



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Metody získávání a výběru pracovníků

Methods of employee recruitment and selection

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: Ing. Martin Šikýř Ph.D.

Klára Želechovská

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Klára Želechovská

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Metody získávání a výběru pracovníků

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Methods of employee recruitment and selection

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte problematiku metod získávání a výběru pracovníků.
- Zanalyzujte jednotlivé metody získávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci.
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná analýzou, vyhodnoťte výsledky.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s praktickými přístupy zkoumané organizace.
- Navrhněte konkrétní doporučení pro zvýšení efektivity v procesu získávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LEWTHWAITE, Julie. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem - vše, co byste měli znát a umět*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, xii, 211 s. ISBN 978-802-5117-279.

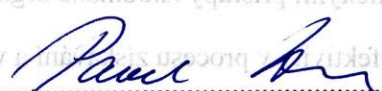
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Šikýř Ph.D.

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**



Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015


.....
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.


.....
Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**



Citační záznam

ŽELECHOVSKÁ, Klára. *Metody získávání a výběru pracovníků*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

V první řadě bych ráda poděkovala panu Ing. Martinovi Šikýřovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky, rovněž za jeho ochotu, vstřícnost a podporu, kterou mi jako vedoucí mé bakalářské práce v průběhu její realizace poskytoval.

Také bych ráda poděkovala panu Petrovi Ottovi z personálního oddělení společnosti Microsoft s.r.o. za projevenou ochotu a poskytnutí cenných informací, díky nimž jsem mohla zpracovat praktickou část práce.

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na jeden z nejdůležitějších personálních rozhodovacích procesů, získávání a výběr nových pracovníků. Lidské zdroje tvoří v každém podniku nejdůležitější kapitál. Aby podnik disponoval kvalitními pracovníky, musí zvolit vhodnou metodu, případně metody jejich získání a výběru.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část zahrnuje základní pojmy z oblasti získávání a výběru pracovníků, popis jednotlivých metod a kroky tohoto procesu. Praktická část se především zaměřuje na metodu získávání a výběru pracovníků z řad studentů ve společnosti Microsoft s.r.o. a shrnuje poznatky z uskutečněných šetření.

Klíčová slova

Lidské zdroje, uchazeč, výběr pracovníků, zaměstnanec, zaměstnavatel, získávání pracovníků.

Abstract

This Bachelor Thesis focuses on one of the most important personnel decision making processes staff recruitment and selection. Human resources are the most important asset in every organization. In order for the organization to attract highly skilled people, it is necessary to choose the right method or methods of staff recruitment and selection.

The Thesis is divided into two parts, theoretical and practical. Theoretical part includes basic recruitment and staff selection terminology, individual methods description and phases of this process. Practical thesis focuses on recruitment methods in Microsoft s.r.o. and on looking for future staff among students, and summarizes the findings of the investigation performed.

Key words

Human resources, candidate, selection of employees, employee, employer, recruitment of employees.

Obsah	Strana
ÚVOD.....	3
TEORETICKÁ ČÁST.....	5
1 POJETÍ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	5
1.1 Proces získávání.....	5
1.2 Proces výběru.....	6
2 ZDROJE A METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	8
2.1 Vnitřní zdroje získávání pracovníků	8
2.2 Vnější zdroje získávání pracovníků	9
2.3 Metody získávání pracovníků	10
2.3.1 Uchazeči se nabízejí sami	10
2.3.2 Doporučení od pracovníků	11
2.3.3 Přímé oslovení.....	11
2.3.4 Vývěsky a letáky	11
2.3.5 Spolupráce s úřady práce	11
2.3.6 Inzerce v médiích	12
2.3.7 Spolupráce se vzdělávacími institucemi	12
2.3.8 Agenturní zaměstnávání.....	12
2.3.9 Veletrhy práce	13
3 KRITÉRIA A METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	15
3.1 Kritéria výběru pracovníků	15
3.2 Metody výběru pracovníků	16
3.2.1 Assessment centre	17
3.3 Problémy v souvislosti se získáváním pracovníků	18
PRAKTICKÁ ČÁST	19
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	19
5 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	21
5.1 Proces získávání.....	21
5.2 MACH (Microsoft Academy for College Hires)	23
5.2.1 Požadavky	23
5.2.2 Obory.....	24
5.2.3 Přínos programu	24
5.3.1 Příprava	25

5.3.2 Průběh výběru	26
6. VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ.....	27
6.1 Dotazníkové šetření.....	27
6.2 Analýza dokumentů	28
6.2.1 Životopis	28
6.2.2 Motivační dopis.....	29
6.3 Zhodnocení a návrh změn v procesu získávání a výběru pracovníků společnosti Microsoft s.r.o.....	30
ZÁVĚR	31
Seznam použité literatury	33
Seznam tabulek	35
Seznam obrázků.....	35
Seznam grafů.....	35
Seznam příloh.....	35
Přílohy.....	36

ÚVOD

Lidské zdroje jsou v současné době považovány za nejdůležitější kapitál organizace. Mnoho Organizací se však setkává s problémem obsazení volných pracovních míst kvalifikovanými pracovníky. Sehnat vhodného uchazeče s potřebnými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a zkušenostmi, který by se navíc ztotožnil s kulturou organizace, není lehkým úkolem. Personální oddělení na základě specifikace požadavků na pracovníka rozhodují, jestli pracovníky získá z vnitřních či vnějších zdrojů a jaké metody získávání a výběru použije.

Při volbě metod hrají významnou roli náklady a čas. Organizace mnohdy vynakládá nemalé finanční prostředky na získávání a následný výběr uchazečů. Cílem personalistů je tedy sehnat vhodného uchazeče, ve správný čas a s přijatelnými náklady, proto je třeba, aby tyto fáze personálního rozhodovacího procesu byly akcemi plánovanými a dobře promyšlenými.

*Cílem bakalářské práce je prozkoumat proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti Microsoft s.r.o., posoudit efektivnost využití jednotlivých kritérií a metod, vy-
mezit příklady dobré praxe a navrhnout zlepšení možných nedostatků.*

Teoretická část práce na základě odborné literatury vymezuje teoretická východiska procesu výběru a získávání pracovníků. První kapitola je zaměřena na obecné pojetí získávání a výběru pracovníků. Druhá kapitola identifikuje zdroje pracovníků, jejich výhody, nevýhody, a popisuje jednotlivé metody získávání zaměstnanců. Třetí kapitola se zabývá kritérii výběru pracovníků, identifikací jednotlivých metod výběru pracovníků a popisuje metodu Assessment centre.

Při získávání zaměstnanců může bezpochyby pomoci dobrá pověst organizace jako zaměstnavatele a její celková atraktivita. V dobách bez internetu závisel nábor zaměstnanců na dostatku financí. Komunikace s ostatními kanceláři, partnery a zákazníky byla často provázána časově nákladným cestováním. Nové nápady bylo třeba pečlivě zvážit a někdy výborná myšlenka byla umlčena kvůli nákladnosti jejího ověření. S příchodem internetu a mobilních zařízení můžete najmout ty nejtalentovanější osoby bez ohledu na jejich bydliště kdekoli po světě a rozšiřovat firmu s nezměněnou lehkostí.

Praktická část je zaměřena na metody získávání a výběru pracovníků ve společnosti Microsoft, s.r.o., která v těchto procesech využívá veškerých moderních nástrojů. Práce se soustřeďuje především na metodu získávání pracovníků z řad absolventů škol. Některé firmy, zejména ty mezinárodní zastávají názoru, že v současné době neexistují kvalitní státní školy a jejich absolventi odchází s minimální až nulovou praxí.

Microsoft s.r.o. nabízí několik programů zaměřených na studenty a čerstvé absolventy, díky nimž lze tyto praktické zkušenosti získat. To umožní zrychlení rozvoje kariéry. Například program MACH umožňuje získat absolventům práci na plný úvazek po dobu dvou let. Pátá kapitola se věnuje samotnému procesu výběru kandidátů do tohoto programu a popisuje výhody a přínos jeho absolvování.

Šestá, poslední kapitola je věnována vyhodnocení výsledků empirického šetření. V této kapitole jsou zpracována data dotazníkového šetření a uvedeny výsledky průzkumu zabývajícího se volbou metod při procesu výběru pracovníků. Analýza dokumentů na základě ukázky popisuje, jak má vypadat správný životopis a z jakých částí se skládá motivační dopis.

