: Unicorn Systems a.s.

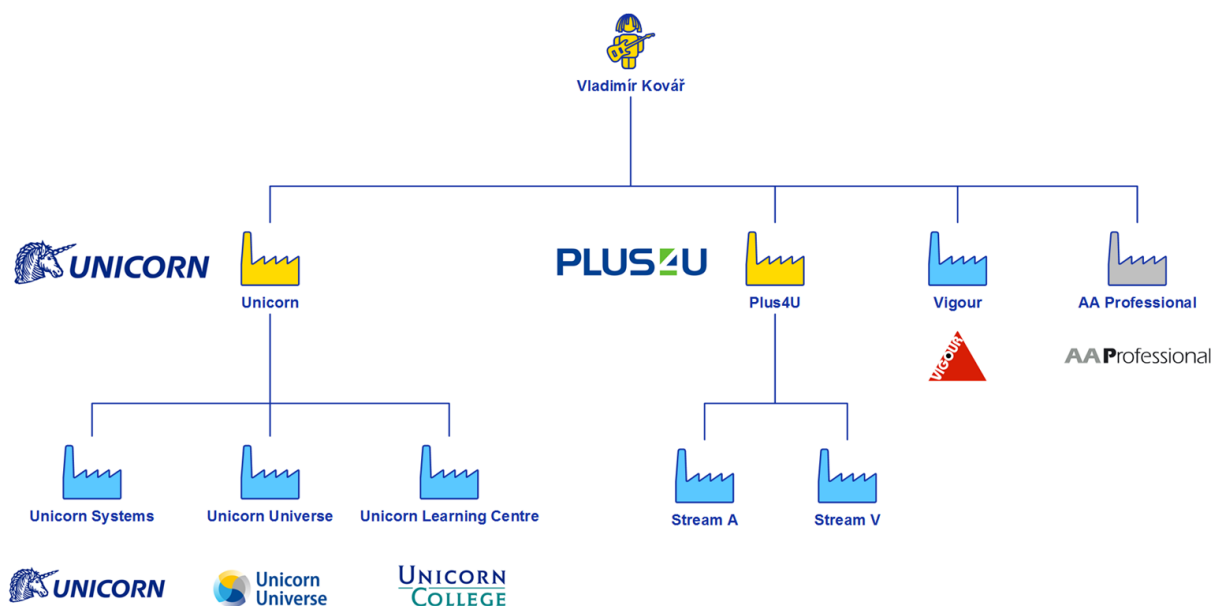
V roli “Divoké kočky“ se nacházejí především nově příchozí pracovníci, od kterých lze očekávat cokoliv. Může se stát, že výběrové řízení nedopadlo podle představ a pracovník se z nějakého důvodu ve společnosti neudrží. Stane se tak “Mrtvým psem“ a je ze společnosti propuštěn, stejně jako zaměstnanci, kteří nemusí být nově příchozí, ale jsou v týmech nejslabší a nepřinášejí žádný přínos. Na druhou stranu se nový pracovník může stát “Vycházející hvězdou“ a může svůj talent zužitkovat při práci. Zaměstnanci, kteří jsou v organizaci už několik let, jsou stabilní a spolehliví zastávají roli “Dojné krávy“.

4.3 Organizační struktura

Jelikož se jedná o holdingovou společnost, organizační struktura zde není zcela jednoduchá. V čele společnosti stojí Vladimír Kovář a s ním další členové představenstva. Dále je společnost rozdělena na Unicorn a.s., Plus4U a.s., Vigour a.s. a AAProfesional a.s. Skupina Unicorn se zaměřuje na tři produktové oblasti – Unicorn Systems a.s., Unicorn Universe a.s. a Unicorn College s.r.o.

- **Unicorn Systems a.s.** je společnost poskytující ty největší informační systémy a řešení z oblasti informačních a komunikačních technologií. Na trhu působí již od roku 1990 a za tu dobu se stala jedním z nejvýznamnějších podniků poskytujících software.
- **Unicorn Universe a.s.** je součástí skupiny Unicorn, která má bohaté zkušenosti s vývojem a provozem informačních systémů. Společnost tedy rozvíjí informační a komunikační technologie.
- **Unicorn College s.r.o.** je soukromá vysoká škola se zaměřením na IT, management a ekonomiku.

Obrázek 5: Organizační struktura skupiny Unicorn



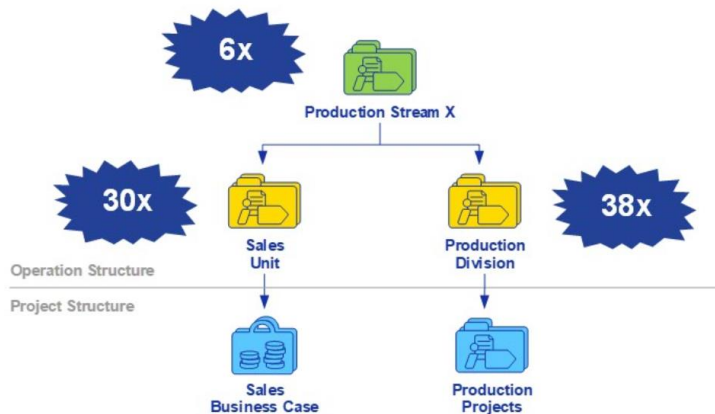
Zdroj: Unicorn Systems a.s.

Pravou stranu schématu tvoří Plus4U a.s., Vigour a.s. a AAProfesional a.s.

- **Plus4U a.s.** je internetová služba, která umožňuje lidem a firmám užívat výhod lepších produktů a služeb. Umožňuje například cílenou propagaci a komunikaci. Uživatelé Plus4U mohou například vyřizovat objednávky nebo se prostřednictvím tohoto obchodního kanálu mohou potkávat nabídky z různých stran. Jde zkrátka o realizaci provozu informačních systémů. Dále se Plus4U větví do streamu A a streamu V.
- **Vigour a.s.** je společnost, která poskytuje pracovní kapacitu, o kterou náležitě pečuje prostřednictvím HR specialistek.
- **AA Professional a.s.** je firma, která spravuje finanční účetnictví, daně a audit společností, patřících do Unicorn holding.

Pod Unicorn Systems a.s. spadají ještě produkční streamy, které se dále dělí na realizační a obchodní divize. Do každého streamu patří mimo jiné podpůrné role. Posláním produkčních streamů Unicorn Systems a.s., kterých je celkem 6, je získávat a realizovat zakázky. Celkem má společnost 30 obchodních divizí a 38 realizačních divizí.

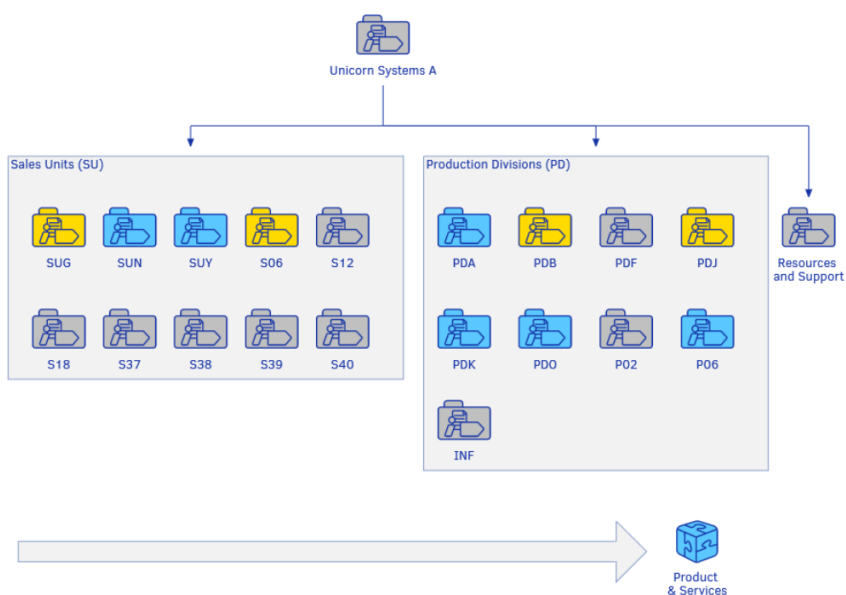
Obrázek 6: Struktura streamu



Zdroj: Unicorn Systems a.s.

V čele každého streamu stojí ředitel streamu, ředitel realizace, ředitel obchodu a nově také pracovník na pozici “Head of Technology“, který je odborníkem v oblasti technologií. Pod nimi je několik obchodních divizí a realizačních divizí, kteří se rozdělují podle oblastí nebo jednotlivých zákazníků. Realizační divize zajišťují projekty nejčastěji typu fix time-fix price, které mají pevně stanovenou cenu a termín dodání. Primárním úkolem obchodních divizí je získávání zakázek a hledání vhodných příležitostí pro aktuálně řešené kandidáty.

Obrázek 7: Struktura streamu USYA



Zdroj: Unicorn Systems a.s.

Konkrétně detailní struktura streamu USYA zobrazuje 10 obchodních a 9 realizačních divizí.

4.4 Současný systém získávání pracovníků

Snahou Unicorn Systems a.s. je, aby systém získávání pracovníků přilákal dostatečné množství kvalifikovaných uchazečů, kteří mají zájem o dlouhodobou spolupráci u stabilního zaměstnavatele. Problémem často bývá okamžitá potřeba obsazení volné pozice a tím pádem vyvíjený tlak na HR konzultanty. Důležité je rozpoznání vhodných kandidátů, rychlé navázání kontaktu a v nejlepším případě zorganizování osobního pohovoru. V průběhu pohovoru jsou uchazeči informováni o všech výhodách zaměstnavatele a možnostech, které pracovníkům nabízí. Při získávání pracovníků nejsou jedinou podmínkou odborné znalosti, ale také osobnostní stránka uchazečů. Je důležité budovat pracovní týmy, které odvádí dobrou práci, zvládají své role a mají potenciál k dalšímu kariéernímu růstu.

Deckard & Penfield s.r.o.

Na procesu získávání a výběru pracovníků spolupracuje hned několik společností. První, se kterou se kandidáti většinou setkají je personálně poradenská společnost Deckard & Penfield s.r.o. Tato společnost působí na trhu více než 15 let a stala se spolehlivým partnerem a dodavatelem IT specialistů především pro společnost Unicorn Systems a.s. Jedná se o personální společnost specializující se na oblast informačních a komunikačních technologií. Deckard & Penfield s.r.o. nabízí lidem práci na zajímavých projektech, kde se lidé podílí na inovativních řešení a setkají se s nejmodernějšími technologiemi. Unicorn Systems a.s. poptá Deckard & Penfield s.r.o. v případě, že nemá interní kapacity, které by danou poptávku pokryly. Deckard & Penfield s.r.o. hledá vhodné uchazeče, provádí předvýběr, organizuje pohovory, představuje uchazeče jednotlivým streamům a poskytuje zpětné vazby kandidátům. Celkem se jedná o více než 20 HR konzultantů, kteří jsou rozděleni podle regionů a podle jednotlivých streamů. Například pro největší stream USYA pracuje 5 konzultantů.

Unicorn Systems a.s.

Unicorn Systems a.s. je především zadavatelem práce pro personální společnost Deckard & Penfield s.r.o. I zaměstnanci Unicorn Systems a.s. se aktivně podílejí na procesu získávání a výběru pracovníků. Během tohoto procesu hraje důležitou roli také resource koordinátorka, která zakládá veškeré poptávky na pracovní místa, zná

požadavky pro danou pozici a má přehled o volných zdrojích nejen uvnitř společnosti, ale i mimo ni. Denně se setkává s HR konzultanty, se kterými jsou tyto požadavky řešeny. Dále mohou zaměstnanci Unicorn Systems a.s. poskytovat specifikace pracovních míst, vyhodnocovat testy, účastnit se pohovorů v roli technického garanta, a především rozhodovat o přijetí či nepřijetí kandidátů. Během pohovoru dodržují zaměstnanci Unicorn Systems a.s. stejnou strukturu a stejné postupy jako HR konzultanti pracující pro Deckard & Penfield s.r.o.

Vigour, a.s.

Organizace vystupující pod názvem Vigour a.s. je v podstatě personální oddělení skupiny společností Unicorn a působí v České republice již od roku 1994. Vigour a.s. poskytuje pracovní kapacitu IT specialistů, pečuje o ně a stará se o jejich vzdělání a kariérní růst. Každý spolupracovník má ve Vigour a.s. svou HR specialistku, se kterou se několikrát do roka konají hodnotící pohovory. Při těchto pohovorech se nejčastěji řeší spokojenost/nespokojenost zaměstnance na daném projektu, možnosti vzdělávání nebo představa do budoucna. Díky třem stovkám paralelně běžícím projektům mají zaměstnanci vždy prostor pro změnu. Především je ale Vigour a.s. zaměstnavatelem lidí. Znamená to tedy, že ačkoliv lidé pracují pro Unicorn Systems a.s., smlouvy mají podepsané s Vigour a.s., s čímž jsou seznámeni již při prvním setkání. Vigour a.s. zaměstnává IT specialisty v Praze, Brně, Plzni, Mladé Boleslavi, Hradci Králové i v Bratislavě a Kyjevě.

Financování celého procesu získávání a výběru pracovníků je rozděleno mezi všechny tyto společnosti. Pokud Deckard & Penfield s.r.o. najde vhodného kandidáta, který do společnosti nastoupí, zaplatí jim za to Vigour a.s. jakožto zaměstnavatel určitý poplatek. Vigour a.s. nadále poskytuje IT specialisty formou sourcingu společnosti Unicorn Systems a.s. a účtuje si za tuto službu marži, kterou zaplatí již konkrétní divize. Náklady se pro ředitele divize rozdělují na náklady za samotného zaměstnance a již zmíněnou marži pro Vigour a.s.

4.4.1 Plánování pracovníků

Plánování pracovníků by mělo zajistit pokrytí potřeby pracovníků, co se týká nejen jejich počtu, ale také kvality a časové dostupnosti. I v Unicorn Systems a.s. se při plánování lidských zdrojů zvažuje, jaké metody budou využity při vyhledávání a získávání pracovníků.

Z interních projektů přichází poptávky po pracovnících dostatečně dopředu. Linioví manažeři vědí, kdy je třeba tým posílit nebo vědí, že bude potřeba přijmout další pracovníky, protože projekt je složitější, než se zpočátku zdálo. Na základě toho předpovídají budoucí požadavky na lidské zdroje a jsou schopni říci, jaký počet a jakou strukturu pracovníků budou potřebovat. Plánování pracovníků souvisí také s předcházením nadbytečnosti, se kterou se společnost Unicorn Systems a.s. potýká. V případě končících projektů se může jednat o jednotky až desítky uvolněných kapacit, které je potřeba angažovat na jiných projektech. Unicorn Systems a.s. řeší v procesu plánování také rozmisťování spolupracovníků, opět podle potřeb jednotlivých projektů. Běžnou situací je využívání nějakého odborníka na více projektech zároveň, přičemž každému projektu věnuje částečnou kapacitu. Plánuje se také vzdělávání zaměstnanců, aby mohli využívat při práci nejnovější technologie, nebo aby prohlubovali jiné odborné znalosti.