V závěru jsou na základě srovnání teoretických východisek s reálným postupem při procesu získávání a výběru pracovníků v této společnosti uvedena doporučení, která by mohla vést ke zkvalitnění.

TEORETICKÁ ČÁST

1 POJETÍ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Získávání a výběr pracovníků řadíme mezi základní personální činnosti. Dále mezi ně patří personální plánování, analýza práce, rozmístění a kariéra pracovníků, kvalifikační příprava a rozvoj pracovníků, hodnocení pracovníků, motivace a stimulace pracovníků, odměňování pracovníků, pracovní vztahy, pracovní podmínky a personální informační systém.

Úkolem získávání je přilákat optimální počet uchazečů s vhodnými předpoklady (schopnosti dovednosti, požadavky na vzdělání a praxi), které personalista definuje na základě popis a specifikace volného pracovního místa. „*Volným místem může být nová pozice, která byla identifikována podnikovým strategickým plánem, nebo může vzniknout tak, že některý zaměstnanec se ho vzdal, odešel do důchodu nebo byl propuštěn*“ (Foot, 2002, s. 67). Cílem výběru je v požadovaném termínu s vynaložením minimálních nákladů vybrat pracovníka, který stanoveným požadavkům nejvíce vyhovuje.

Kromě termínu získávání pracovníků se často používá výraz nábor. Podle Koubka (2007, s. 126) termínem nábor v moderní teorii řízení lidských zdrojů označujeme pouze získávání pracovníků z vnějších zdrojů.

„*Nábor a výběr by se měly považovat za dva samostatné procesy, jinak jeden nebo oba selžou. Pokud špatně třídíte při náboru, možná skončíte s horou chabých kandidátů. Pokud budete lákat u výběru, možná dospějete k tomu, že práce nebude odpovídat vykonavatelům a vykonavatelé práci*“ (Lewthwaite, 2007, s. 98).

1.1 Proces získávání

Předpokladem pro získání kvalitních pracovníků je znalost charakteristiky jednotlivých pracovních míst. Požadavky konkrétních pracovních míst obvykle shromažďují personalisté a na základě těchto informací sestavují popis a specifikaci pracovního místa. Uchazeči jsou pak s těmito požadavky porovnáváni.

„Některé organizace (zejména v zahraničí) využívají vnitřních zdrojů k tomu, aby volná pracovní místa byla vždy nejdříve nabídnuta vlastním zaměstnancům“ (Mayerová, 2000, s. 63). Tím ukazují, že se jich cení a přejí si je udržet. Podle Armstronga (2007, s. 349) jiné dávají přednost uplatňování stejných výchozích podmínek vnitřním i vnějším zdrojům. Rozhodnutí však mohou ovlivnit náklady spojené se zajištěním procesu a jak rychle je třeba pracovní místo obsadit.

Metodologicky propracovaný postup získávání zaměstnanců zahrnuje následující kroky (Koubek, 2007):

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 zaměstnávání;
9. uveřejnění nabídky zaměstnávání;
10. shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi;
11. předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací; sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Je nutné si dát pozor, aby požadavky na uchazeče nebyly příliš nízké, nebo naopak vysoké. Neuplatnění svého talentu, by pracovníky mohlo vést k demotivaci práce, zatímco nedostatečná kvalifikace ke stresu. V procesu získávání pracovníků nejde jen o sběr informací od uchazečů, ale i výdej. Záleží na organizaci, které informace o sobě poskytne.

1.2 Proces výběru

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je

schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci“ (Koubek, 2007, s. 166).

Cílem je tedy porovnat tyto požadavky na pracovní místo s charakteristikami uchazečů a rozhodnout, který se jeví jako nejvhodnější. Podle Kolmana (2010, s. 27) jsou jak personalistika, tak psychologie pro praxi výběru zaměstnanců nepostradatelné. Zatímco cílem personalisty při výběru zaměstnanců je fungování organizace jako celku, psycholog se zaměřuje na určení toho nejvhodnějšího uchazeče.

Rymeš (2003, s. 100) doplňuje, že psychologové především posuzují psychickou pracovní způsobilost uchazečů (temperament, motivace, postoje). Toto posouzení je pouze žádoucí u profesí, které jsou mimořádně náročné a kde selhání pracovníka může znamenat vážnou materiální ztrátu nebo ohrožení lidských životů.

Důležité je získat dostatek informací, aby se dala posoudit vhodnost uchazečů. K tomu se využívají různá kritéria a různé metody výběru pracovníků (viz kapitola 3). Tento proces se aplikuje i v případě získávání pracovníků z vnitřních zdrojů. Je však nutné dbát na dodržování platných zákonů a předpisů. Za žádných okolností by organizace neměla brát v potaz jakákoliv kritéria, který nesouvisí s požadavky pracovního místa.

2 ZDROJE A METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Jestliže jsou požadavky pracovního místa jasné, můžeme zvážit, z jakých zdrojů hodláme pracovníky získat. Možná je i kombinace, jelikož každý zdroj má své výhody a nevýhody.

Při výběru pracovníků z vnějších zdrojů musí personalista uvážit (Dvořáková a kol., 2007, s. 135):

- termín zveřejnění nabídky pracovního místa;
- termín uzávěrky žádostí o účast na výběrovém řízení;
- termín výběrového řízení;
- termín oznámení výsledků výběrového řízení jeho účastníkům;
- termín nástupu do zaměstnání;
- délku zkušebního období.

2.1 Vnitřní zdroje získávání pracovníků

„Obsazování pracovních pozic z vnitřních zdrojů má v mnoha organizacích svá pravidla, je výsledkem posouzení výkonnosti a schopností pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků“ (Kociánová, 2010, s. 82). Získávání z vlastních zdrojů je snadněji proveditelné, rychlejší a efektivnější. Můžeme porovnat nejen pracovníkův výkon a schopnosti, ale i jeho pracovní vztahy.

Vnitřní zdroje tvoří pracovníci:

- kteří mají předpoklady pro vykonávání náročnější práce;
- přecházejí do jiné části organizace;
- v důsledku technického rozvoje uspořili čas;
- ukončili rodičovskou dovolenou;
- kteří mají sami zájem.

Tabulka 1: Výhody a nevýhody získávání pracovníků uvnitř organizace

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none">- nižší náklady a čas na získávání pracovníků- rychlejší obsazení pracovního místa- rychlá adaptace- pracovník zná organizaci a spolupracovníky- organizace zná silné a slabé stránky uchazeče- uvolnění místa pro mladé zájemce- možnost pracovního postupu jako motivace pro další zaměstnance- znalost silných a slabých stránek kandidáta	<ul style="list-style-type: none">- omezený výběr- podniková slepota- závist ostatních pracovníků- náklady na vzdělání a rozvoj- je nutné obsadit uvolněné místo pracovníka- hrozí neuznání od kolegů v pozici vedoucího- automatické povyšování

Zdroj: Upraveno podle Mayerová (2000 s. 63) a Stýblo (2009, s. 77).

„Získávání z vnitřního trhu práce musí být pečlivě integrováno s ostatními personálními činnostmi, jakými jsou plánování následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a hodnocení pracovníka“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 137).

2.2 Vnější zdroje získávání pracovníků

Při náboru zaměstnanců nemůžeme spoléhat, že zájemci o pracovní místo o sobě vždy uvádějí přesné informace. Nejčastějším zkreslením je zatajení předchozích zaměstnání a uvedení dovedností, zkušeností a schopností, které uchazeč „nevlastní“.

Vnější zdroje tvoří:

- volné pracovní síly na trhu práce;
- absolventi škol;
- zaměstnanci jiných organizací;
- ženy v domácnosti;
- důchodci;
- studenti;
- pracovní zdroje v zahraničí

Tabulka 2: Výhody a nevýhody získávání pracovníků mimo organizaci

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none">- širší výběr mezi talenty- přesné pokrytí potřeby- příchozí může přinést nové postřehy, názory, přístupy a zkušenosti z předchozího zaměstnání a lépe vnímá nedostatky v organizaci	<ul style="list-style-type: none">- obtížnější a nákladnější získání- delší adaptace a orientace- možný stres z důvodu přechodu- zvýšení fluktuace- možnost odchodu ve zkušební lhůtě- představa vyššího platu

Zdroj: Upraveno podle Mayerová (2000 s. 63) a Stýblo (2009, s. 77).

„Získávání pracovníků z externích zdrojů vyžaduje řadu kontaktů, především s úřady práce, s personálními útvary jiných organizací, spolupráci s vysokými školami, středními školami a s učilišti, vytipování konkrétních odborníků z jiných podniků a získávání je pro vlastní organizaci i za cenu mimořádně výhodných podmínek“ (Mayerová, 2000, s. 64).

2.3 Metody získávání pracovníků

Vliv na volbu metody získávání pracovníků mají uvolněné finanční prostředky, dostupnost uchazečů, časová rezerva a také jestli se je organizace rozhodne získat z vnitřních nebo vnějších zdrojů. V následujícím textu jsou možné metody získávání pracovníků blíže představeny.

2.3.1 Uchazeči se nabízejí sami

Organizace, které nabízejí zajímavou práci, dobré platové a pracovní podmínky se pro zájemce stávají lukrativními. Žadatelé se jim nabízejí sami, přicházejí nebo se písemně obracejí na organizaci se svou nabídkou a to i v případě, že žádné pracovníky v danou chvíli nehledají. Tyto nabídky jsou většinou nepoužitelné, jelikož zpracované materiály uchazečů jsou formulovány obecně a nevystihují potřebu konkrétní pracovní pozice. Navíc jsou posílány plynule a personalisté musejí být připraveni kdykoliv reagovat na nabídku. Výhodou je, že tato metoda je pasivní a eliminuje náklady na inzerci (Koubek, 2007, s. 135).

2.3.2 Doporučení od pracovníků

Další pasivní metodou získávání pracovníků je doporučení uchazeče vlastním zaměstnancem. Pracovníci většinou doporučují vhodné osoby, neboť doporučením špatné by poškodili svou pověst. Výhodou této metody je, že uchazeč „od doporučitele“ předem ví, jaké jsou na něho kladeny nároky a zároveň co může od organizace očekávat. Nevýhodou je užší výběr uchazečů.

2.3.3 Přímé oslovení

„Potenciálními uchazeči se mohou stát i jedinci, s nimiž organizace spolupracuje na smluvní bázi, dále osoby, s nimiž v rámci své činnosti přichází do kontaktu, významné osoby v oboru apod.“ (Kociánová, 2010, s. 88). Tato metoda se především využívá pro vyhledávání talentovaných a schopných lidí v oboru. V současné době se jako nástroj přímého oslovení využívají profesní sociální sítě a podnikové databáze.

2.3.4 Vývěsky a letáky

Tyto metody jsou vhodné pro získávání pracovníků na práci, která vyžaduje základní až střední vzdělání ukončené maturitou. Jejich obsah by měl sdělovat všechny podstatné informace o pracovním místě.

Při rozhodnutí získání pracovníků z vnitřních zdrojů umísťuje organizace vývěsky na místo, kde procházejí všichni pracovníci. Stále častěji se využívá firemní intranet. Pokud má zájem i o zdroje vnější, zveřejní je na místní nástěnky, nebo na své webové stránky.

Letáky obvykle vkládá do poštovních schránek obyvatelů v okolí organizace, nebo do místního tisku. *„V zahraničí jde o relativně často používanou metodu rychlého získávání manuálních pracovníků a pracovníků na dočasnou práci“* (Koubek, 2007, s. 130).

2.3.5 Spolupráce s úřady práce

Využívání služeb úřadů práce je bezplatné jak pro uchazeče, tak pro organizaci. Tato metoda je velmi levná a v některých případech mohou zaměstnavateli poskytnout i příspěvek na zaměstnávání pracovníka (např. osoby se změněnou pracovní schopností) nebo na vytváření nových pracovních míst. Nevýhodou je omezený výběr z registrovaných

uchazečů a jejich nízká kvalifikace nebo se jedná z nějakého důvodu o obtížně umístitelné osoby (Koubek, 2007, s. 132).

2.3.6 Inzerce v médiích

Inzerování je nejčastější metodou při náboru uchazečů. Jejich cílem je přilákat co nejvíce adekvátních kandidátů. Jako hlavní médium se v případě pracovní inzerce využívají noviny a časopisy, méně rozhlas a vzhledem k vysokým nákladům minimálně televize. Inzerce může mít místní, celorepublikový, nebo mezinárodní rozsah, to záleží, jakou pracovní pozici je třeba obsadit.

Inzerát by měl poskytovat informace o (Armstrong, 1999, s. 455):

- organizaci;
- práci (pracovním místě);
- požadavcích na pracovníka – kvalifikace, zkušenosti apod.;
- platu / mzdě a zaměstnaneckých výhodách;
- místě vykonávané práce (umístění pracoviště);
- tom, co by měl uchazeč dělat v reakci na inzerát.

V případě nesplnění těchto kritérií hrozí přilákání nevhodných kandidátů. Organizace může inzerát sestavit sama, nebo ho nechat zhotovit profesionální agenturou. Tato metoda je vhodná na přilákání pracovníků od konkurence, inzerce v médiích si všimnou i v případě, že práci aktivně nevyhledávají.

2.3.7 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Jedná se především o spolupráci s učiteli, středními a vysokými školami, které informují organizaci o talentovaných jedincích dřív, než se ocitnou na trhu práce. Organizace pak lákají tyto studenty a absolventy na různé programy, kde si vytipují potenciální jedince. Mnohdy nabízejí i stáže, které bývají v podstatě „zkušební období“. Největší nevýhodou této metody je chybějící praxe a sezónnost nástupu (Kociánová, 2010, s. 87).

2.3.8 Agenturní zaměstnávání

V tomto procesu se setkávají tři partneři: občané hledající zaměstnání, zaměstnavatelé hledající vhodné pracovníky a služby poskytující zaměstnanci personálních agentur. Tyto služby jsou placené a umožňují zprostředkování kontaktu mezi zaměstnancem a již

agenturou předvybranými potenciálními uchazeči. Důležité je agentury detailně informovat o požadavcích na zaměstnance.

Personální agentury pomáhají při získání pracovníků především na nižší výkonné pozice a funkce ve středním managementu. Díky své evidenci zájemců o zaměstnání jsou pak schopny rychle a poměrně levně obstarat dostatečné množství vhodných uchazečů. Služba rovněž zahrnuje zorganizování výběrového řízení. Zaměstnance personálních agentur tvoří především středoškolsky vzdělaní pracovníci, případně absolventi vysokých škol.

Personálně poradenské agentury nabízejí odborné poradenství zajištěné vysokoškolsky vzdělanými konzultanty, kteří mají praktické zkušenosti. Jejich nejdůležitější poskytované služby jsou: získávání a výběr pracovníků do trvalého / přechodného pracovního poměru, personální leasing, personální audit, assessment centre, outplacement, executive search, headhunting a outsourcing.

Pro organizace je tato metoda časově nenáročná a snižuje náklady na technické a administrativní zázemí potřebné k získávání pracovníků. Navíc agentury řeší problémy a úkoly výrazně efektivněji (Dvořáková a kol, 2007, s. 85).

2.3.9 Veletrhy práce

„Prezentují se zde velké a známe společnosti, které lákají kandidáty atraktivními vyhlídkami na rozvoj kariéry, možnostmi dalšího vzdělávání, zajímavých obsahem práce a nadprůměrnými mzdami a zaměstnaneckými výhodami“ (Dvořáková, 2007, s. 135). Součástí veletrhu pracovních příležitostí bývají workshopy a přednášky orientované na uplatnění se na pracovním trhu. Účast je zpravidla zdarma.

.....

Jakmile organizace identifikovala požadavky pracovního místa, zvolila vhodnou metodu získávání a vybrala požadované dokumenty od uchazečů, může nabídku zaměstnání zveřejnit. Nesmí však vystupovat anonymně. Rozhodnutí kam a na jak dlouho je nabídka publikována, závisí jen na podniku.

„Pro specializované odborníky se vyhláší konkurzní řízení, která musí být uveřejněna v několika denících až tři týdny před realizací konkurzu. Informace o konkurzním řízení (datum, místo konání apod.) obsahují i přesnější požadavky pro uchazeče“ (Mayerová, 2000, s. 64). Úspěšný proces získávání přivede dostatečné množství žádostí zaslanych vhodně kvalifikovanými lidmi.