Plánování podpůrných rolí jde o něco snáz, jelikož jejich pracovní kapacita není závislá na žádném projektu. Podpůrnými rolemi jsou myšleny asistentky, recepční, HR specialistky, resource koordinátorky a další non-IT pozice. Zde se nemůže stát, že by pro ně ze dne na den nebyla práce. V případě povýšení nebo jiné změny pracovního místa se s dostatečnou časovou rezervou hledají jiné uchazečky, ať už z interních nebo externích zdrojů.

4.4.2 Specifikace pracovního místa

Vzhledem k různorodosti přijímaných pracovníků, se i specifikace pracovního místa liší. Přesto má každá specifikace stejnou, nebo alespoň podobnou strukturu. V první řadě, musí obsahovat informace o pracovním místě, nejčastěji se v této oblasti nachází název pozice a s tím spojené úkoly, povinnosti a odpovědnosti. Další skupinou bývají požadavky pracovního místa, tedy požadavky na dosažené vzdělání, praxi nebo znalosti. Vzhledem k typu práce se běžně neuvádí předpoklady, které jsou stanovené zvláštním právním předpisem. Ve specifikacích se tedy neuvádí zdravotní způsobilost nebo bezúhonnost. Specifikace mohou existovat dvojího typu:

Specifikace na IT pozice – informace týkající se popisu pracovního místa získá povětšinou resource koordinátorka nebo některý z HR konzultantů přímo od ředitele konkrétní divize. V Unicorn Systems a.s. mají ředitelé divizí přehled o svých zaměstnancích a jejich pracovní náplni. Jsou to také ti, kteří poptávají nové pracovníky

a mají ve svých rukách finální rozhodnutí o jejich přijetí. Specifikaci poskytují buď ústně, nebo sepíší informace, a to na e-mail nebo na Skype. Často se jedná hlavně o popis projektu nebo pracovní náplň. V požadavcích se vyskytuje pouze několik základních pojmů, protože Unicorn Systems a.s. umí pracovat s důkladným zaškolením, o které se postarají zkušenější kolegové. Lze tak rozdělit požadavky na ty, které jsou pro vykonávání pracovního místa nezbytné a na ty, které jsou vítané. Kromě divizního ředitele může specifikaci poskytnout také projektový manažer nebo zaměstnanec zastávající danou pozici, protože sám nejlíp dokáže vystihnout, co daná role obnáší.

Podpůrné role – stejně jako u technických rolí, tak i v tomto případě sepisuje požadavky na pracovní místo přímý nadřízený nebo stávající pracovník. Jelikož se hledané pozice stále opakují, velmi často se čerpá z již existujících specifikací. Jen ve výjimečných případech se upravují požadavky nebo informace o pracovním místě. Konkrétně se může změna týkat například požadavků na znalosti cizích jazyků, předpokládá-li se spolupráce se zahraničím.

4.4.3 Zdroje získávání pracovníků

V Unicorn Systems a.s. se stejně jako každé jiné společnosti snaží pokrýt potřebu pracovníků nejdříve z vlastních řad. Až v případě neúspěchu se společnost obrací na Deckard & Penfield s.r.o., kde HR konzultanti začínají hledat a oslovovat kandidáty mimo skupinu společností Unicorn.

Interní zdroje

Opět je rozdílné pojetí IT a non-IT rolí, přičemž s oběma souvisí interní Burza práce. Jde o portál, který je všem přístupný v rámci firemního informačního systému. Na tomto portále jsou k dispozici volné pracovní kapacity. Konkrétně je na Burze práce uvedené jméno (s možností prokliku na osobní kartu), pracovní role, datum možného nástupu, hodinová sazba a krátký komentář. V komentáři se nejčastěji nachází hodnocení pracovníka, technické dovednosti, důvod ukončení na stávající pozici a také jeho představa o budoucí práci.

IT role – v případě nového požadavku je nejdříve zkontrolována interní Burza práce. Pokud je na portále někdo, kdo by se na danou pozici hodil, je oslovena jeho HR specialista. Většinou jde jen o ověření, že se s daným člověkem může komunikovat napřímo. Následně je domluven pohovor, na kterém je uchazeči představen projekt a další informace týkající se například pracovního týmu. Těchto pohovorů se účastní nadřízený,

který hledá nového pracovníka a resource koordinátorka. Jelikož se pohovory konají s interními zaměstnanci, není zde přítomen nikdo z personálně poradenské společnosti Deckard & Penfield s.r.o. Kromě Burzy práce funguje velmi dobře také skupina založená na komunikačním prostředku, který je využíván napříč celou společností, tedy na Skype. Skupina se skládá z HR specialistek a resource koordinátorek. Zde se shromažďují informace o kapacitách, které budou uvolňovány z projektu, nebo o kandidátech, pro které nemá daný stream uplatnění. Výhodou je, že se tímto dají obejít administrativní záležitosti a pouze se převede kontrakt z jednoho streamu na druhý. Obě tyto formy získávání pracovníků z interních zdrojů fungují napříč celou firmou.

V případě, že se jedná o konkrétní stream, jsou lidské zdroje řešeny na Poradě zdrojů, která se koná pravidelně každý týden. Na této poradě mohou ředitelé jednotlivých divizí upozornit na končící projekt nebo na uvolňování konkrétních pracovníků. Velmi často se volné pracovní kapacity zařadí plynule na jiný projekt, spadající pod jinou divizi. S každým přechodem jsou uvolnění pracovníci seznámeni a na novém projektu začnou pracovat pouze v případě, že jim tento přesun vyhovuje.

Dalším zdrojem informací mohou být hodnotící pohovory se spolupracovníky, které se konají i několikrát do roka, podle potřeby. Těchto pohovorů se kromě samotných pracovníků účastní také přímý nadřízený, HR specialista, resource koordinátorka a člověk obsazen do role kmotra. Kmotr je zkušený IT specialista s několikaletou praxí. Každý kmotr má několik svých kmotřenců a doprovází je v oblasti kariéry. Znamená to, že má přehled o tom, na jakých projektech a v jaké roli kmotřenci působí a co dalšího je za potřebí ke kariérnímu růstu. Kmotři mohou pracovníky sami doučit různé technologie nebo jim doporučit vhodné materiály a školení. Během zhodnocení práce na projektu může pracovník projevit určitou nespokojenost nebo přání o změnu. I v tomto případě se ještě před zveřejněním na Burzu práce hledá pracovníkovi nové umístění. Nejdříve se vhodná alokace hledá v rámci streamu, poté se informace pustí do celé firmy.

Poslední možností, jak se může zaměstnanec ucházet o nové místo ve firmě, je výběrové řízení zveřejněné na portálu Novinky. I tento portál je přístupný všem zaměstnancům, jelikož je umístěn v rámci interního informačního systému. Pokud pracovníka daná pozice zaujme, může přímo v systému zaslat požadavek a přihlásit se tím do interního výběrového řízení. Tuto informaci by měl sdělit také své HR specialistce, která mu může v mnoha ohledech pomoci v získání nového pracovního místa.

Podpůrné role – interním pravidlem, ne ovšem nevyhnutelným je, že ženy pracující v Unicorn Systems a.s. na podpůrných rolích, prochází nejdříve přes recepci. Tato pozice obnáší práci na pobočkách nebo ve vývojových centrech. Každá slečna nebo paní začínající na recepci se musí zúčastnit programu KSR (Key Support Role), jehož cílem je vychovat kandidátky, které mohou poté pracovat v nižším nebo středním managementu jako asistentky, resource koordinátorky, HR specialistky a další. Tento program probíhá po dobu 2 měsíců. Jedná se o přednášky, praktické cvičení, workshopy a na závěr o zkoušky a testy. Výuka se koná 2x týdně 4 hodiny. Již během tohoto programu mohou být účastnice vyvěšeny na Burze práce s informací o budoucí dostupnosti a již během programu se mohou účastnit pohovorů. Zájem o určitou pozici mohou pracovnice z recepcie projevit samy v případě, že o ní dozví na Novinkách, které se aktualizují každý den v rámci interního informačního systému. Na výběrové řízení je může také upozornit jejich HR specialista nebo je může někdo z firmy přímo oslovit s nabídkou. Sama recepční se může zúčastnit hned několika pohovorů a vybrat si, která pozice ji zaujala nejvíce. Mezitím může nadále pracovat na recepci, dokud se neuvolní její vysněné pracovní místo. Projít recepcí ale není podmínkou. I další podpůrné role mohou být obsazeny z externích zdrojů.

Výhodou absolvování recepcie je skutečnost, že pracovnice se perfektně seznámí s firmou, jejím chodem a kulturou. Už v rámci programu KSR jsou seznámeni s organizační strukturou, s interním informačním systémem a s dalšími důležitými záležitostmi. V rámci recepcie se mohou porozhlédnout po nejrůznějších pozicích a počkat si na tu svou. I pro firmu jsou recepční, jako interní zdroj, finančně výhodnější a volná místa pro podpůrné role jsou rychleji obsazitelná. Recepční jsou také velmi dobře motivovány tím, že práce na recepci není spojena s dlouhodobou alokací, ale je zde více než pravděpodobný kariérní posun. Další výhodou je znalost pracovníků a jejich hodnocení od nadřízených jak po pracovní stránce, tak i po té osobnostní.

Mezi nevýhody pramenící z interních zdrojů patří omezený výběr pracovníků anebo povýšení, které se neseťká s úspěchem. Další, naštěstí krátkodobou nevýhodou, může být z pohledu recepčních pocit frustrace. Kandidátky mohou mít vyšší vzdělání nebo schopnosti, a přesto jim nebude nabídnuté jiné pracovní místo než právě recepční.

Externí

Pokud se v rámci interna nedaří najít vhodného uchazeče, a je jedno, jestli se jedná o IT nebo non-IT role, je zapotřebí naplánovat způsob vyhledávání a výběru kandidátů z vnějších zdrojů. Na základě specifikace pracovního místa se HR konzultanti začínají rozhlížet po trhu práce. Mezi nejčastěji oslovované skupiny patří čerství absolventi škol nebo studenti, kteří chtějí začít pracovat. Jde o mladé a talentované lidi, kteří mají chuť se nadále vzdělávat a jsou zapálení do nových a moderních technologií. Ani omezená dostupnost nebo zkrácený úvazek nejsou překážkou v nastartování spolupráce. Velmi detailně jsou uchazeči hledáni na internetových portálech, kde sami inzerují. Jsou buď momentálně nezaměstnaní, nebo chtějí změnu. Nebývá zvyklostí, aby byli IT specialisté přihlášení na úřad práce, to je také jeden z hlavních důvodů, proč Unicorn Systems a.s. s úřady nespolupracuje. Naopak běžně oslovovanou skupinou jsou zaměstnanci jiných organizací. To je totiž hlavní zdroj kvalifikovaných a seniorních specialistů, o který je na trhu práce obrovský zájem. Takový lidé si mohou vybírat ze stovek nabídek ročně. Doplňkovými zdroji jsou kromě studentů také ženy na rodičovské dovolené, které pracují na zkrácený úvazek. Skupina, která v Unicorn Systems a.s. nenajde uplatnění jsou důchodci. Vzhledem k věkovému průměru ve firmě a vzhledem k oboru nemají důchodci příliš šancí se této organizaci realizovat.

Výhodou externích zdrojů je zpravidla mnohem širší škála zkušeností a talentovaných lidí přinášejících do společnosti nové poznatky a nápady. Pokud do firmy nastoupí zkušený a vysoce kvalifikovaný pracovník, ušetří čas i náklady na zaškolování. Mnohdy s sebou nový člověk přinese také nové kontakty a tím se okruh potenciálních uchazečů rozrůstá.

Naopak nevýhody tkví v časové a mnohdy i finanční náročnosti pro získání potřebných odborníků. Vzhledem k situaci na trhu práce, konkrétně u IT specialistů šplhají finanční požadavky do mnohdy neúměrných výšin. A jelikož jsou si toho specialisté vědomi, nebojí se si o větší finanční obnosy říci. Adaptace a pochopení organizační struktury také nebývají snadnou úlohou pro nově příchozí pracovníky. Nevýhody se netýkají pouze nově příchozích, ale i stávajících zaměstnanců, kteří se novým kolegům musí věnovat. Mnohdy mohou nastat nepříjemnosti s interními zaměstnanci, kteří měli o dané místo zájem. Získávání z externích zdrojů se dotýká také fluktuace, jelikož může dojít k přijetí pracovníka, který se ani po čase nezapracuje či jinak neosvědčí a celý proces musí začít od začátku.

4.4.4 Metody získávání

Inzerce na webových stránkách společnosti

Několik inzerátů na volná pracovní místa je zveřejněno na stránkách společnosti Unicorn a.s., ale při zobrazení detailu se otevřou nabídky, které jsou vypsané přímo na webových stránkách společnosti Deckard & Penfield s.r.o. Jedná se o pozice, které jsou cílené na mladé lidi, kteří chtějí pracovat na zajímavých projektech pro stabilního zaměstnavatele. Inzerce je přehledně a srozumitelně sepsaná – je rozdělena do 3 kategorií: Co Vám nabízíme, Co Vás čeká a Co Vám nesmí chybět. V každé kategorii jsou v bodech rozepsané jednotlivé požadavky, činnosti související s danou pozicí a výhody, které číší z pracovního poměru. Ve spodní části inzerce je výzva k zaslání životopisu, v případě kandidátova zájmu. Dále je na stránkách uvedený kontakt na konkrétního HR konzultanta, kterému se mohou případní uchazeči ozvat. Ukázka inzerátu je dostupná zde: <https://deckardpenfield.com/it-business-analyst-praha>.

Webové portály

Unicorn Systems a.s. požádá společnost Deckard & Penfield s.r.o. o inzerování hledané pozice. Deckard & Penfield s.r.o. vytvoří inzerci vztahující se ke konkrétní pozici a tu inzeruje primárně na webovém portálu www.jobs.cz.

Inzerát obsahuje krátké představení společnosti a údaje rozdělené do tří kategorií: Co u nás budete dělat – popis pracovního místa, Co Vám nabízíme – veškeré výhody a benefity, Co od Vás čekáme – stručně vypsané požadavky. Poslední částí inzerce jsou informace o pozici:

- místo pracoviště;
- typ pracovního a smluvního vztahu;
- délka pracovního poměru – doba neurčitá;
- benefity – notebook, stravenky, dovolená 5 týdnů, firemní rekreační zařízení a další;
- požadované vzdělání;
- požadované jazyky a jejich úroveň;
- zadavatel – ve většině případů Deckard & Penfield s.r.o.

Informace o finančním ohodnocení v inzerci nejsou zveřejňovány. Společnost chce znát finanční představy až na osobním pohovoru a porovnat je s dosaženou praxí a dalšími aspekty.