Jako poslední dva kroky procesu získávání pracovníků Koubek (2007) uvádí předvýběr a sestavení seznamu vhodných uchazečů. (Dvořáková a kol., 2007 a Kociánová 2010) však tyto kroky řadí až do procesu výběru. Jelikož se ve většině případů přihlásí více kandidátů, než s kolika by bylo možné pohovory vést, cílem předvýběru je na základě dodaných písemných informací posoudit vhodnosti uchazečů a vytipovat užší skupinu. Uchazeči se porovnávají se stanovenými kritérii pracovního místa, nikoliv mezi sebou, to je až úkolem výběru. Výsledkem předvýběru je sestavení seznamu uchazečů, respektive jejich pozvání do dalšího kola. Tento seznam se zpravidla sestavuje abecedně, aby nedošlo k předčasnému rozhodnutí na základě prvního dojmu. Zaměstnavatelé musí uvážit, kdo by měl tento úkol provádět.

3 KRITÉRIA A METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

„Klíčovým úkolem výběru je porovnání kompetencí uchazeče s nároky práce a role na daném místě a posouzení jeho vhodnosti. K tomu je nezbytné stanovit kritéria úspěšnosti práce, prediktory úspěšného výkonu a metody, které budou ke zjišťování úspěšnosti výkonu využity“ (Kociánová, 2010, s. 96). Nejdříve je tedy nutné nastavit kritéria výběru pracovníků, až poté zvolit vhodné metody. Nevhodná nastavení mohou způsobit jejich brzký odchod.

3.1 Kritéria výběru pracovníků

Pro dosažení „správného člověka na správné místo“ je nutné stanovit objektivní kritéria výběru pracovníků, která jsou odvozena z popisu pracovního místa a poskytují přehled způsobilostí nezbytných k výkonu práce na daném pracovním místě. Tyto požadavky by měly být minimálně z části nastaveny před procesem získávání pracovníků.

Armstrong (2007, s. 344) navrhuje sestavení specifikace požadavků na pracovníka na základě následujících bodů:

- **Odborné schopnosti** – znalosti a schopnosti potřebné k vykonávání při slušné roli, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností.
- **Požadavky na chování a postoje** – požadovaný typ chování vytvořený na základě analýzy charakteristik efektivních pracovníků by měl zajistit harmonizaci nové pracovní síly s kulturou organizace. Při definování požadavků na chování je možné odvodit, jaké postoje budou mít s největší pravděpodobností za následek vhodné chování a úspěšný výkon.
- **Odborná příprava a výcvik** – požadované vzdělání, kvalifikace nebo výcvik, který by měl uchazeč splňovat.
- **Zkušenosti, praxe** – dosud vykonávané činnosti ve stejném oboru nebo v podobné organizaci, které by přispívaly k budoucímu úspěšnému vykonávání práce.
- **Zvláštní požadavky** – takové, které zajistí úspěch v určitých oblastech, např. vycítění nových trendů

- **Vhodnost pro organizaci** – sžití pracovníků se stávající podnikovou kulturou.
- **Další požadavky** – flexibilní pracovní doba, služební cesty (tuzemské / zahraniční), proměnlivé pracoviště apod.
- **Možnost splnit očekávání uchazeče** – míra, v jaké může organizace naplnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnost kariéry, vzdělávání atd.

K posuzování těchto způsobilostí se nejčastěji používá tradiční sedmibodový model vypracovaný Rodgerem (1952) a pětistupňový model Munro-Frazerův (1954). Tyto modely jsou založeny na kompetencích pracovníka, přičemž metody výběru mohou být ovlivněny různými faktory.

„I za optimálních podmínek, kdy jsou stanovena kritéria pracovního úspěchu, a k dispozici je komplexní soubor metodických pomůcek, je predikce vždy pouze pravděpodobností. Do predikce úspěšnosti totiž zasahují okolnosti, které nelze ovlivnit. Na straně člověka to je jistá proměnlivost vlastností osobnosti v čase, především však dynamičtější se měnící motivace. Proměnlivost v nárocích práce a pracoviště vyplývá ze zavedení nové technologie, ze změny organizace, režimu práce, stylu řízení apod.“ (Rymeš, 2003, s. 101).

Kociánová (2020, s. 97) doplňuje, že validita prediktorů představuje jejich míru úspěšnosti. Spolehlivost prediktorů určuje, v jaké míře určitý prediktor zajišťuje i při opakování shodné výsledky jedince.

3.2 Metody výběru pracovníků

K výběru pracovníků existuje několik metod, nicméně žádná z nich nemůže spolehlivě garantovat, že vybraný uchazeč bude stoprocentně plnit úkoly a vykazovat pracovní chování, které organizace vyžaduje. Je tedy nutné zvážit, která metoda by co nepřesněji prokázala, do jaké míry se uchazeč shoduje s již předvybranými kritérii. Na kvalifikovaná pracovní místa se zpravidla využívá více jak jedna metoda výběru pracovníků.

Mezi tyto metody patří analýza dokumentace uchazečů, osobní dotazník, testy pracovní způsobilosti (inteligenční testy, test figurální tvořivosti, testy pozornosti, osobnostní testy), výběrový rozhovor, vzorky práce, assessment centre, projekční techniky a grafologie. Lze sem i zařadit přijetí pracovníka na zkušební dobu, jelikož některé organizace přijímají více pracovníků a po zkušební době vyberou „toho nejlepšího“.

3.2.1 Assessment centre

Assessment centre, též nazývaný jako diagnosticko- výcvikový program je stále více populární komplexní metoda (ne specifické místo) výběru pracovníků, která se začala poprvé používat v USA v padesátých letech 20. století. Nejedná se o samostatnou metodu, nýbrž o souhrn několika metod používaných v personálně- psychologické praxi. Účastníci procházejí řadou situací, které simulují zásadní aspekty práce, se kterými se při výkonu dané profese budou denně setkávat.

„K tomu slouží vícestranné pozorování účastníků při plnění různých cvičení, např. řešení případových studií, skupinové diskuzi bez rozdělení rolí nebo s rozdělením rolí, hraniční rolí, třídění došlé pošty aj.“ (Dvořáková a kol, 2007). Tyto modelové situace se mohou několikrát opakovat, většinou však po každé následuje ústní zpětná vazba k jednotlivým účastníkům. *„Jako dodatek skupinovým úkolům se používají pohovory a testy“* (Armstrong, 2007, s. 362).

Vyškolení pozorovatelé / hodnotitelé pro tyto účely (zpravidla 6-8) se nejvíce soustřeďují na chování účastníků. Ti jsou hodnoceni najednou ve skupině, aby se mohla posoudit i jejich týmová spolupráce. Hodnotitelé mohou být i externí odborníci z poradenských firem či vzdělávacích institucí.

Postup realizace AC (Montag, [online]):

- fáze rozhodování, zda a proč AC realizovat;
- přípravná fáze;
- realizační fáze;
- vyhodnocení zjištěných údajů;
- zpětná vazba účastníkům;
- převedení získaných údajů do praktické podoby, jejich využití dle zadání.

„Assessment centre je využíváno při obsazování náročnějších pracovních pozic, nejčastěji při obsazování manažerských pozic, pozic specialistů a pozic, jejichž činnost spočívá v kontaktu s klienty“ (Kociánová, 2010, s. 119). Tato metoda je časově náročná na přípravu a program může trvat i několik dní. K jejímu selhání dochází nejčastěji z důvodu nedostatečné přípravy hodnotitelů a nedostatečné podpory vrcholového vedení.

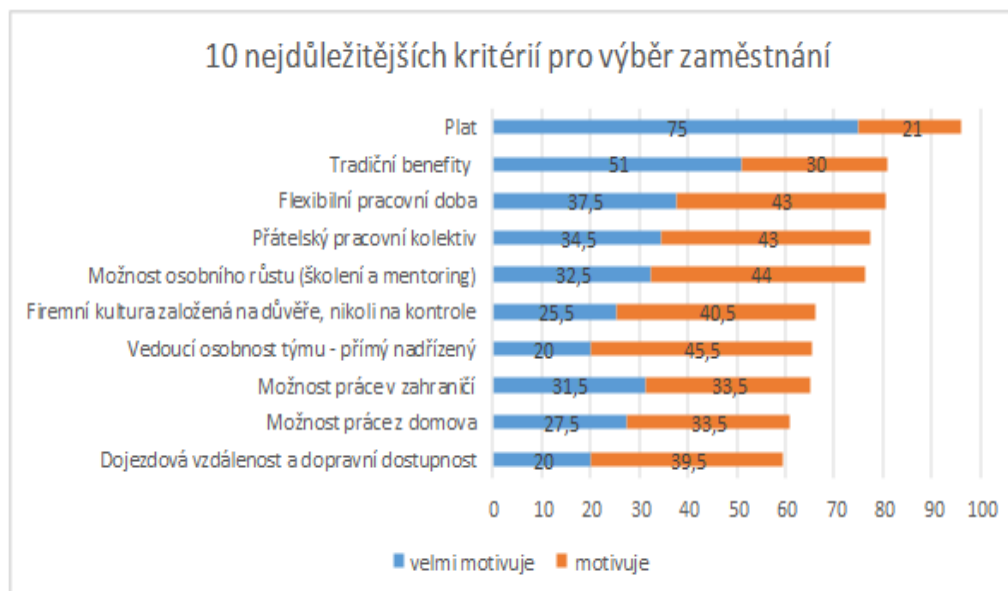
3.3 Problémy v souvislosti se získáváním pracovníků

Nedodržení zásad rovných příležitostí se označuje termínem **diskriminace**. Jedná se o vyloučení nebo znevýhodnění jednotlivce, či skupiny jednotlivců na základě nějakého diskriminačního důvodu. Diskriminační kritéria jsou definována v zákoně č. 262/2006 sb., zákoníku práce. Jde o pohlaví, věk, rasu, vyznání, národnost, sexuální orientaci, zdravotní stav, rodinný stav, vzdělání, majetkové poměry, politickou příslušnost a další. Čím dál častěji se objevuje termín **pozitivní diskriminace**, který označuje záměrné zvýhodnění diskriminačních skupin.

Dalším častým problémem je **nedostatek praxe v oboru**. Nestačí pouze dosáhnout požadovaného vzdělání, zaměstnavatelé dávají hlavně přednost těm, kteří disponují potřebným zkušenostem.

Před více než deseti lety vstoupila na pracovní trh **generace Y**, která vyrostla v obklopení moderní technologie. Tato generace považuje mobilitu a flexibilní pracovní dobu za nejdůležitější kritérium výběru zaměstnání. České organizace zatím nejsou na tento přístup dostatečně připravené.

Obrázek 1: Kritéria generace Y



Zdroj: MICROSOT, generace Y [online].

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Microsoft s.r.o. je americká nadnárodní společnost, která byla založena roku 1975 a je světovým lídrem v poskytování softwaru, služeb a řešení. V současné době působí ve více než 100 zemích světa. Jejím posláním je pomáhat lidem a firmám po celém světě plně realizovat jejich potenciál pomocí technologií, které mění svět práce, vzdělání, zábavy i komunikace. (Interní materiály společnosti MICROSOFT s.r.o.)

Dlouhodobým cílem obchodního modelu je odpovědnost vůči těm, kteří pomoc potřebují a mohou se díky technologiím zapojit zpět do života. Součástí CSR aktivit je ale i podpora projektů společenské odpovědnosti zaměřených na posilování konkurenceschopnosti země, ve které působí, péči o životní prostředí, ale také o jejich zaměstnance, které považují za základní motor úspěchu. (Interní materiály společnosti MICROSOFT s.r.o.)

Ti mají díky moderním technologiím možnost harmonizace svého osobního a pracovního života. Vytvoření flexibilního prostředí je především otázkou změny firemní kultury a hodnocení lidí podle výsledků, nikoliv počtu hodin odpracovaných v kanceláři. Pokud jim dáte důvěru a možnost, aby si sami určili, kdy, kde a jak splní své úkoly, umožníte jim komunikovat a spolupracovat na dálku. Vytvoříte pracovní prostředí, které zvýší spokojenost s jejich životem a tím i jejich produktivitu, motivaci a loajalitu. Společnost se tedy zastává myšlenky flexibility v práci a zároveň věří, že se tento přístup vyplatí všem.

Tato myšlenka předně oslovuje novou generaci „Y“ - mladé lidi s odlišnými představami a hodnotami. Má také pozitivní dopad na společnost a může pomoci při řešení některých ekonomických i společenských problémů, například snížení dopravní zácpy, rizika syndromu vyhoření apod.

Česká pobočka společnosti Microsoft zahájila svoji činnost v roce 1992. V současnosti sídlí v Praze a zaměstnává okolo 270 zaměstnanců. Od července roku 2013 ji vede Biljana Weber (Interní materiály společnosti MICROSOFT s.r.o.).

„V České republice Microsoft významně podporuje mnoho projektů společenské odpovědnosti. Tyto projekty zahrnují zejména pomoc neziskovým organizacím, které mohou díky dárcovskému programu TechSoup získat software pro své podnikání za velice výhodnou cenu. Každoročně se rovněž ve spolupráci s Nadací VIA pořádá Den pro neziskové organizace, kde se tyto subjekty formou přednášek a workshopů dozvědí o možnos-

tech zefektivněni své činnosti díky ICT. Již v roce 1996 vznikl z iniciativy Microsoftu a Nadace Charty 77 projekt Počítače proti bariérám, jehož podpora trvá dodnes. Cílem projektu je pomoci postiženým občanům uplatnit se jak v běžném životě, tak i na trhu práce“ (Interní materiály společnosti MICROSOFT s.r.o.).

Microsoft se také zapojuje do podpory vzdělávání zprostředkováním školení žáků i učitelů v používání informačních technologií při vyučování, poskytování dostupného softwaru a zvyšování možnosti uplatnění absolventů na trhu práce a podpory jejich podnikání v rámci několika globálních programů.

5 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Úvodem lze říci, že proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti Microsoft s.r.o. je realizován bez ohledu na státní příslušnost, pohlaví, barvu pleti, náboženské vyznání, sexuální orientaci či invaliditu nebo tělesné postižení. Od ostatních společností se v tomto procesu především odlišuje tím, že při výběru nového pracovníka předvídá, kam by se mohl posunout v horizontu příštích 5 let. Mimo odborné znalosti a zkušenosti od uchazečů vyžadují otevřenost, sebekritičnost, respektování ostatních a především potenciál. Svým zaměstnancům se pak snaží poskytnout dostatek příležitostí k růstu motivujícími odměnami a rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem.

5.1 Proces získávání

Prvním krokem v procesu získávání pracovníků je identifikace potřeby obsazení volného pracovního místa. Tato potřeba mohla vzniknout vytvořením:

- a) nové pracovní pozice;
- b) náhrady za přesunutého pracovníka z důvodu jeho vyloučení/povýšení/plánovaného odchodu;
- c) kritické role (potřeba specifické dovednosti, kterou stávající pracovník nevlastní).

Se vznikem každého pracovního místa se vytváří tzv. „job description“ (viz příloha 1), neboli popis pracovního místa a specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka. Zahrnuje především požadované znalosti, schopnosti, dovednosti, osobnostní předpoklady na pracovníka, požadavky na vzdělání a dosavadní délku praxe.

Dále se rozhoduje, zda bude místo obsazeno z vnitřních nebo vnějších zdrojů. To zpravidla určuje manažer oddělení, kde potřeba obsazení vznikla. „*U některých pozic, např. „business manager“ je výhodou znalost interního prostředí, pozici pak lze obsadit ihned, bez zdlouhavé adaptace*“ (příloha 2).

Při rozhodnutí získání pracovníka z vlastních zdrojů se zaměstnancům v interním systému objeví volná pracovní pozice. V případě externího náboru se na základě „job description“ personální oddělení vytvoří inzerát, který je umístěn na webové stránky společnosti. Ten je pak sdílen na různé sociální sítě. Nejvíce nabídek od uchazečů o zaměstná-

ní se do společnosti dostane skrze webový formulář (viz příloha 3), kde si uchazeči zvolí, o jakou pozici mají zájem, vyplní základní data a přiloží životopis. Zaslání motivačního dopisu není nutností, ale výhodou (příloha 4).