Na základě požadavku inzeruje Deckard & Penfield s.r.o. také na sociální síti LinkedIn nebo na Facebookovém profilu personálně poradenské společnosti. Na Facebooku se využívá metoda placení inzerce Pay Per Click. Společnost tedy neplatí samotné zobrazení inzerátu, ale pouze kliknutí pro zobrazení detailu.

Spolupráce s personální agenturou

Sehnat na trhu práce opravdu kvalifikované odborníky není snadné, a proto se i někteří jedinci, většinou obchodníci, obrací na personální agentury. Nevýhodou této metody jsou především vysoké náklady na získání pracovníka. Může se jednat o jednorázový poplatek, většinou v řádech několika platů daného pracovníka.

Veletrhy pro studenty a spolupráce s vysokými školami

Každoročně se Unicorn Systems a.s. účastní veletrhů a kariérních dnů pořádaných pro studenty vysokých škol. Kariérních dnů se účastní nejen HR konzultanti, ale také projektoví manažeři nebo ředitelé divizí. Společnost zastupují lidé, kteří v organizaci pracují už několik let a dokáží velmi dobře popsat možnosti, které jsou absolventům a studentům nabízeny a mimo jiné jim jsou schopni zodpovědět i ty nejdetailnější otázky. Hlavně jde ale o prezentaci společnosti, díky které se u studentů zvyšuje povědomí o značce Unicorn.

Na spolupráci s vysokými školami se Unicorn Systems a.s. začal více zaměřovat až v poslední době. Jednotlivé streamy si rozdělily pražské vysoké školy, na které budou své aktivity cílit. Společnost se například zapojí do tzv. mentorských dnů pořádaných pro studenty, kteří se mohou zapsat k jednotlivým manažerům z Unicorn Systems a.s. S daným manažerem budou studenti v kontaktu a mohou s ním trávit dny v práci, aby měli představu, jak to ve společnosti chodí. Kromě toho jsou na vysokých školách pořádané nejrůznější přednášky pod vedením zkušených specialistů z vyššího managementu.

Doporučení

Doporučení nejčastěji plyne od stávajících zaměstnanců, kteří kolem sebe mají známé v oboru IT. Výhodou kandidátů na doporučení je určitá jistota, že se bude jednat o kvalitní

a ověřené zdroje. Lidé, kteří toto doporučení poskytují si nechtějí zkažit pověst, a tak doporučí jen vhodné kandidáty. Doporučení a oslovení uchazeči jsou poté pozváni na osobní pohovor, který se koná s HR konzultantem nebo s resource koordinátorkou.

Přímé oslovení

Na portále www.jobs.cz neinzerují pouze společnosti, ale také jednotliví uchazeči, kteří se poohlíží po pracovních nabídkách nebo čekají na oslovení ze strany zaměstnavatele. Personálně poradenská společnost Deckard & Penfield s.r.o. tyto lidi vyhledává podle klíčových slov, místa pracoviště, oboru a dalších kritérií. Na tomto portále jsou zveřejněny životopisy kandidátů, které ovšem nezobrazují veškeré informace. Skryté bývá jméno, kontaktní údaje nebo názvy bývalých zaměstnavatelů. Až po zaplacení poplatku ve výši 60 Kč za jedno okrytí jsou údaje v životopise kompletní a HR konzultant může kandidáta oslovit.

Další metoda přímého oslovení je spjata se sociální sítí LinkedIn. Zde se vyskytují i lidé, kteří aktivně práci nehledají, přesto je HR konzultanti mohou oslovit pomocí krátkého vzkazu. Na LinkedInu má Unicorn Systems a.s. i Deckard & Penfield s.r.o. založený firemní účet. Tyto účty nejsou používány k oslovování kandidátů, ale poskytují ostatním uživatelům informace o společnosti, anebo zveřejňují nejrůznější aktuality. IT specialisty oslovují především HR konzultanti a resource koordinátorky z osobních profilů. Tento typ oslovení se málokdy setká s úspěchem. Uživatelé sítě LinkedIn většinou navážou spojení s tím, kdo je oslovil, tzn. sledují jeho profil. Často také reagují s tím, že zájem o práci nemají nebo nereagují vůbec. Opravdu malé procento oslovených uchazečů přijde na pohovor jako vážný zájemce o práci.

S přímým oslovením souvisejí tak databáze vedené společností Deckard & Penfield s.r.o. V rámci interního informačního systému jsou zakládány karty všech lidí, se kterými proběhl v minulosti sebemenší kontakt nebo již byli ve společnosti na pohovoru. Z každého pohovoru jsou zapsány informace o průběhu pohovoru a o všech důležitých skutečnostech, které při setkání zazněly. Ve spodní části karty jsou pomocí komentářních bodů dopisované aktuální informace. Například telefonát, e-mailová konverzace nebo informace o tom, že uchazeč inzeruje na portále Jobs.cz. V databázích se dá vyhledávat podle klíčových slov, načež se vygeneruje seznam všech jmen, které mají dané slovo uvedené na kartě. Hledané slovo může být například technologie Java a seznam bude

obsahovat všechny Java vývojáře. Ti budou postupně detailněji prozkoumáváni a posléze kontaktováni.

V souvislosti s novým nařízením o ochraně osobních údajů GDPR (General Data Protection Regulation), které vzejde v platnost od 25. května 2018, bude potřeba dodržovat mnohem přísnější pravidla. Kromě řady nových pravidel, přibude i administrativní práce. K držení osobních údajů bude nově potřeba mít prokazatelné důvody. Zpracovatel bude mít povinnost spolupracovat s úřadem, jehož funkcí bude dozor nad tímto novým evropským nařízením. Nově tedy při příchodu na pohovor podepisují kandidáti Souhlas se zpracováním osobních údajů, který jim poskytne zaměstnanec společnosti Deckard & Penfield s.r.o. Tento souhlas uvádí účel zpracování osobních údajů:

- zprostředkování zaměstnání na základě informací, které byly správci poskytnuty;
- sdělování nabídek (elektronicky, telefonem) pracovních příležitostí na základě informací, které byly správci poskytnuty.

Za osobní údaje jsou považovány identifikační údaje, kontaktní údaje, informace ze životopisu, záznam z pohovoru a výsledky písemných testů. Dále je v souhlasu uvedeno, že veškeré osobní údaje mohou být poskytnuty dalším společnostem, které spolu se správcem tvoří koncern, tedy Unicorn Systems a.s., Vigour a.s., Plus4U a.s. a další. Stejně tak jsou uchazeči upozorněni na možnost odvolání se, tedy žádost o vyloučení z databáze, a to buď písemně nebo elektronicky. Souhlas platí od podepsání po dobu 3 let.

S přímým oslovením souvisí také interní Burza práce. Pokud jsou tam zaměstnanci zveřejněni, může je resource koordinátorka oslovit a nabídnout jim nové pracovní místo nebo je rovnou pozvat na pohovor.

Uchazeči se nabízejí sami

Tato metoda není ve společnosti Unicorn Systems a.s. zcela častá, ale najdou se i případy, kdy se kandidáti sami přihlásí se zájmem o práci. Tato informace se předá pracovníkům, kteří jsou kompetentní za proces získávání nových pracovníků. Uchazeči jsou poté osloveni s pozvánkou na pohovor a pokud profilově zapadají, postupují do výběrového řízení ke konkrétní otevřené pozici. Pokud jsou zájemci o práci nováčci v oboru IT, představí se jim kromě pracovních pozic také trainee programy pro juniory. Po absolvování těchto programů mohou i junioři začít pracovat na projektu pod vedením zkušenějších kolegů.

4.5 Současný systém výběru zaměstnanců

Na proces výběru vhodných pracovníků jsou kladeny vysoké nároky, jelikož získávání kvalitních zaměstnanců je dlouhodobým cílem společnosti. Protože je obrat společnosti Unicorn Systems a.s. tvořen zejména službami, je více než nutné vybírat skutečné odborníky v oboru. Celý proces je řízen jedním z členů představenstva spolu s jednatelkou společnosti Deckard & Penfield s.r.o. Unicorn Systems a.s. chce se svými zaměstnanci budovat především dlouhodobou spolupráci, a tak se snaží vybírat kandidáty, kteří mají potenciál dalšího růstu a chuť pracovat s moderními technologiemi a na zajímavých projektech.

4.5.1 Metody výběru

Analýza životopisu

Nejprve probíhá předvýběr vhodných uchazečů prostřednictvím porovnávání životopisů. Životopis se dá pojmout jako pozvánka k osobnímu pohovoru, pokud splňuje všechny parametry. Nejprve se sleduje dostupnost. Je totiž možné, že kandidát ve svém CV uvádí dvouměsíční výpovědní lhůtu, ale projekt potřebuje pracovníka dříve. Dalším sledovaným aspektem je znalost českého jazyka. Mnohdy se totiž stalo, že CV bylo ve všech směrech dokonalé, ale jednalo se o zahraničního kandidáta, který má zájem začít v České republice pracovat. Cizí jazyk by byl výhodou při práci na mezinárodních projektech, ale v česky mluvícím týmu by neznalost českého jazyka byla spíše přítěží. Pokud jsou splněna kritéria o dostupnosti a o znalosti českého jazyka alespoň na komunikativní úrovni, pokračuje HR konzultant v rozboru CV. Nyní už se dostává k samotné praxi a ke znalostem uchazeče. Takové informace je ovšem nutné brát s rezervou, protože teprve osobní pohovor s technickým garantem prokáže, zda, a na jaké úrovni kandidát dané technologie ovládá. Ještě než HR konzultant pozve kandidáta na osobní pohovor, přihlédne k požadovaným financím, pokud jsou v CV uvedeny. U interních projektů je znám přesný rozpočet na danou pozici a pokud je požadovaná částka přehnaná, snižují se kandidátovi šance na přijetí.

Proces předvýběru pokračuje od HR konzultanta dále. Pokud si je konzultant jistý, že životopis splňuje všechny potřebné aspekty, předává životopisy resourc koordinátorce, která je následně ukáže diviznímu řediteli poptávajícího nového pracovníka. Na základě předložených životopisů si divizní ředitel vybere kandidáty, se kterými by se rád setkal na pohovoru. Podobný proces funguje také u podpůrných rolí, kdy jsou životopisy

předloženy přímému nadřízenému a ten si na základě uvedených schopností a dovedností vybírá uchazeče k pohovorům.

Zkoumání motivačního dopisu

Kromě životopisu zasílají uchazeči také motivační dopis, který je společně se CV ukládán na kartu kandidáta založenou v interním informačním systému. Větší důležitost je kladena na motivační dopisy zaslané uchazeči o podpůrné role. V dopisech mohou kandidáti uvést své silné stránky a důvod, proč se na danou pozici hlásí. U IT specialistů k těmto dopisům není příliš přihlíženo, protože za důležitější jsou považovány technické znalosti.

Reference

Vzhledem k mnohaletému fungování na trhu, mají zaměstnanci Unicorn Systems a.s. spoustu kontaktů z oblasti IT ale i mimo ni. Je tedy velmi snadné dohledat osobu, která o uchazečovi poskytne potřebné informace. Tento způsob zjišťování referencí praktikují především ředitelé divizí, pod které spadají interní projekty. Chtějí tak zamezit riziku přijetí nevhodného kandidáta, který by je stál zbytečně vynaložené peníze i čas. Mnoho zaslaných životopisů obsahuje pod jednotlivými pozicemi kontaktní údaje na referenční osoby. HR konzultanti tyto reference neověřují.

Testy

Testy nevyplňuje každý uchazeč. Zpravidla jsou o vyplnění požádání ti méně zkušení, aby byly ověřeny jejich znalosti z problematiky IT. Jedná se tedy o testy znalostí a dovedností, které jsou dány uchazečům v prvním kole výběrového řízení. Není nastavená výrazně vysoká úroveň. Testy mohou sloužit také jako “vstupenka“ do trainee programu, který je sice koncipován pro juniory, ale jsou nutné alespoň základní znalosti. Pro podpůrné pozice jsou sestavené testy, které jsou zaměřené na korekturu českého jazyka a dále ověřují logické myšlení a znalost anglického jazyka. Pro vyhodnocení jsou odborné testy zasílány technickým garantům. Samotný HR konzultant opravuje pouze testy netechnického charakteru, jelikož u těch technických se vyskytují otevřené otázky, které musí vyhodnotit odborník. Výsledky jsou poté zveřejněné na kartě kandidáta.

Přijímací pohovor

V Unicorn Systems a.s. se konají polostrukturované pohovory. Kladené otázky bývají nahodilé, ale struktura setkání je pro všechny obsazované pozice totožná. HR

konzultanti a další účastníci pohovoru reagují na odpovědi uchazečů a doptávají se na detaily. Pohovory probíhají v zasedacích místnostech v sídle společnosti. Střídají se dva typy pohovorů. Prvním typem je individuální pohovor za účasti HR konzultanta a kandidáta. Dále se lze setkat s panelem posuzovatelů, tedy skupinou dvou či více osob na straně zaměstnavatele. Skupinu může tvořit HR konzultant, přímý nadřízený, expert na danou oblast a někdy také resource koordinátora nebo nový člen týmu HR konzultantů, který se ve společnosti zaučuje. Panel je tvořen maximálně třemi lidmi.

Počet kol se odvíjí od obsazované pozice. Prvního kola se nejčastěji účastní HR konzultant spolu s technickým garantem, pokud to složitost (odbornost) pozice vyžaduje. Na samém začátku je uchazečům nabídnuté občerstvení a každý konzultant se v těchto momentech snaží navodit příjemnou atmosféru pomocí neformálních otázek. První formální záležitostí je podepsání souhlasu pro zpracování osobních údajů. Samotný pohovor je rozdělen do čtyř částí. Nejdříve HR konzultant představí účastníky pohovoru, připomene účel setkání a představí celou společnost Unicorn a.s. Tato část obvykle zabere 10–15 minut. Poté má uchazeč prostor pro to, aby se představil a řekl více o svých pracovních zkušenostech. Tato část je vedena formou dialogu, protože se buď konzultant nebo technický garant doptávají na detaily a zjišťují o uchazečích co možná nejvíce informací. Informace se týkají především posledních pozic, školních znalostí nebo technologií, které kandidát ovládá. Vzhledem k oboru je kladen důraz na technické znalosti a dovednosti. Bez přítomnosti garanta jsou po skončení pohovoru předkládány juniorním kandidátům již zmíněné testy. Doptávání se a zjišťování informací představuje nejdelší časový úsek pohovoru trvající přibližně 30 minut. Před závěrečným shrnutím jsou kandidátovi představeny konkrétní volné pozice. V poslední části pohovoru jsou pokládány personální otázky týkající se časové dostupnosti, preferované destinace, znalosti anglického jazyka a v neposlední řadě dojde na téma ohledně financí. Během schůzky se lze setkat s krátkým prozkoušením anglického jazyka prostřednictvím rozhovoru o volnočasových aktivitách a zájmech. Finanční představy se rozdělují podle typu spolupráce. V případě hlavního pracovního poměru uchazeči mluví o hrubé měsíční mzdě a v případě živnostenského listu uvádí buď hodinovou nebo denní sazbu. Na závěr HR konzultant zrekapituluje důležité informace, domluví se s kandidátem na termínu poskytnutí zpětné vazby a doprovází ho k výtahu. Čas potřebný pro přijímací pohovor představuje jednu hodinu.