Ve spolupráci s vedením divize lidských zdrojů proměňuje tým Microsoft IT způsob nábory a přijímání zaměstnanců. Pomocí moderních nástrojů a zdrojů, které lidé používají každý den, vyhledávají plynulejšími a interaktivnějšími způsoby rozmanité kandidáty. Integrací aplikace Microsoft Dynamics CRM s profesní sociální sítí LinkedIn získali konkurenční výhodu v oblasti vyhledávání a oslovování kandidátů. Tato dynamická integrace vytváří bližší propojení s kandidáty z celého světa a jejich sítěmi a umožňuje společnosti úspěšně identifikovat a najmout špičkové talenty pro budoucnost (MICROSOFT. Nábor 2.0 [online]).

Přesto nejčastější metodou získání této společnosti je doporučení od stávajícího zaměstnance. Zpravidla se jedná o kvalitní uchazeče, protože zaměstnanec by doporučením nekvalitního kandidáta uškodil i sám sobě. Pokud uchazeč projde, doporučitel získá finanční ohodnocení. Další častou využívanou metodou je doporučení od spolupracujících agentur. Agentura si za každého vybraného uchazeče účtuje poplatek. V případě potřeby obsazení vysoké pozice se oslovují specializované agentury. Těm společnost platí i za to, že takového pracovníka vůbec hledají.

Společnost Microsoft s.r.o. vyhledává talenty i z řad absolventů. Pro jejich získání podporuje několik programů. Nejrozšířenější a neznámější je program MACH, proto mu bude věnována celá příští kapitola. Dalšími studentskými programy jsou:

Studentské trenérské centrum (STC)

STC je program pro středoškolské studenty, kteří mají zájem zdokonalovat své znalosti v oblasti ICT a předávat je dál v rámci svých škol a širšího okolí. Pomáhá zajistit si lepší pozici pro další studium i konkurenceschopnost při získávání vysněného zaměstnání. Cílem programu je příprava budoucích specialistů a vedoucích pracovníků se zaměřením na informační technologie.

Microsoft Student Partners (MSP)

Program Microsoft Student Partners je primárně určen pro vysokoškoláky se zájmem o IT technologie a touhou sdílet své informace a postřehy s ostatními. Všem aktivním členům nabízí podporu pro jejich další růst.

Microsoft Most Valuable Professional (MVP)

MVP je nejprestižnějším oceněním pro technologické nadšence, kteří významným způsobem pomáhají při práci dalším IT a vývojářským kolegům. Jsou špičkami ve svých oborech.

BizSpark - pro studenty, kteří začínají podnikat

BizSpark urychlí rozjezd začínajících vývojářských firem založených studenty a usnadní jejich první fáze podnikání. Pomůžeme Vám rozjet Váš business aneb Tři roky IT bez investic.

DigiGirlz

Má za cíl zvýšit zájem studentek základních a středních škol o obor IT. Iniciativa představuje dívkám již na středních školách výhody studia IT oborů, možnosti jejich budoucí kariéry a rozvoje a ukazuje jim, jaké mají v tomto sektoru možnosti uplatnění. To, že do oboru IT patří jen muži, je už dávno mýtus (MICROSOFT. Studentské programy [online]).

5.2 MACH (Microsoft Academy for College Hires)

Je dvouletý program zaměřený na zrychlení rozvoje kariéry. Společnost najímá různorodé studenty vysokých škol a MBA programů, a umožňuje jim rozvinout jejich talent pomocí tréninku, mentoringu a podpory komunity z celého světa. Jedná se o práci na plný úvazek. Při správné inspiraci a motivaci lze dosáhnout neobyčejných věcí, které zanechávají trvalý profesní dopad. Účastníci jsou primárně vybíráni na základě potenciálu a schopnosti učit se adaptovat do prostředí společnosti. Zároveň nesmí postrádat energii, vlastní iniciativu a kreativitu. Výběrové řízení se koná dvakrát do roka, zpravidla v říjnu a únoru (MICROSOFT. MACH program [online]).

5.2.1 Požadavky

- Absolvování magisterského / MBA programu v posledních 12 měsících.
- Potenciál.
- Výjimečné komunikační a prezentační dovednosti.
- Vášeň pro technologii.
- Plynulá angličtina a čeština / slovenština.
- Maximálně roční pracovní zkušenost (na plný úvazek), u MBA studentů je podmínkou praxe kratší než tři roky (MICROSOFT. MACH program [online]).

5.2.2 Obory

Účastník si v přihlášce volí, v jakém oboru se chce uplatnit. Má na výběr tyto role:

- Marketing – hledání způsobu, jak výrobky mohou pomoci umožnit lidem a firmám po celém světě plně realizovat jejich potenciál. Jedná se o tvorbu klasické marketingové kampaně, jak oslovit zákazníky. Není zde potřeba znalosti IT.
- Prodej a služby – se odehrávají v přední linii, kde je přímá interakce se zákazníky. Jedná se o obchodně zaměřené pozice. Služby dodávají technické poradenství, podporu a zákaznický servis pro zákazníky a partnery po celém světě.
- Technické zaměření – je pro uchazeče s širšími technickými znalostmi. Např. role „technical account manager“ má na starosti partnery společnosti a převážně řeší problémy s jejich technickým manažerem (správa sítě,...).

Většina rolí v oblasti prodeje, marketingu, technického prodeje a služeb spadá pod Singapur. Složitější technické role se odehrávají na území USA (MICROSOFT. Role programu [online]).

5.2.3 Přínos programu

- Plný pracovní úvazek po dobu dvou let se skutečnou odpovědností od prvního dne.
- Silný osobní a profesionální rozvoj
- Inspirující celosvětové setkání, interakce s vrstevníky v kurzech a seminářích.
- Začlenění do MACH komunity, která aktuálně čítá několik tisíc MACHů ve více než 60 zemích světa
- Spolupráce s jedničkami z oboru.
- Příležitosti cestovat po celém světě a užívat si zážitky plánované výhradně pro účastníky MACH.
- Nástroje a znalosti řídit svou dlouhodobou kariéru v konkrétní oblasti.
- Nadprůměrná mzda a balíček zahrnující širokou škálu výhod.
- Dynamické a prestižní pracovní prostředí.
- Nejlepší nástroje a technologie na dosah ruky (MICROSOFT. MACH program [online]).

5.3.1 Příprava

Internship program:

Je určen pro studenty 4. a 5. ročníků vysokých škol. Jeho délka je zpravidla 6-12 měsíců, a jedná se o práci na poloviční úvazek. Internship v Microsoftu umožní získat profesní zkušenosti v jedné z nejprestižnějších firem na trhu a rozvinout svůj potenciál. Když uspějete, máte již jednou nohou nakročeno do MACH programu.

Aplikační tipy:

Proces posouzení může být pro mnohé skličující. Microsoft na svých webových stránkách uvádí uchazečům užitečné rady a tipy, které pomohou v každé fázi výběrového procesu.

CV tipy:

Nejdůležitější informace se sepisují na první stránku. Podstatné je, aby byly zcela aktuální, zejména ty kontaktní. Zvýraznění úspěchů v přechozích zaměstnáních nebo projektech pomůže lépe vyniknout osobnímu profilu. Školní a pracovní progrese poukazuje na rozvíjení zkušeností. Nakonec je nutné důkladně zkontrolovat překlepy a chyby (MICROSOFT. MACH program [online]).

Rozhovor tipy:

Rozhovory jsou navrženy tak, aby shromáždily všechny relevantní informace a kompetence, které konkrétní pracovní pozice vyžaduje. Tazatel vybírá modelovou situaci, ve které by uchazeč využil své schopnosti efektivně. Nemusí se nutně jednat o pracovní zkušenosti, lze použít příklady z univerzitního života, dobrovolnické práce, nebo zpracovaných projektů (MICROSOFT. MACH program [online]).

Doporučený způsob, jak odpovídat na otázky pohovoru je model STAR (situation, task, action, result).

S – Detail pozadí. Kdy? Kde?

T – Co je potřeba udělat? Proč?

A – Jak to udělat? Jaké nástroje použít?

R – Výsledek: úspěchy, uznání, atd.

Assessment Centre tipy:

V případě prezentace a hraní rolí je důležité mluvit jasně, dostatečně nahlas, s úsměvem a v pozitivním tónu. Také udržovat oční kontakt a vyhnout se manipulaci s čímkoliv (pero, vlasy). Při cvičení ve skupině by měl dostat příležitost promluvit každý. Tišší členy skupiny je třeba zapojit. Ukvapené závěry a přerušení ostatních, když mluví, se

považuje za negativní chování. Cvičení jsou často načasovány, je tedy nutné hlídat čas (MICROSOFT. MACH program [online]).

5.3.2 Průběh výběru

Zhodnocení životopisu a motivačního dopisu – někteří uchazeči nespĺňují ani základní podmínky pro přijetí do tohoto programu. Nejčastějším porušením je ukončení studia před více jak dvanácti měsíci, nebo jejich praxe na plný úvazek přesáhla kalendářní rok. Dále jsou vyřazeny životopisy uchazečů, kteří se dle životopisu jeví jako nezajímaví, nebo jejich dosavadní zkušenosti směřují jiným směrem. Motivační dopis není povinností, ale výhodou. Důležitá je také struktura těchto dokumentů (viz kapitola 6.2). Pokud uchazečovi nestojí za námahu sestavit kvalitní životopis, nejspíše u něj nenalezneme vyžadovaný potenciál.

Strukturovaný pohovor – jelikož Microsoft s.r.o. je mezinárodní společností, všichni účastníci MACH programu mezi sebou komunikují. Celý pohovor probíhá v anglickém jazyce, kde se určí jazyková úroveň uchazeče. Zpravidla ho vede manažer konkrétního oboru. Někdy se stane, že jsou účastníci vybráni už v tomto kole, ale většinou jsou pozváni ještě do assessment centra (přibližně třetina uchazečů). V průběhu procesu pohovoru vyzývají kandidáty k používání aplikace Candidate Experience. Tento nástroj uchazečům umožňuje, aby v průběhu procesu pohovoru na vlastní kůži vyzkoušeli strategii společnosti s důrazem na cloudové a mobilní služby (MICROSOFT. Nábor 2.0 [online]).

Assessment centre – trvá celý den. Vždy je předem stanoveno, kdo ho bude provádět, jaká a kolik bude kol. V jednom kole je 5-10 absolventů. Vedou se individuální pohovory, prezentace, skupinová cvičení, diskuze a hraní rolí. Např. „Vyberte si jakýkoliv produkt, nebo poskytovanou službu společnosti Microsoft a snažte se ostatní účastníky přesvědčit k jeho koupi“, často se také ptají „Proč právě Microsoft“, tuto odpověď je dobré si předem připravit, aby byla neatřelá a zajímavá. Assessment Centre je neocenitelná možnost se dozvědět více o společnosti z lidí na různých úrovních v rámci organizace.

V případě výběru jsou uchazeči okamžitě umístěni do náročné role se specifickými učebními plány. Od prvního dne přebírají odpovědnost. Program trvá 18 – 24 měsíců, kdy jsou účastníci zapojeny po boku odborníků a profesionálů do lokálních projektů. Určitě se nevyhnu ani cestování po celém světě. První rok se zaměřuje na vzdělávání, učení měkkých dovedností (asertivita, leadership, sebekritičnost, empatie, komunikace,...) a mentoring, druhý rok na profesní rozvoj a „global networking“. V České republice dostane tuto příležitost ročně 5-10 uchazečů.(Příloha 4)

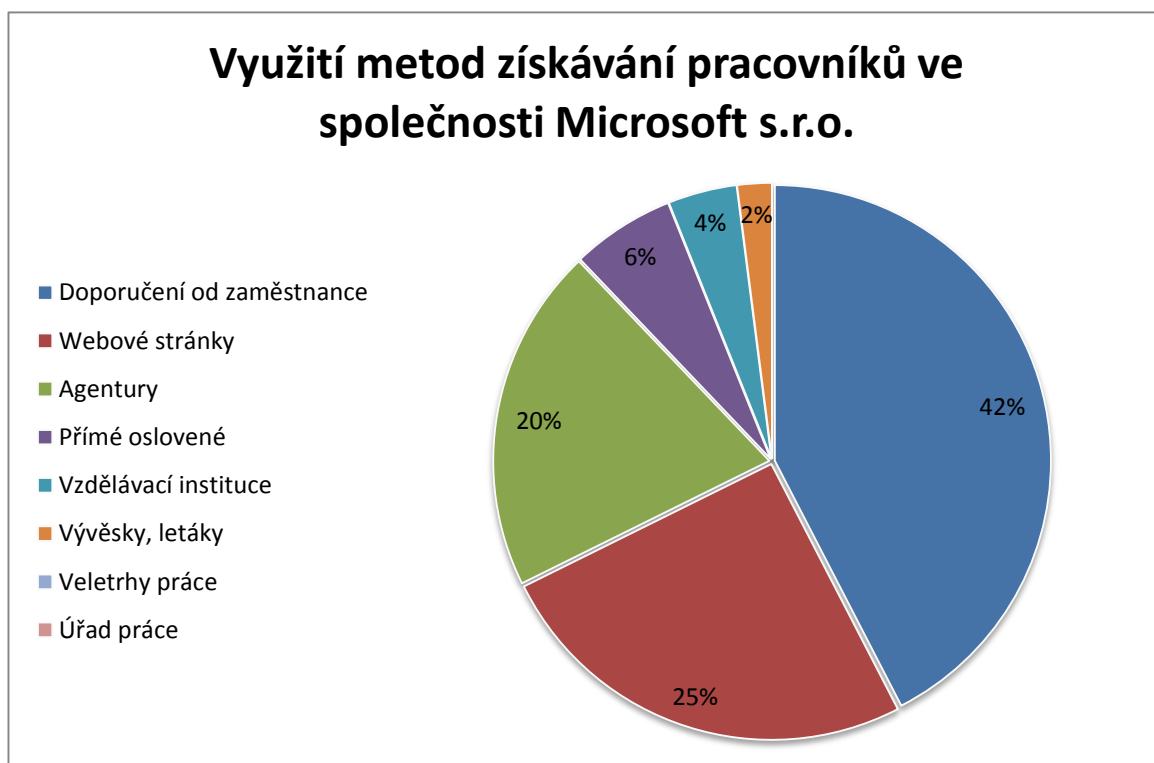
6. VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ

6.1 Dotazníkové šetření

Dotazník byl předložen k vyplnění 100 zaměstnancům z různých oddělení a s různou pracovní pravomocí. Jelikož se skládal jen ze dvou povinných a tří dobrovolných otázek, zabral přibližně 2 minuty a všichni jej ihned vyplnili (Příloha 5). Cílem dotazníku bylo primárně zjistit, jaké metody získávání a výběru zaměstnanců společnost Microsoft s.r.o. nejčastěji využívá.

První otázka se týkala vzdělání. Pouze 6 z dotázaných dosáhlo střední školy s maturitou, ostatních 94 uvedlo vzdělání vysokoškolské. Základní vzdělání a střední školu bez maturity nevedl nikdo.

Graf 1: Využití metod získávání pracovníků ve společnosti Microsoft s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá, povinná otázka zjišťovala, jakou metodou se o svém pracovním místě dozvěděli. Nejčastější odpovědí (42 %) bylo **doporučení od stávajícího zaměstnance**. Druhou nejčastější metodou (25%) byly **webové stránky společnosti**. Skrze **agenturní**

zaměstnávání (personální agentury, specializované agentury a personálně poradenské agentury) nabídku dostalo (20%) uchazečů. **Přímé oslovení** uvedlo (6%) dotazovaných, jeden dokonce připsal, že se jednalo o nabídku na profesní sociální síti Linked-IN. **Čers-tvých absolventů** se do společnosti dostalo pouze (4%), z toho 2 využili zmíněný program MACH. Pouze (2%) dotazovaní uvedli metodu **vývěsek a letáků**, přes **úřad práce a ve-letrh pracovních příležitostí** se o této společnosti nedozvěděl žádný ze zaměstnanců. Do-tazovaný navíc mohl doplnit i jinou metodu získávání, která nebyla v dotazníku uvedena. Tuto možnost však nikdo nevyužil.

Třetí otázka zjišťovala požadované dokumenty od uchazečů. Dotazovaný mohl zvolit více možností. Všechny 100 dotazovaných muselo předložit životopis. Motivační dopis dobrovolně poslalo 18 uchazečů o zaměstnání. Zdravotní vyšetření a výpis z trestního rej-stríku nemusel předložit nikdo z dotazovaných.