Z každého pohovoru dělá konzultant zápis na kartu uchazeče. Zápis může ještě doplnit technický garant. V zápise je vyplněné, kdo a kdy se pohovoru zúčastnil. V další části jsou shrnuté pracovní zkušenosti uchazeče, jeho vzdělání a představy do budoucna. Na kartě uchazeče je i popsána vizuální stránka kandidáta včetně jeho chování při setkání. Nakonec jsou sepsány jeho finanční požadavky, jeho dostupnost a krátké shrnutí s doporučením či nedoporučením pro spolupráci. Přístup k těmto informacím mají zaměstnanci, kterých se lidské zdroje týkají, včetně ředitelů jednotlivých divizí.

Druhé kolo pohovoru se může konat z důvodu absence technického garanta při prvním kole. Kandidát se zdá být vhodný ve všech směrech, jen je třeba si ještě s technickým garantem ověřit jeho technologické znalosti. Kandidát může být také pozván do druhého kola, aby se seznámil s přímým nadřízeným, který danou pozici poptává. Otázky v tomto kole jsou většinou detailnějšího charakteru a týkají se i konkrétních situací. Většinou se na základě druhého kola rozhodne o přijetí či nepřijetí uchazeče. Velmi ojediněle se koná více než dvě kola.

4.6 Rozhodnutí o přijetí a nepřijetí uchazečů

Rozhodnutí o nepřijetí může vzejít již od HR konzultanta, který ve fázi předvýběru nezařadil kandidáta do prvních kol a nepozval ho na osobní pohovor. Důvodem mohou být nesplněné kvalifikační požadavky na znalosti technologií, nebo nedostačující praxe v oboru. Těmto kandidátům je zasílána zpětná vazba prostřednictvím e-mailu. Další impulz k nepřijetí uchazeče může být na základě osobního setkání. Na pohovoru se může ukázat, že uvedené znalosti ze CV neodpovídají realitě, nebo že kandidát není vhodný po osobnostní stránce. Znamená to tedy, že ho HR konzultant nedoporučí ke spolupráci. V případě dobrého dojmu z pohovoru a doporučení od konzultanta, může být kandidát nepřijatý na pozici už jen ze strany přímého nadřízeného, se kterým proběhlo druhé kolo. Linioví manažeři si ale takový krok velmi dobře promýšlejí. Snaží si vybrat nejvhodnějšího kandidáta s vidinou dlouhodobé spolupráce.

Vzhledem k velikosti organizace jsou i odmítnutým kandidátům nabízeny alternativní řešení. Pokud pracovní příležitost nevyšla v jednom streamu, může HR konzultant představit uchazeče napříč celou společností. Jelikož je situace na trhu práce nepříznivá a vhodných kandidátů je málo, snaží se společnost najít uplatnění téměř pro každého, kdo má minimálně potenciál ke kariéernímu růstu. Uchazeče, které se nepodařilo obsadit ani v jiných streamech, informuje HR konzultant prostřednictvím telefonu nebo

e-mailu, zpravidla do několika dnů, nebo do termínu, který byl na pohovoru oboustranně dohodnut.

O přijetí kandidátů rozhoduje vždy přímý nadřízený. Uchazeči, kteří byli úspěšní dostávají oficiální nabídku na e-mail. Pokud nabídku akceptují, jsou na řadě administrativní záležitosti v podobě podpisu smluv, zařazení do evidence a další. Pokud uchazeč nabídku nepřijme, je potřeba zvážit zaslání nabídky dalším kandidátům, kteří se také zúčastnili výběrového řízení. Nelze vyloučit ani situaci, kdy se celý proces získávání a výběru pracovníků musí rozjet od začátku.

4.7 Nově příchozí zaměstnanci

O nově příchozí zaměstnance je velmi dobře postaráno. Už na schůzce konané kvůli podpisu smlouvy se pracovník seznamuje s jeho HR specialistikou, resource koordinátorkou a mnohdy se schůzka koná i za přítomnosti přímého nadřízeného. Při této příležitosti jsou detailně představeny kompetence jednotlivých rolí, aby nový kolega věděl, na koho se, s čím obracet.

Na úvodní schůzce má hlavní slovo HR specialista kvůli důležitým záležitostem. Novým zaměstnancům sděluje především informace:

- o přístupech a přihlášení do informačního systému včetně vykazování práce na projektech, orientaci v diáři a úkolovníku;
- o pracovní kultuře, zvyklostech a benefitech;
- o důležitých kontaktech;
- o účetních a daňových záležitostech;
- o bezpečnosti práce a požární ochraně + nutném vyplnění testu;
- o vstupní prohlídce u lékaře.

Dále je novým pracovníkům předáno potřebné vybavení (notebook, mobilní telefon a další příslušenství). Mimo jiné jsou seznámeni s úvodním školením ITSI, které je povinné pro všechny nově příchozí zaměstnance, kteří budou zastávat IT roli. Jedná se o třídní školení, kde probíhá detailní seznámení se společností. Pro podpůrné role se organizuje program KSR. Poslední záležitostí je plánování hodnotícího pohovoru, který se koná před koncem zkušební doby. Na těchto pohovorech se probírá dosavadní

působení na pracovní pozici, spokojenost či nespokojenost s prací a velmi často je v jednání také finanční navýšení.

O nově příchozího pracovníka se zajímá také HR konzultant, který se jako první s uchazečem setkal. Osloví ho nejčastěji telefonicky (tzv. Follow-up call) po přibližně dvou měsících od nástupu. Smyslem je získat zpětnou vazbu na systém získávání a výběru pracovníků a také na to, zda byly v průběhu procesu poskytnuté všechny důležité informace a jestli byla komunikace ze strany konzultanta pohotová. Dalším cílem je získání referencí nebo kontaktů na známé a kamarády, kterým by sám nový zaměstnanec doporučil práci v Unicorn Systems a.s. Spokojenost či nespokojenost na projektu už konzultant neřeší, to je v kompetenci HR specialistiky.

4.8 Hodnocení procesu

V Unicorn Systems a.s. se k měření efektivnosti procesu získávání a výběru pracovníků využívají klíčové ukazatele výkonnosti neboli KPI. Měření výstupů slouží ke zlepšování personálních procesů a také ke zlepšování celkových hospodářských výsledků společnosti. V KPI jsou identifikovány klíčové ukazatele, mezi které patří potřebný čas od otevření volné pozice až po přijetí nabídky uchazečem a výdaje spojené s obsazováním volné pozice. Tyto ukazatele jsou dlouhodobě sledovány. Kontrolu KPI provádí průběžně nadřízený a jednou za čtvrt roku jsou výsledky prezentovány před představenstvem.

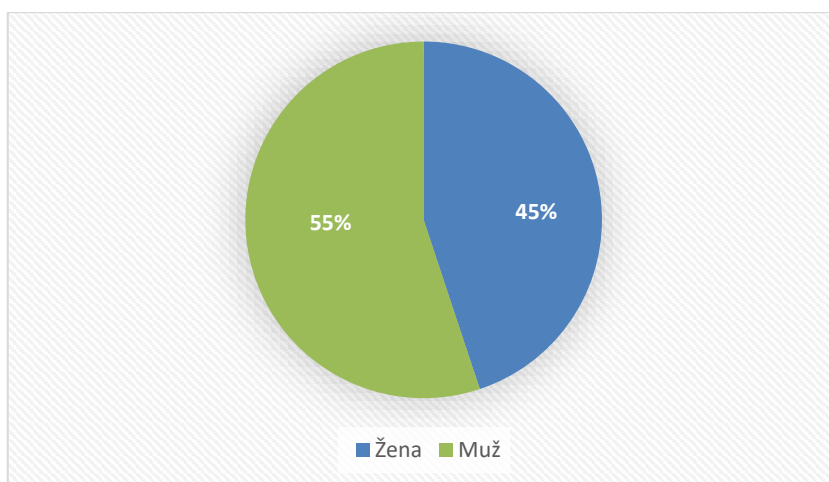
Následná kontrola jednotlivých ukazatelů napomáhá k efektivnějšímu a rychlejšímu dosažení cílů s menšími vynaloženými prostředky. Na základě sledování ukazatelů výkonnosti jsou lépe rozpoznatelné úspěchy a neúspěchy během procesu získávání a výběru pracovníků.

5 Dotazníkové šetření

Dotazníky byly rozeslané celkem 50 zaměstnancům společnosti Unicorn Systems a.s., aby na základě svých zkušeností ohodnotili proces získávání a výběru pracovníků a navrhli, co by se při tomto procesu mohlo dělat lépe. Respondenti jsou osloveni formou tykání, jelikož je to v organizaci takto zavedeno. Návratnost dotazníků byla 98 %, vyplněných se jich vrátilo 49.

Otázka 1. Pohlaví

Graf 1: Rozložení pohlaví

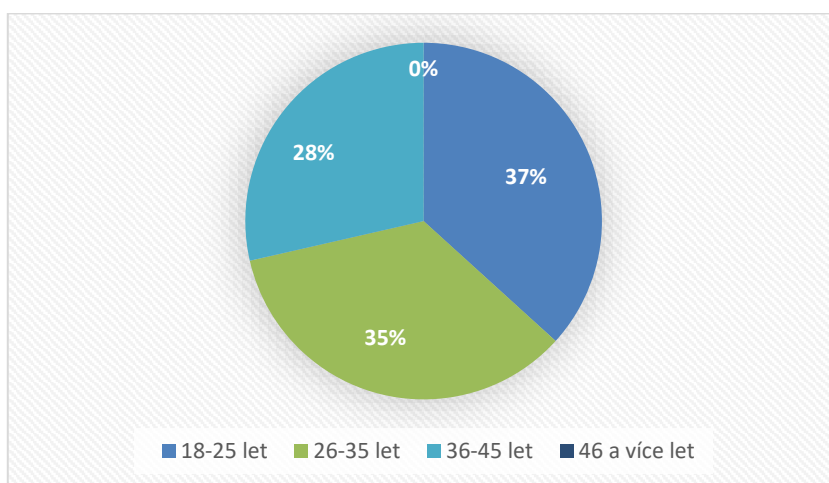


Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 22 žen a 27 mužů.

Otázka 2. Věk

Graf 2: Věkové skupiny

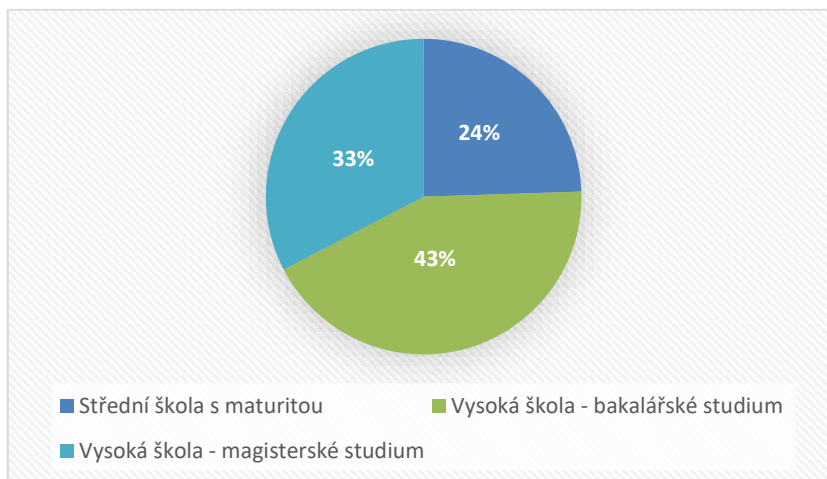


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce respondentů patřilo do věkové skupiny 18-25 let (37 %), druhou největší skupinu tvořili respondenti ve věku 26-35 let (35 %) a poté pracovníci ve věku 36-45 let (28%). Dotazníkového šetření se nezúčastnil nikdo starší 46 let.

Otázka 3. Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

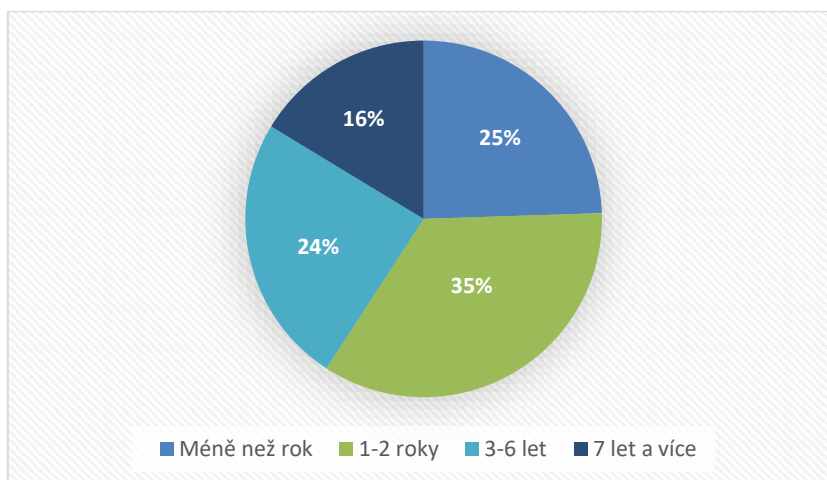


Zdroj: Vlastní zpracování

Ze třetí otázky je patrné, že se dotazníkového šetření zúčastnili z největší části pracovníci s vysokou školou (43 % bakalářské studium, 33 % magisterské a vyšší studium). Zbýlých 24 % pracovníků má středoškolské vzdělání s maturitou.

Otázka 4. Jak dlouho v této společnosti pracuješ?

Graf 4: Doba zaměstnání dotazovaných

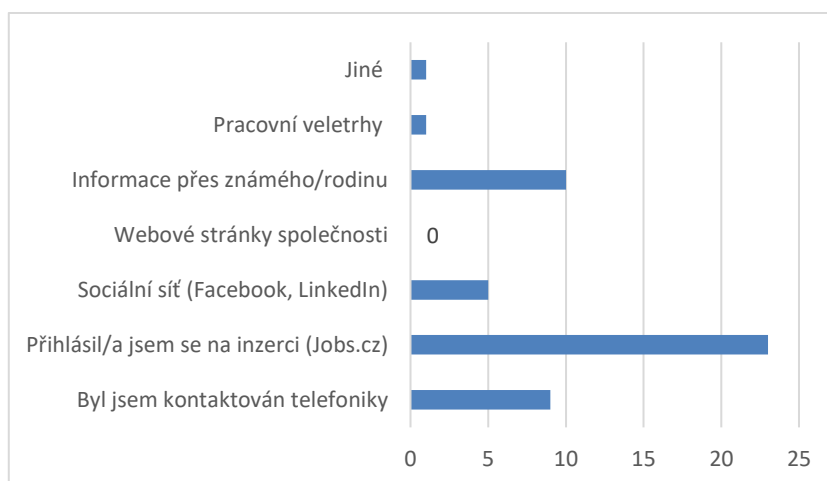


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce respondentů pracuje ve společnosti po dobu 1-2 let (35 %). Velké procento oslovených pracovníků je ve společnosti poměrně krátce, a to méně než jeden rok (25 %). Těsně za nimi, s 24 % jsou respondenti, kteří ve společnosti pracují 3-6 let. Nejméně zastoupenou skupinu tvořili pracovníci s časovým horizontem více než 7 let (16 %).

Otázka 5. Jakou cestou jsi se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

Graf 5: Zdroj informací o volném pracovním místě

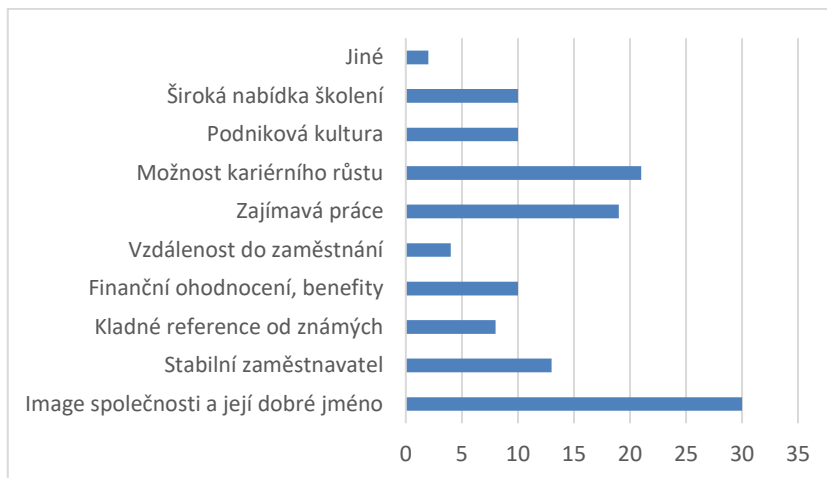


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastěji se pracovníci přihlásili sami na inzerát, zveřejněný na webovém portálu Jobs.cz (23 osob). Dalších 10 pracovníků získalo informace od svých známých a kamarádů, napřímo telefonicky bylo kontaktováno 9 osob a 5 pracovníků se o volném pracovním místě dozvědělo prostřednictvím sociálních sítí (Facebook, LinkedIn). Pomocí pracovního veletrhu byl informován 1 z respondentů a 1 z pracovníků uvedl jiný způsob – sám si našel inzerce na webovém portále Job.cz, následně si vyhledal konkrétního HR konzultanta na sociální síti LinkedIn a prostřednictvím krátkého vzkazu ho kontaktoval. Nikdo z oslovených pracovníků se o volném místě nedozvěděl z webových stránek společnosti. Je to jeden z méně efektivních způsobů inzerování pracovních pozic.

Otázka 6. Co Tě nejvíce motivovalo k tomu, abys tu začal/a pracovat?

Graf 6: Motivace k nástupu do zaměstnání

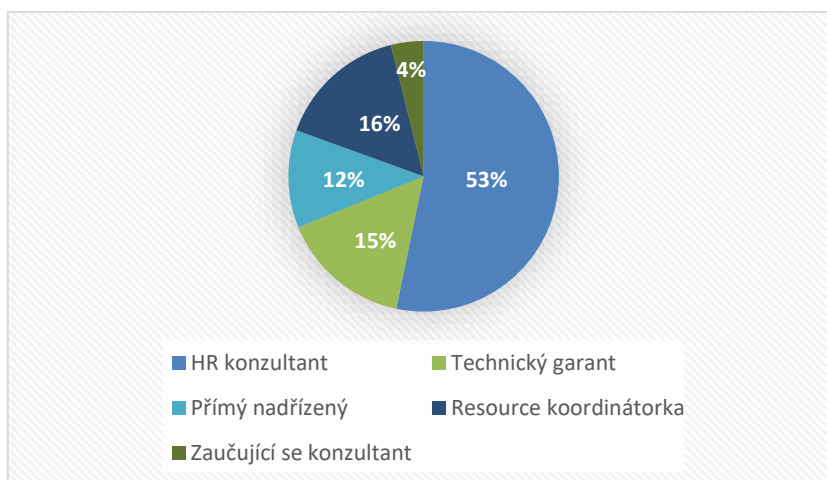


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastěji zvoleným faktorem motivujícím k nástupu do společnosti byla její image a dobré jméno (30x). Pracovníky dále motivovala možnost kariérního růstu (21x) a zajímavá práce (19x). Dalším motivem byl stabilní zaměstnavatel (13x). V dotazníku byla 10x zvolená široká nabídka školení, podniková kultura a finanční ohodnocení. Na kladnou referenci od známých dalo 8 respondentů a 4 pracovníky motivovala vzdálenost do zaměstnání. V jiných důvodech se objevil motiv příjemné atmosféry při pohovoru a skutečnost, že respondent dostal od společnosti nabídku ke spolupráci.

Otázka 7. Kdo se ze strany zaměstnavatele účastnil Tvého přijímacího pohovoru v prvním kole? Prosím zaškrtni.

Graf 7: Účastníci při pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíckrát se pohovorů zúčastnil HR konzultant, který byl vybrán 41x. Dále se pohovorů zúčastnili technický garant a resource koordinátorka, oba byli zaškrtnuti 12x. Při prvním kole pohovorů se 9x zúčastnil také přímý nadřízený a nejméně se podílel zaučující se konzultant (4x).

Tabulka 1: Počet zástupců při pohovoru

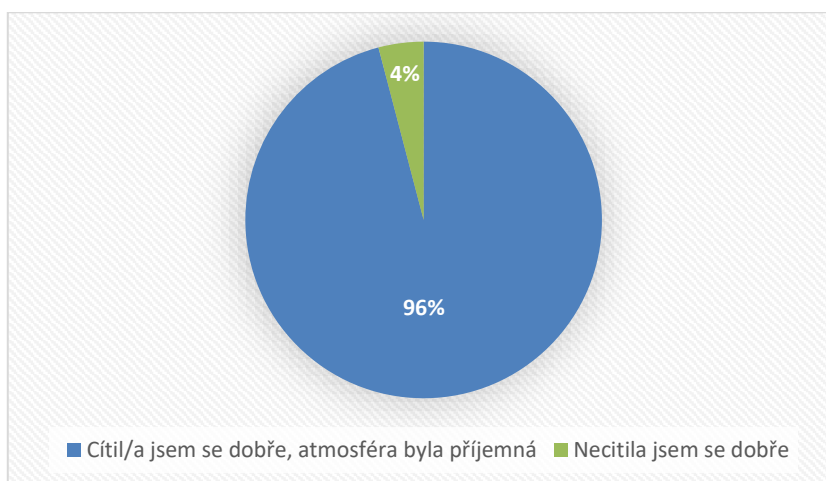
Počet zástupců na straně zaměstnavatele	Absolutní četnost
Jeden zástupce	21
Dva zástupci	26
Tři zástupci	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Z otázky č. 7 je také patrný počet zástupců na pohovorech ze strany zaměstnavatele. Nejčastěji se pohovorů účastní 2 zástupci, převážně jde o kombinaci HR konzultanta a technického garanta. Druhým nejčastějším typem jsou individuální pohovory, kterých se účastní buď samotný HR konzultant nebo resource koordinátorka. Zřídka jsou na straně zaměstnavatele tři zástupci.

Otázka 8. Jak bys zhodnotil/a atmosféru během pohovoru?

Graf 8: Zhodnocení atmosféry na pohovoru

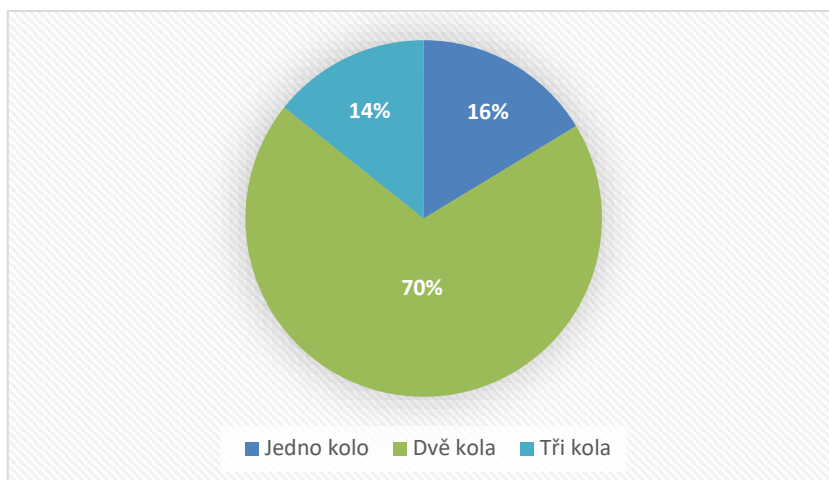


Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazovaných bylo 96 % spokojeno s atmosférou během pohovoru. Pouze 4 % z respondentů se necítili dobře. Důvodem byli dříve pořádané hromadné pohovory, kde kandidáti museli vystupovat před větším množstvím lidí. Šlo o uchazeče, kteří se hlásili na podpůrné role.

Otázka 9. Kolika kol výběrového řízení jsi se účastnil/a?

Graf 9: Počet kol výběrového řízení

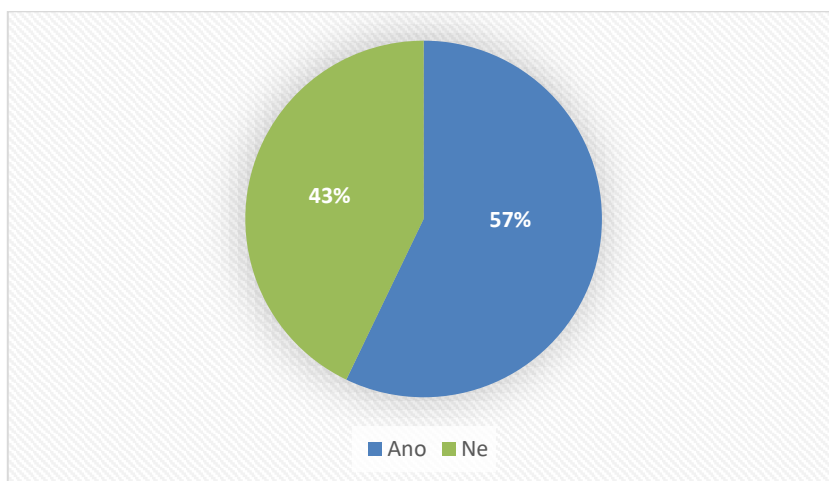


Zdroj: Vlastní zpracování

Pro převážnou většinu (70 %) se pořádala dvě kola výběrového řízení. Méně časté bylo jedno kolo výběrového řízení (16 %) a podobně je na tom počet tří kol (14 %).

Otázka 10. Vyplňoval/a jsi po přijímacím pohovoru nějaké testy?

Graf 10: Vyplnění testů

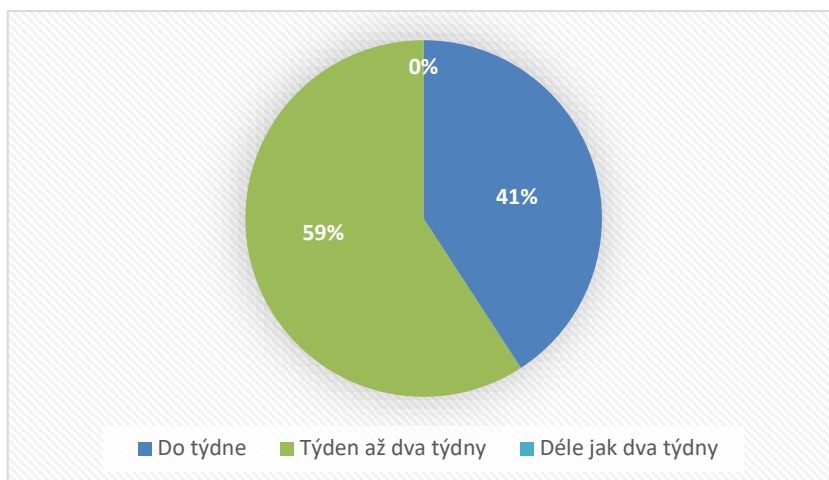


Zdroj: Vlastní zpracování

Skoro vyrovnané odpovědi vyšly z otázky týkající se testů. Větší část (57 %) respondentů testy vyplňovala. Dalších 43 % ne, jelikož mohl být na pohovoru přítomen technický garant, který si udělal úsudek z verbální části anebo šlo o pozice, kde nebyly testy potřeba.

Otázka 11. Do kdy Ti byla sdělena zpětná vazba?

Graf 11: Doba poskytnutí zpětné vazby

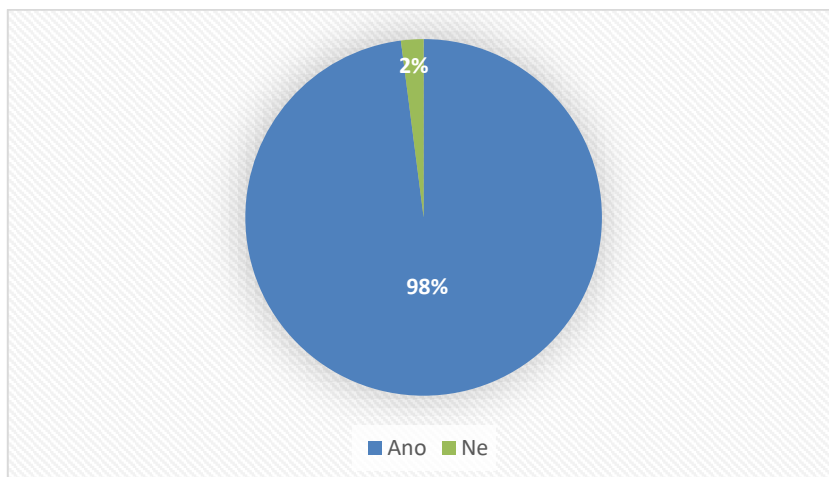


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastěji byla poskytnuta zpětná vazba v rozmezí jednoho až dvou týdnů (59 %). Rychlejší zpětnou vazbu, poskytnutou do jednoho týdnem získalo 41 % respondentů. Výsledky této otázky jsou příznivé, protože nikdo nedostal zpětnou vazbu za více než dva týdny.

Otázka 12. Byly Ti po nástupu do práce vysvětleny všechny důležité informace?

Graf 12: Vysvětlení informací při nástupu do zaměstnání

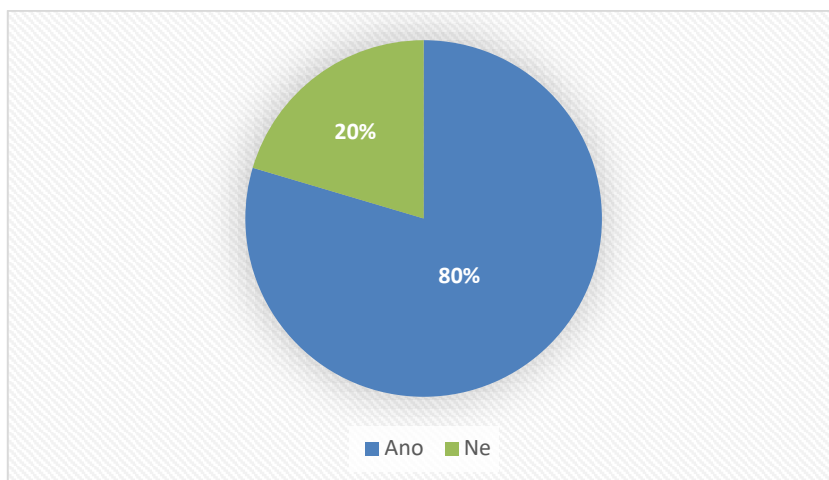


Zdroj: Vlastní zpracování

Tento výsledek je důkazem, že se zaměstnanci snaží novým pracovníkům ulehčit nástup do práce a poskytují jim všechny důležité informace. Z respondentů pocítilo v této oblasti podporu 98 %. Pouhé 2 % respondentů nezískaly při nástupu všechny důležité informace.

Otázka 13. Věděl/a jsi na koho se s čím obracet a kdo Ti s čím pomůže?

Graf 13: Znalost kompetencí kolegů při nástupu do zaměstnání

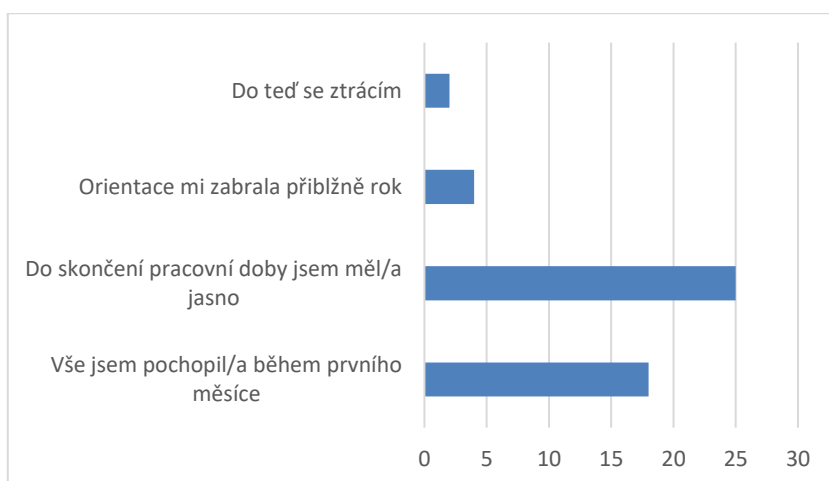


Zdroj: Vlastní zpracování

Rovných 80 % pracovníků vědělo, na koho se, s čím obracet po nástupu do práce. Dalších 20 % si nebylo zcela jisto. Tento výsledek může být příčinou rozdělení kompetencí mezi více lidí. Ve společnosti existují role pracovníků, které se v jiných organizacích nevyskytují a zpočátku může trvat delší dobu, než se nově příchozí pracovníci zorientují.

Otázka 14. Jak dlouho u Tebe probíhal proces adaptace? (Pochopení organizační struktury, orientace v informačním systému, seznámení se s kolegy...)

Graf 14: Doba adaptace

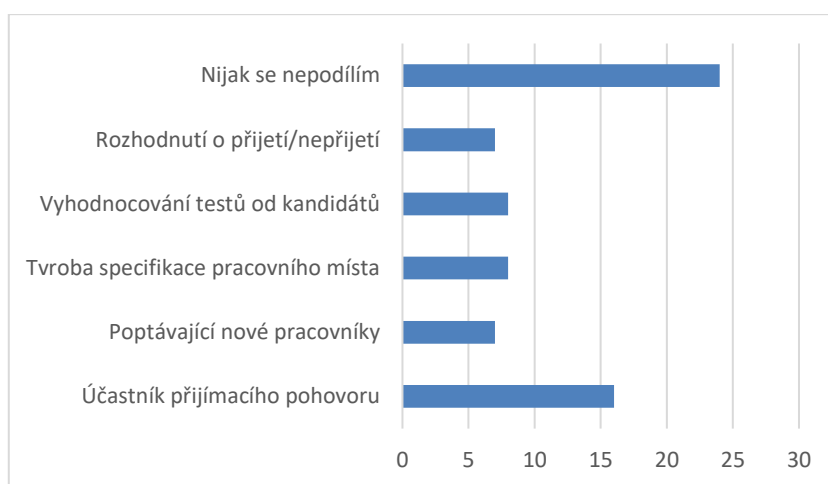


Zdroj: Vlastní zpracování

Po dobu tří měsíců, tedy do skončení zkušební doby, se stihlo adaptovat 25 dotazovaných pracovníků. Dalších 18 zaměstnanců se adaptovalo už během prvního měsíce a 4 pracovníkům trvala adaptace přibližně rok. Z dotazovaných se 2 pracovníci doposud neadaptovali, ale tuto odpověď volili respondenti, kteří v organizaci pracují méně než jeden rok.

Otázka 15. Podílíš se nějakým způsobem na procesu získávání a výběru pracovníků? Pokud ano, jak?

Graf 15: Podíl na procesu získávání a výběru pracovníků

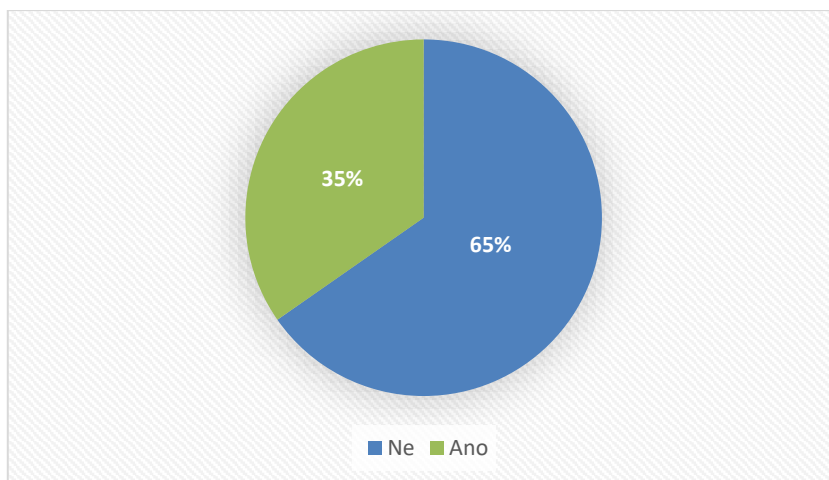


Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem otázky bylo zjistit, kolik se z dotazovaných pracovníků podílí na procesu získávání a výběru pracovníků a jakým způsobem. Z odpovědí je zřejmé, že 24 pracovníků se nepodílí na procesu získávání a výběru nových zaměstnanců. Ostatních 25 respondentů se nějakým způsobem na procesu podílí. Především jsou účastníky přijímacího pohovoru (16x zvolená odpověď), to znamená, že se s kandidátem osobně vidí a mohou s ním otevřeně diskutovat. Dále jsou pracovníci nápomocní při tvorbě specifikací a vyhodnocování testů, obě aktivity byly zvoleny 8x. V neposlední řadě jsou respondenti odpovědní za výběr pracovníků (7x) anebo přímo poptávají nové pracovníky do svých řad (také 7x zvolená odpověď). Z dotazníků vyplynulo, že ti, kteří se na procesu nepodílí, nenavrhují ani žádná zlepšení, viz další otázka.

Otázka 16. Změnil/a nebo vylepšil/a bys něco v procesu získávání a výběru pracovníků?

Graf 16: Vylepšení procesu získávání a výběru pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Na procesu získávání a výběru pracovníků by nic neměnilo 65 % respondentů. Zbylých 35 % uvedlo konkrétní návrhy na zlepšení.

- Vyzdvihnout možnost vzdálené spolupráce (pokud je to možné).
- Detailní vysvětlení složité organizační struktury.
- Technické znalosti u juniorních pozic ověřovat především pomocí testů.
- Více inzerce na Facebooku (2x).
- Neměnit požadavky na pracovní místo v průběhu procesu získávání (3x).
- Poskytovat kandidátům rychlejší zpětnou vazbu (5x).
- Zvat na pohovor také uchazeče s výpovědní lhůtou (budování sítě).
- Zlepšit technické znalosti HR konzultantů.
- Zlepšit flexibilitu týmů HR konzultantů.
- Více technických garantů.

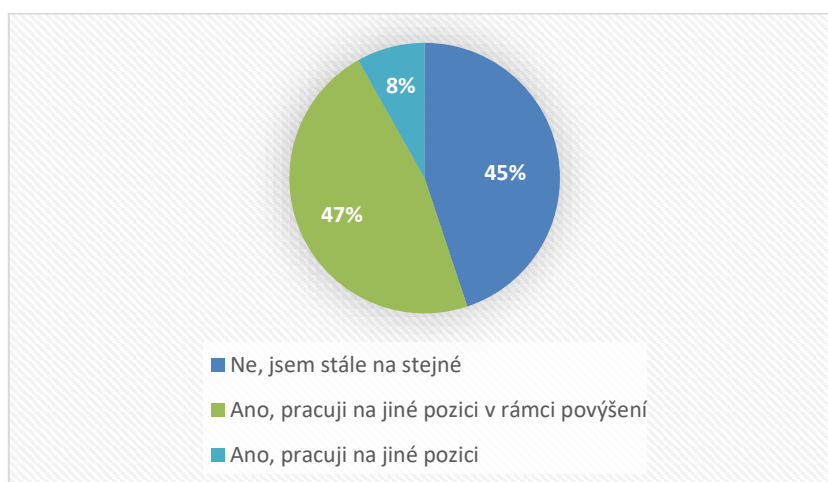
Dotazovaní pracovníci nejčastěji navrhují, aby se kandidátům poskytovala zpětná vazba rychleji. Sníží se tím riziko, že by uchazeči v tomto období stihli přijmout jinou nabídku. Tříkrát se také upozorňuje na měnící se požadavky na pracovní místo. Rozhodně není efektivní, když HR konzultant hledá jiný profil uchazečů, než mu byl původně zadán. Dále je zmíněna inzerce na Facebooku. Tímto nástrojem by mohli být osloveni hlavně mladší kandidáti, kteří na této sociální síti tráví většinu volného času. Co se samotného pohovoru týká, patří mezi návrhy důraznější vyzdvihování vzdálené spolupráce, kterou

současní uchazeči vyhledávají a dále detailnější informace o organizační struktuře, protože není zcela snadné ji napoprvé pochopit. HR konzultantů se týká také návrh na zlepšení jejich technického podvědomí a častější využívání testů k ověřování znalostí uchazečů. Techničtí garanti bývají často zaneprázdněni prací na samotném projektu. K tomu se vztahuje další návrh, který se týká většího počtu technických garantů, aby nemuseli na pohovory chodit stále ti samí a aby kvůli tomu neměli méně času pro svou práci. Zlepšení flexibility týmu HR konzultantů souvisí s rychlejší reakcí na měnící se požadavky trhu i samotného zadavatele. Další návrh se týká uchazečů s výpovědní lhůtou, kteří nejsou oslovováni, protože je potřebné obsadit volné místo co nejdříve. Je ale dobré si i tyto kandidáty pozvat na pohovor a udržovat s nimi kontakt pro případ, že by se do budoucnu spolupráce časově sladila.

Otázka 17. Změnil/a jsi již pracovní pozici, na kterou jsi původně nastoupil/a?

Zaškrtni jednu odpověď.

Graf 17: Změna pracovní pozice

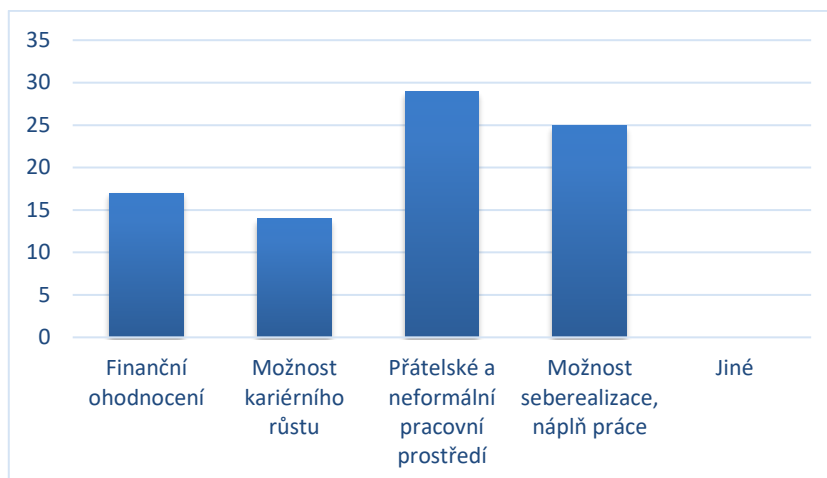


Zdroj: Vlastní zpracování

Z těchto odpovědí je patrné, že společnost umožňuje svým zaměstnancům kariérní růst, protože už 47 % respondentů bylo během svého působení v organizaci povýšeno. Dalších 45 % změnilo pracovní místo a zbylých 8 % zatím setrvává na stejné pozici.

Otázka 18. S čím jsi v práci nejvíce spokojený/á?

Graf 18: Klíčové faktory spokojenosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Touto otázkou se potvrzuje skutečnost, že pracovníci jsou spokojeni ve společnosti především díky přátelské atmosféře na pracovišti, protože tato možnost byla vybraná nejčastěji, a to 29x. Zasluhou spokojených pracovníků je také možnost seberealizace a samotná náplň práce, která byla zvolena 25x. Finanční ohodnocení je až na třetím místě v žebříčku důvodů spokojenosti a bylo zvoleno 17x. Těsně pod ním je možnost kariérního růstu (14x). Nikdo z respondentů nevedl žádný jiný podnět spokojenosti.

Otázka 19. Pokud jsi s něčím nespokojený/á, navrhní, co by bylo dobré zlepšit v rámci chodu naší společnosti.

Zcela otevřenou otázku, týkající se návrhů ke zlepšení chodu celé společnosti využili pouze 3 respondenti, kteří navrhují:

- Zjednodušit některé procesy (příliš administrativy).
- Sledovat nejnovější trendy v technologiích a být o krok napřed.
- Zajistit více školení pro non-IT pozice.

Školení pro non-IT pozice by jistě pomohlo pochopit i specifikace pracovních míst, které by usnadnily práci především HR konzultantům. Využívání nových technologií by mohlo přilákat více mladých a talentovaných uchazečů, a mimo to, by se zvýšila konkurenceschopnost společnosti. Méně administrativních úkonů by znamenalo efektivnější využití času, které lze upotřebit ve všech oblastech v organizaci.

6 Diskuze a návrhy změn

Na základě analýzy systému získávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci, rozhovoru s jednatelkou personálně poradenské společnosti a na základě dotazníkového šetření je možné navrhnout několik změn, které mohou zlepšit a zefektivnit proces získávání a výběru pracovníků.

Návrhy na zlepšení obsažené v dotazníkovém šetření kladou důraz na jasné a pevně stanovené požadavky pracovního místa. Existují-li případy, že se požadavky v průběhu procesu získávání pracovníků změni, nemohou HR konzultanti vykonávat svou práci adekvátně.

A proto navrhuji, aby se v průběhu procesu získávání a výběru pracovníků specifikace pracovního místa nelišily a byly srozumitelně a pevně definované od začátku až do konce.

Před zahájením procesu získávání pracovníků jsou HR konzultanti krátce proškoleni v technické oblasti, která je součástí přijímacích pohovorů. Nepůsobí příliš profesionálně, když HR konzultant není zcela seznámen s oblastí, o kterou se kandidát uchází.

Navrhuji, aby byli důkladně proškoleni nejen HR konzultanti, ale také resource koordinátorky a další netechnické pozice, které se nějakým způsobem podílejí na přijímacích pohovorech. Zlepšení by se netýkalo pouze pohovorů, ale i specifikací pracovních míst, které by byly lépe pochopeny. Pochopení technických požadavků by usnadnilo vyhledávání vhodných profilů všem HR konzultantům.

V dnešní době se na sociální síti Facebook pohybují denně tisíce mladých lidí, mezi nimiž se mohou vyskytovat také zájemci o IT oblast. Společnost ovšem cílí svou inzerci především na sociální síť LinkedIn, která v procesu získávání pracovníků není příliš úspěšná.

Proto navrhuji, aby se společnost více zaměřila na inzerování prostřednictvím sociální sítě Facebook. Samotný inzerát by mohl kromě vyššího počtu uchazečů o pracovní místa, zlepšit také povědomí o společnosti. Naopak by nebylo od věci snížit působení na sociální síti LinkedIn, která je sice za tímto účelem založena, ale není příliš efektivní. Lidé tam mají založený svůj profil ve formě životopisu, ale aktivně práci nehledají a na oslovení nereagují. Také by tím společnost ušetřila přibližně 170 000 Kč

ročně. Navrhuji tedy rozšířit inzerci na Facebook a oslovit tím více mladých lidí, studentů, absolventů a všech dalších zájemců o informační technologie.

Během pohovorů jsou uchazeči seznámeni se společností, její historií a organizační strukturou. Jde ale o složitou oblast, kterou mnohdy uchazeči zcela nepochopí. Větší důraz je během pohovoru kladen na jednotlivé kandidáty a jejich pracovní zkušenosti a znalosti.

Navrhuji, aby byla organizační struktura společnosti během pohovoru detailněji vysvětlena a aby byly objasněny důležité vazby mezi jednotlivými společnostmi. Dále navrhuji, aby HR konzultanti lépe namotivovali kandidáty na spolupráci zdůrazněním výhod, které společnost nabízí. Velmi vyhledávaným benefitem je v poslední době možnost vzdálené spolupráce, tedy práce z domova, kterou IT obor umožňuje více než jiné obory. Proto navrhuji, aby tento benefit zazněl při každém pohovoru, pokud to pracovní místo umožňuje. Také by na každém pohovoru mělo zaznít, že ve společnosti panuje příjemná a přátelská atmosféra. Jak dotazníkového šetření ukázalo, je to jedna z hlavních příčin spokojených zaměstnanců.

Volné pracovní místo je většinou potřeba obsadit co nejdříve. Nejsou tak oslovováni kandidáti z externích zdrojů, kteří sice splňují všechny potřebné náležitosti, ale mohou nastoupit až po uplynutí výpovědní lhůty, tedy po dvou měsících.

Proto navrhuji, aby byli oslovováni i uchazeči, pro které není pracovní nabídka z časových důvodů aktuální, ale alespoň budou vědět, na koho se v budoucnu obrátit. Výhodou je také možnost, že podobná nebo stejná pozice se otevře po dvou měsících a bude to ideální příležitost pro opětovné kontaktování daného kandidáta. Tím by se ušetřil čas i finance, které by byly jinak potřebné pro zahájení celého procesu získávání pracovníků.

Ve společnosti je pouze několik interních zaměstnanců, kteří zastávají roli technického garanta při přijímacích pohovorech. Tato role je velmi důležitá pro ověření technických znalostí kandidátů. Často je ale obtížné sladit časové možnosti technických garantů s termíny pohovorů.

A proto navrhuji, aby se do této role angažovalo více zkušených specialistů, kteří jsou schopni rozeznat technickou úroveň kandidátů. U juniorních uchazečů by pak postačily písemné testy, které by techničtí garanti vyhodnotili a posoudili znalosti

a dovednosti uchazečů. Vyhodnocení testů je méně časově náročné než přítomnost na pohovoru.

Ředitelé divizí nebo jiní vedoucí pracovníci, kteří poptávají nové pracovní síly, mohou být časově natolik vytíženi, že se k rozhodnutí, koho zařadit do výběrového řízení nebo koho přijmout do svých řad, nedostanou včas, a to může znamenat ztrátu vhodného kandidáta. Při vybírání uchazečů a při poskytování zpětné vazby je důležité rychlé rozhodování.

Proto navrhuji, aby se pro zkrácení časové prodlevy nastavily termíny, do kterých musí ředitelé a další zaměstnanci rozhodnout, které kandidáty chtějí pozvat na přijímací pohovor. Stejně tak navrhuji, aby byly tyto termíny stanovené pro poskytování zpětné vazby kandidátům a pro případné zaslání nabídek. Takto nastavená pravidla by vedla k efektivnějšímu procesu získávání a výběru pracovníků, jelikož by kandidáti do té doby nemuseli stihnout přijmout jiné pracovní nabídky.

Společnost Unicorn Systems a.s. se záležitostí v oblasti získávání a výběru pracovníků věnuje a snaží se neustále celý proces zlepšovat. Pro společnost jsou kvalifikovaní, a především spokojení zaměstnanci velmi důležitým zdrojem, díky kterému společnost neustále roste. Unicorn Systems a.s. do procesu získávání a výběru pracovníků investuje mnoho úsilí, času i peněz což se odráží v dosavadních výsledcích společnosti.

7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout zlepšení systému získávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci. Vzhledem k rekordně nízké míře nezaměstnanosti lidí pečlivě srovnávají pracovní nabídky a hodnotí potencionální zaměstnavatele z hlediska nabízených financí, ale také přihlížejí k rychlosti komunikace a průběhu výběrového řízení.

Teoretická část popisuje historický vývoj personální práce, která nabyla důležitosti až v 90. letech 20. století. Definuje, jaké role zastávají personalisté a jaké je jejich hlavní poslání v oblasti řízení lidských zdrojů. Je zde vyjmenováno jedenáct nejdůležitějších personálních činností. Teoretická část se dále zaměřuje na plánování a získávání pracovníků, jehož součástí je důkladná analýza pracovního místa a určení zdrojů, ze kterých budou uchazeči vybíráni. Při získávání pracovníků je také důležitá volba metod, které zajistí dostatečný zájem vhodných kandidátů. Samotný výběr velmi závisí na kritériích, která musí uchazeči splňovat. I v této oblasti existuje několik možných způsobů, jak vybírat toho nejvhodnějšího kandidáta. Závěrem teoretické části je popsáno, jak může probíhat konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí kandidátů, jak je možné celý systém získávání a výběru pracovníků hodnotit a jakým způsobem je sledován nový zaměstnanec, který byl do společnosti vybrán.

Úvodem praktické části je seznámení se s vybranou organizací, s její historií a organizační strukturou. Všechny společnosti, které spolupracují na procesu získávání a výběru pracovníků jsou detailně popsány. V této části práce je analyzován současný systém získávání pracovníků. Pozornost je zaměřena na způsob plánování lidských zdrojů a na tvorbu specifikací, které slouží jako podklad pro HR konzultanty. Při získávání nových zaměstnanců je využito několik metod. Nejvíce je v této oblasti využíván internet, jelikož umožňuje rychlé oslovení širokého okolí. V oblasti výběru pracovníků jsou popsány činnosti zaměřené na analýzu životopisů, a především na průběh přijímacích pohovorů, kterých se v organizaci koná nespočet. Účelem analýzy je mimo jiné zhodnotit celý systém získávání a výběru pracovníků a také posoudit, jakým stylem probíhá počáteční adaptace nově příchozích pracovníků.

Pro doplnění informací o současné situaci na trhu práce a informací z oblasti získávání pracovníků v dané organizaci, byl proveden řízený rozhovor s jednatelkou personálně poradenské společnosti, která řídí celý proces získávání pracovníků a dohlíží

na dodržování zásad. Kromě rozhovoru, byly za účelem zlepšení a zefektivnění systému získávání a výběru pracovníků vyplněny dotazníky. V dotaznících mohli zaměstnanci zhodnotit dosavadní proces získávání a výběru pracovníků, navrhnout zlepšení tohoto procesu a posoudit, s čím jsou v organizaci spokojeni.

I. Summary

The main aim of this diploma thesis was to analyze the current system of recruitment and selection for Unicorn and to recommend ways to improve the activities in this area based on these analyzes.

The theoretical part of this diploma thesis describes human resources management, personnel and their most important activities, human resources planning and the creation of job description. This part of the thesis defines the most used methods of recruiting and selecting workers. Emphasis is also made on the use of internal or external resources for filling vacancies. The conclusion of the theoretical work is focused on deciding the admission of candidates, the monitoring of new workers and, above all, on evaluating the entire recruitment process.

The practical part characterizes the selected company, its history, its subject of activity and organizational structure. All activities related to employee recruitment are analyzed. It also explains the types of cooperation and the reasons for recruiting staff mainly from internal sources. Furthermore, the methods of employee selection are analyzed in detail, with the greatest focus on admission interviews. The composition of interviews is different, depending on the complexity of the place occupied. The last area analyzed concerns the final decision making, the care that is provided to newcomers and the assessment of whether the optimal cost has been spent and whether or not the employee will achieve higher yields.

The methods used in the analysis were observation, questionnaire surveys filled in by xx employees, and interviews with the head of the recruitment company. After evaluating the questionnaire survey it became clear that

Key words: methods of recruiting and recruiting, sources of recruitment, job interview, admission decisions, process evaluation, care for new employees

II. Seznam použitých zdrojů

a) Literární zdroje

- Adair, J. (2004). *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing, s.r.o.
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o.
- Armstrong, M. (2002) *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. (13th ed) Praha: Grada Publishing, a.s.
- Arnold, J. & Randall, R. (2010). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. (5th ed). Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.
- Byars, L. L. & Rue, W. L. (1987). *Human resource management*. (2nd ed). Homewood, IL: Irwin.
- Cascio, F. W. (1992). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. (3rd ed). New York: McGraw-Hill.
- Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o.
- Dvořáček, J. & Tyll, L. (2010). *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z., a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Evangelu, E. J. (2009). *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Foot, M. & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kettner, M. P. (2002). *Achieving excellence in the management of human service organizations*. Boston: Allyn and Bacon.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z. & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kolman, L. (2010). *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde.

- Koubek, J. (1996). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2000). *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde.
- Koubek, J. (2006). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. (3rd ed). Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. (4th ed). Praha: Grada Publishing, a.s.
- Ludlow, R. & Panton, F. (1995). *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada Publishing, s. r. o.
- Matějka, M. & Vidlař, P. (2002). *Jak poznat druhou stranu: vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o.
- Mayerová, M. & Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. Praha: H&H.
- Mirvis, H. P. (1993). *Building the competitive workforce: investing in human capital for corporate success*. New York: Wiley.
- Monnet, B. (1997). *Jak uspět při přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o.
- Price, A. (2011). *Human resource management*. (4th ed). London: Cengage Learning EMEA.
- Řezáč, J. (2009). *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, a.s.
- Sakslová, V. & Šimková, E. (2005). *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada.
- Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing.
- Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. (2nd ed). Praha: Grada.

Walker, J. A. a kol. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing a.s.

Werther, W. B. & Davis, K. (1992). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing.

Winkler, J. & Wildmannová, M. (1999). *Evropské pracovní trhy a průmyslové vztahy*. Praha: Computer Press.

b) Internetové zdroje

Nabízené pozice [Online]. In: Deckardpenfield.cz. [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://deckardpenfield.com/job-offer>.

Slováčková, Z., Horáková, P. & Rendoš, D. (2014). Assessment centrum. [Online]. In muni.cz. [cit. 2017-12-30]. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/07-assessment-centrum.html.

Urban, J. (2013). Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. [Online]. In Mzdovapraxe.cz. [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>.

a) Další zdroje

Interní materiály Unicorn Systems a.s.

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

a) Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces získávání nového pracovníka	16
Obrázek 2: Strategie "dělej nebo nakup"	26
Obrázek 3: Počty spolupracovníků od roku 1995 do roku 2017	43
Obrázek 4: Bostonská matice	43
Obrázek 5: Organizační struktura skupiny Unicorn	45
Obrázek 6: Struktura streamu	46
Obrázek 7: Struktura streamu USYA	46

b) Seznam grafů

Graf 1: Rozložení pohlaví.....	64
Graf 2: Věkové skupiny.....	64
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	65
Graf 4: Doba zaměstnání dotazovaných	65
Graf 5: Zdroj informací o volném pracovním místě.....	66
Graf 6: Motivace k nástupu do zaměstnání	67
Graf 7: Účastníci při pohovoru	67
Graf 8: Zhodnocení atmosféry na pohovoru.....	68
Graf 9: Počet kol výběrového řízení	69
Graf 10: Vyplnění testů.....	69
Graf 11: Doba poskytnutí zpětné vazby	70
Graf 12: Vysvětlení informací při nástupu do zaměstnání	70
Graf 13: Znalost kompetencí kolegů při nástupu do zaměstnání.....	71
Graf 14: Doba adaptace	71
Graf 15: Podíl na procesu získávání a výběru pracovníků	72

Graf 16: Vylepšení procesu získávání a výběru pracovníků	73
Graf 17: Změna pracovní pozice	74
Graf 18: Klíčové faktory spokojenosti.....	75
c) Seznam tabulek	
Tabulka 1: Počet zástupců při pohovoru.....	68

IV. Seznam přílohy

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 2: Řízený rozhovor

V. Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

Vážení kolegové,

jmenuji se **Karolína Čabajová**, pracuji ve společnosti Unicorn Systems a.s. a zároveň jsem studentkou druhého ročníku magisterského studia Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, obor Řízení a ekonomika podniku. Tématem mé diplomové práce je Systém získávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci.

Cílem tohoto průzkumu je zjistit, jakým způsobem se stávající zaměstnanci přihlásili o pracovní místo a co je k tomu vedlo. Pomocí tohoto dotazníku bude zhodnocen systém získávání a výběru pracovníků. Výsledky průzkumu budou sloužit jako podklad pro návrhy na zlepšení procesu získávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců. Odpovědi budou zpracovány zcela anonymně.

Prosím o vyplnění dotazníku a předem Vám děkuji.

1. Pohlaví

- a) Žena
- b) Muž

2. Věk

- a) 18-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46 let a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) Střední škola s maturitou
- b) Vysoká škola – bakalářské studium
- c) Vysoká škola – magisterské studium a vyšší

4. Jak dlouho v této společnosti pracuješ?

- a) Méně než rok
- b) 1–2 roky
- c) 3–6 let

d) 7 let a více

5. Jakou cestou jsi se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

- a) Byl jsem telefonicky kontaktován
- b) Přihlásil/a jsem se na inzerci (webový portál – Jobs.cz)
- c) Přes sociální síť (LinkedIn, Facebook)
- d) Webové stránky společnosti
- e) Informace přes známého/rodinu
- f) Pracovní veletrhy
- g) Jiné (uved')

.....

6. Co Tě nejvíce motivovalo k tomu, abys tu začal/a pracovat?

- a) Image společnosti a její dobré jméno
- b) Stabilní zaměstnavatel
- c) Kladné reference (doporučení) od známých
- d) Finanční ohodnocení, benefity...
- e) Vzdálenost do zaměstnání
- f) Zajímavá práce
- g) Možnost kariérního růstu
- h) Podniková kultura (hodnoty, pravidla, názory, tradice...)
- i) Široká nabídka školení
- j) Jiné (uved')

.....

7. Kdo se ze strany zaměstnavatele účastnil Tvého přijímacího pohovoru v prvním kole? Prosím zaškrtni

- HR konzultant
- Technický garant
- Přímý nadřízený

- Resource koordinátorka
- Zaučující se náborář

8. Jak bys zhodnotil/a atmosféru během pohovoru?

- a) Cítil/a jsem se dobře, atmosféra byla příjemná
- b) Necítil/a jsem se dobře
- c) Jestliže jsi se necítil dobře, můžeš uvést důvod

.....

9. Kolika kol výběrového řízení jsi se účastnil/a?

- a) Jedno kolo
- b) Dvě kola
- c) Tři kola

10. Vyplňoval/a jsi po přijímacím pohovoru nějaké testy?

- a) Ano
- b) Ne

11. Do kdy Ti byla sdělena zpětná vazba?

- a) Do týdne
- b) Týden až dva týdny
- c) Déle jak dva týdny

12. Byly Ti po nástupu do práce vysvětleny všechny důležité informace?

- a) Ano
- b) Ne

13. Věděl/a jsi na koho se s čím obracet a kdo Ti s čím pomůže?

- a) Ano
- b) Ne

14. Jak dlouho u Tebe probíhal proces adaptace? (Pochopení organizační struktury, orientace v informačním systému, seznámení se s kolegy...)

- a) Vše jsem pochopil/a během prvního měsíce
- b) Do skončení zkušební doby jsem měl/a jasno
- c) Orientace mi zabrala přibližně rok

d) Do teď se ztrácím

15. Podílíš se nějakým způsobem na procesu získávání a výběru pracovníků?

Pokud ano, jak?

- a) Účastník přijímacích pohovorů
- b) Poptávající nové pracovníky
- c) Tvorba specifikace pracovního místa
- d) Vyhodnocování testů od kandidátů
- e) Rozhodnutí o přijetí/nepřijetí
- f) Nijak se nepodílím

16. Změnil/a nebo vylepšil/a bys něco v procesu získávání a výběru pracovníků?

- a) Ne
- b) Ano

Pokud ano, co?

17. Změnil/a jsi již pracovní pozici, na kterou jsi původně nastoupil/a? Zaškrtni jednu odpověď.

- a) Ne, jsem stále na stejné
- b) Ano pracuji na jiné pozici v rámci povýšení
- c) Ano, pracuji na jiné pozici

18. S čím jsi v práci nejvíce spokojený/á?

- a) Finanční ohodnocení
- b) Možnost kariérního růstu
- c) Přátelské a neformální pracovní prostředí
- d) Možnost seberealizace, náplň práce
- e) Jiné (uved')

.....

19. Pokud jsi s něčím nespokojený/á, navrhní, co by bylo dobré zlepšit v rámci chodu naší společnosti

.....

.....

Příloha č. 2: Řízený rozhovor

Řízený rozhovor s jednatelkou personálně poradenské společnosti Deckard & Penfield s.r.o. paní Michaelou Kopeckou.

1. Jak ovlivní nové nařízení GDPR databáze uchazečů a jaký hrozí postih při nedodržení pravidel?

Nově musí uchazeči podepisovat souhlas, ve kterém je stanovena lhůta pro uchování osobních údajů na 3 roky. Jinak platí daný souhlas při zachování záměru uchovávání dat, v našem případě jde tedy o účel: zprostředkování zaměstnání a sdělování nabídek. Pokud po 3 letech neproběhl žádný kontakt s uchazečem, je společnost povinna údaje smazat.

Pokuty jsou ve výši 4 % z obrátu nebo 20 milionů euro, což by pro nás bylo likvidační.

2. Jaké pozice inzerujeme na webových stránkách společnosti?

Inzerujeme pozice napříč všemi rolemi. Snažíme se inzercie konkretizovat, aby měli uchazeči lepší představu o poptávané pozici. Nestane se tedy, že by visel všeobecný inzerát například na Java Developera. V inzercích jsou uváděny důvody hledání nových kolegů, nejčastěji jde o rozšiřování týmů nebo poboček. Cílíme především na juniornější kandidáty, protože ti hledají zajímavé příležitosti. Seniorní specialisté většinou dostávají několik nabídek denně, aniž by sami aktivně hledali novou práci.

3. Jak přistupujeme k veletrhům pracovních příležitostí? Kolik stojí účast na takové události? A zlepšují se výsledky získávání pracovníků po absolvování těchto událostí?

Ročně se účastníme 15-20 veletrhů, které jsou pořádané školami s IT zaměřením. Jezdíme do měst, kde máme také svoje pobočky, tedy: Praha, Brno, Ostrava, Plzeň, Liberec, Hradec Králové a další.

Finančně to vychází na 10tky tisíc, protože se jedná jak o poplatky za účast, tak také za hodnotné dary, které jsou studentům poskytovány v rámci nejrůznějších soutěží.

Kromě samotného získávání kandidátů jde také o zvyšování podvědomí o znače Unicorn. Vyplněné dotazníky míváme od 50-100 lidí a poté kontaktujeme ty relevantní (patří mezi ně i podpurné role). Celkově k nám z jednoho veletrhu nastoupí 3-5 lidí mířících především do trainee programů.

4. Jaké jsou roční náklady na nejvyužívanější způsob získávání pracovníků – portál Jobs.cz?

Ročně nás stojí tento portál přibližně 1,5 milionu korun. Do toho patří poplatky za odkývání kontaktních a dalších údajů, inzerování a možnost být na titulní stránce mezi nejvýznamnějšími zaměstnavateli. Jen ta titulní strana nás vyjde přibližně na 400 tisíc za rok. Inzerát je možné zveřejnit na 14 dní až měsíc.

5. Které metody nepoužíváme pro získávání a výběr pracovníků a proč?

Nespolupracujeme s úřady práce, hlavně proto, že jsou tam zaregistrováni méně kvalifikovaní pracovníci nebo lidé starší 55 let.

Assessment Centrum jsme kdysi používali, ale momentálně je opravdu nízká nezaměstnanost a nesejde se tolik kandidátů, aby se vyplatilo AC pořádat. Takže ani tato metoda výběru pracovníků u nás nenajde využití.

Dále nevyužíváme inzerci v tisku, je pro nás snadnější a efektivnější zadávat inzerci na webových portálech nebo na webových stránkách společnosti. V případě, že se poptávka změní nebo zruší, je snadnější stáhnout inzerci z webu než z tisku.

6. Z jakých důvodů neakceptují uchazeči naše nabídky?

U IT specialistů jsou to nejčastěji finance. Vzhledem k tomu, že je na trhu nulová nezaměstnanost této profese, je finanční stránka jedním z nejdůležitějších aspektů při výběru zaměstnavatelů. Dalším důvodem může být samotný projekt a technologie, které se na něm používají. Kandidáti mohou přijmout nabídku, kde se dostanou k modernějším nástrojům.

U kandidátů na podpůrné role je důvodem nepřijetí nejčastěji lepší nabídka, co se pracovní pozice týče. Tito uchazeči dostanou možnost nastoupit na prestižnější pozici a té dají pochopitelně přednost.

7. Jak využíváme sociální síť LinkedIn při získávání a výběru pracovníků?

Nově máme na této síti 3 prémiové licence, díky kterým jsou k dispozici hlubší a širší databáze lidí. Licence nám umožní detailnější filtrování, díky kterému lze najít zajímavější profily kandidátů. Nově je také k dispozici rozdělení na ty, kteří aktivně hledají práci a mají zájem o nabídky. Tyto licence nás stojí přibližně 7000 euro za rok. Postupně se komunikace prostřednictvím LinkedIn zlepšuje a lidé začínají více reagovat na nabídky.

8. Inzerujeme také na Facebooku?

Ano, inzerujeme. Vkládáme například inzerci na stránky, které jsou založené pro tyto účely (Práce v Praze a další). Zde využíváme metodu affiliate marketingu – PPC (Pay Per Click). Neplatíme tedy za každé zobrazení inzerátu, ale platíme až v případě kliknutí. Výhodou je, že u tohoto nástroje je velmi dobře měřitelná úspěšnost inzerce.

9. Jaké zdroje získávání jsou nejúspěšnější?

V Praze je to webový portál Jobs.cz. Je to v této oblasti nejvyužívanější portál, kde inzeruje nejvíce lidí. Způsobuje to také přetlak. Není jednoduché oslovit a pozvat na pohovor inzerujícího uchazeče, jelikož mu denně volá mnoho dalších společností.

Na menších pobočkách jsou úspěšné jiné zdroje. Konkrétně v Plzni jsme získali nejvíce pracovníků prostřednictvím doporučení, protože se tam lidé lépe znají. I na jiných menších pobočkách je nejefektivnější způsob doporučení, anebo přímé oslovení kandidátů, protože tam nepanuje taková anonymita jako ve větších městech.

Dalším úspěšným zdrojem pro všechny oblasti jsou databáze uchazečů, které jsou uchovány v rámci interního informačního systému. Tato metoda je ale velmi časově náročná, protože databáze obsahují stovky jmen, které je třeba oslovit a zeptat se na aktuální situaci. Může se stát, že oslovený člověk nemá momentálně zájem o nabízenou pozici, ale rád si s HR konzultantem zavolá za nějaký čas. Tímto budujeme síť kontaktů, ze které můžeme v budoucnu čerpat v procesu získávání pracovníků.

10. Jak připravujeme HR konzultanty k pohovorům?

Každý nový HR konzultant prochází nejdříve řadou školení, kde se mimo jiné učí také technické záležitosti. Je totiž potřeba, aby byli konzultanti schopni se kandidátů doptávat na technické záležitosti, v případě, že se pohovor koná bez technického garanta. Dále se konzultanti účastní pohovorů a sledují své zkušenější kolegy. Nakonec se mnou projdou praktickou výchovou a poté už mohou organizovat pohovory s uchazeči, kteří se hlásí na juniorní pozice.

11. Kolik pohovorů týdně zvládne průměrně HR konzultant? Jaký je v tomto ohledu rekord?

Průměrně má každý 5-7 pohovorů týdně. Rekord byl 19 pohovorů za týden, jednalo se o kandidátku na podpůrné pozice.

12. Jaká byla v loňském roce úspěšnost pohovorů?

Počty jsou rozdělené podle zemí, ve kterých působíme. Chybí zde pouze Nizozemí, tam je natolik malá pobočka, že je získávání pracovníků zprostředkováno přes místní personální agenturu.

Země	Počet pohovorů	Počet nástupů	% úspěšnost
Česká republika	2 730	432	15,8 %
Slovenská republika	519	62	11,9 %
Ukrajina	576	199	34,5 %

V České republice se jedná průměrně o 108 úspěšně přijatých lidí za kvartál.

13. Jak je řešen neúspěch HR konzultantů?

Ze všeho nejdříve zjišťuji důvody. Vždy nemusí být chyba na straně HR konzultanta. Samotný konzultant nemusí mít dobře stanovené požadavky, nemusí mít popis projektu a další. Může se ale stát, že si konzultant vybírá nevhodné profily. Proto se konají pravidelné schůzky, kde tyto aktivity důkladně sleduji a snažím se konzultantům s tímto problémem pomoci.

14. Jak se řídí HR konzultanti na dálku? Spoustu z nich působí na jiných pobočkách.

Jednou za měsíc jsou na naší pobočce konané workshopy, kam se sjíždí HR konzultanti z celé republiky. Mou prodlouženou rukou jsou poté seniorní konzultanti, kteří působí na pobočkách a vedou tam svým způsobem proces získávání pracovníků. Do zahraničí poskytujeme metodickou podporu, ale samotný proces už si zajišťují sami, podle svých možností.

15. Jakou věkovou skupinu je nejobtížnější u nás ve společnosti zaměstnat?

Obtížné je zaměstnat lidi ve věku 35+, ale největší problém nastává s věkovou skupinou 40+, především z důvodu, že tato skupina lidí požaduje vyšší finanční odměnu a zároveň chtějí mít starší a zkušenější vedení, což jim vzhledem k nízkému věkovému průměru ve společnosti Unicorn Systems a.s. nemůžeme nabídnout.

16. Jaké jsou celkové náklady na proces získávání a výběru pracovníků?

Jedná se o desítky milionů ročně. Samotné získávání a výběr pracovníků vychází přibližně na 35 milionů za rok (počítám provozní náklady, inzerování, oslovování, ...). Do této částky jsou započtené všechny pobočky.

17. Napadají Tě nějaké změny, které by zlepšily systém získávání a výběru pracovníků?

Ano, ze strany zadavatele je třeba přesnost zadání a požadavků, rychlost při výběru uchazečů a tak. Občas nás tyto časové prodlevy připraví o zajímavé kandidáty.

Samotný proces už se nezmění, nikdo v tomto ohledu nepřijde s ničím novým. Chtělo by to jen rychleji reagovat na změny a sledovat, jakým směrem se trh ubírá. Změny se mohou týkat například preferencí z oblasti benefitů nebo flexibilní pracovní doby. Jinak jsem s procesem získávání a výběru pracovníků v naší organizaci spokojená.