Čtvrtá, povinná otázka zkoumala, jaké metody získávání pracovníků společnost vy-užívá. Opět byla možnost zaškrtnutí více možností. Všechny 100 dotazovaných se zúčastnilo výběrového rozhovoru, do Assessment centra bylo pozváno jen 7, od 4 zaměstnanců byl požadován vzorek práce. Ostatní metody společnost nevyužívá.

Z poslední otázky lze vyzkoumat pohyb pracovní kariéry. Na stejné pozici doposud zůstalo 53 dotazovaných, 32 zaměstnanců bylo převedeno na jinou pozici stejné kariérní úrovně a 15 zaměstnanců bylo povýšeno. Kariérní propad se netýkal nikoho z dotazovaných.

6.2 Analýza dokumentů

6.2.1 Životopis

Společnost Microsoft s.r.o. na základě několika zaslaných nekorektních životopisů, vytvořila svůj ukázkový fiktivní životopis (příloha 6) z něhož jsou patrné tyto základní chyby:

- fotografie není nutná, přikládá se, jen pokud si to zaměstnavatel přeje;
- nevhodná emailová adresa;
- barevné zpracování působí neprofesionálně;
- chronologie dosaženého vzdělání se píše od nejvýše dosaženého;
- chronologie pracovních zkušeností se píše od poslední práce;
- špatný spelling (school leeving exam, work experiance);
- zarovnání sloupce není všude stejné;

- u datování pracovních zkušeností se píše i měsíc, nestačí rok;
- mezi rokem 2008 a 2010 chybí údaj;
- chybí jazykové znalosti a jejich úroveň.

Příloha 7 naopak znázorňuje, tak by měl vypadat správný životopis. Vše je přehledné, nechybí žádné důležité údaje a informace.

6.2.2 Motivační dopis

Motivační (průvodní) dopis je příležitostí, jak ukázat své nejrelevantnější schopnosti, motivaci a nadšení pro práci u konkrétního zaměstnavatele. Vždy doprovází životopis a neměl by přesahovat jednu stranu A4. Tato kapitola na základě přílohy 8 charakterizuje jeho podstatné náležitosti.

1. odstavec – zahájení. Přímé oslovení včetně všech připojených titulů. Určení, o kterou pracovní pozici se uchazeč zajímá, jak se o ní dozvěděl a proč se o ni uchází. Pokud má pracovní pozice referenční číslo, je dobré se o něm zmínit.

2. odstavec – proč já? V tomto odstavci uchazeč popisuje, proč se právě on hodí pro roli, o kterou se uchází. Odkazuje se na popis práce, který porovnává se svými dovednostmi, schopnostmi a znalosti. Zejména vyzdvihuje své specifické dovednosti a znalosti vztahující se k práci a prokládá je příklady z vlastní praxe. U absolventů lze uvést i pracovní zkušenosti, příklady částečných úvazků, mimoškolní aktivity, akademické práce, ale i dovednosti jako je komunikace, týmová práce, organizace a řízení času. V případě velké vzdálenosti mezi bydlištěm a pracovištěm je dobré popsat řešení tohoto problému (přestěhování, dojíždění autem,...) Tento odstavec by neměl být zkopírován z životopisu, informace jsou přeformulovat a rozšířit o další detaily.

3. odstavec – proč je? Tento odstavec vysvětluje, proč se zajímá o pracovní místo zrovna u této organizace. Zároveň je příležitostí, jak zacílit průvodní dopis, takže recruiter ví, že jeví zájem o jejich pozici a žádost o zaměstnání není masovým zasíláním životopisů na všechny volné pracovní pozice. Výhodou je poskytnout konkrétní důvody pro uplatnění na pozici (náplň práce, poskytovaná školení,...)

4. odstavec – konec. Závěrečný odstavec vystihuje ty nejpodstatnější informace. Znova uchazeč potvrzuje svou vhodnost pro konkrétní roli u daného zaměstnavatele. Zakoňuje se zdvořilostní frází a podpisem.

6.3 Zhodnocení a návrh změn v procesu získávání a výběru pracovníků společnosti Microsoft s.r.o.

Na základě srovnání teoretických východisek s praktickým postupem společnosti Microsoft s.r.o. při procesu získávání a výběru pracovníků musím organizaci pochválit. Jejich přístup k zaměstnancům je ukázkový, což potvrzuje opakovaná výhra zaměstnavatele roku. Považují své zaměstnance za důležitou součást fungování a vědí, že jen díky nim mohou dosáhnout svých cílů. Nabízím jim celou řadu výhod a společnost si klade za hlavní cíl, aby se u nich cítili dobře.

Proces získávání a výběru zaměstnanců je vcelku dobře zvládnutý a odpovídá zmíněným postupům doporučovaným v odborné literatuře a platným zákonům České republiky. Zejména má společnost velice kvalitně zpracované specifikace a popisy pracovního místa tzv. „job description“. Přesto se našla místa, kde lze v rámci zkvalitnění celého procesu doporučit určité změny.

Na webových stránkách nejsou vypsaná volná pracovní místa a zmíněný formulář žádosti o pracovní místo lze najít až po vyhledání konkrétní pracovní pozice. Pokud o něm uchazeč neví, těžko jej nalezne. Navíc nabídka zaměstnání vyběhne pro pobočky z celého světa a vše je popsáno v anglickém jazyce. Což může uchazečům na nižší pracovní pozice dělat problém.

Ohledně absolventského programu MACH by bylo dobré rozšířit více informací do podvědomí studentů. Osobně jsem se setkala pouze s jedním člověkem, který o této možnosti věděl. Navrhuji zadat specifický projekt vybraným vysokým školám, které doporučí studenty (účast dobrovolná), kteří ho ve svém volném čase zpracují. Ti s nejoriginálnějšími zpracováními a řešením dostanou nabídku účasti v tomto programu.

ZÁVĚR

Rozhodovací personální proces získávání a výběru pracovníků hraje v personální práci klíčovou roli a úspěch podniku na trhu je předurčen právě kvalitou jeho provedení a zvládnutí. Přijetí nevhodného pracovníka znamená pro organizace většinou potíže a finanční ztráty. Proto by měla být problematice hledání nových pracovních sil věnována náležitá pozornost a to nejen ze strany personalistů, ale i ze strany všech vedoucích pracovníků organizace.

Cílem této bakalářské práce bylo prozkoumat proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti Microsoft s.r.o., posoudit efektivnost využití jednotlivých kritérií a metod, vymezit příklady dobré praxe a navrhnout zlepšení možných nedostatků.

Teoretická část bakalářské práce byla věnována v první řadě základním pojmům spojených s řízením lidských zdrojů a personálními činnostmi. V dalším bodě byly rozebrány požadavky na pracovníka, jejich definování a vyjmenované možné metody při procesu získávání zaměstnanců. Rovněž jsou popsány silné a slabé stránky získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů.

Špatně nastavená kritéria mohou přilákat nevhodné uchazeče. Dalším důležitým krokem je předvýběr, ten nám eliminuje počet kandidátů pozvaných do dalšího kola a tím i ušetří spousty času a finančního kapitálu. Nedílnou součástí při vybírání vhodného zaměstnance je správné zvolení nástrojů a metod výběru. Samozřejmostí při vybírání vhodného jedinice na pracovní místo je pohovor. Jako seskupení několika metod získávání a výběru zaměstnanců lze chápat techniku assessment centra. Konkrétně jsou v práci popsány jeho výhody a nevýhody.

Praktická část na základě rozhovoru a dotazníků shrnuje využívané metody získávání a výběru pracovníků ve společnosti Microsoft s.r.o. Nejvíce se zaměřuje na získávání zaměstnanců z řad studentů. Celý proces předvýběru a výběru je popsán na absolventském programu MACH. Jeho součástí je analýza zaslaných dokumentů, strukturovaný pohovor a návštěva assessment centra. Vybraným uchazečům pak nabízí okamžité umístění do náročné role se specifickými učitelskými plány s plnou zodpovědností po dobu dvou let. Uchazeč si tak rozvine svůj osobní a profesní růst. Navíc získá nadprůměrnou mzdu a balíček zahrnující širokou škálu výhod.

V poslední kapitole jsou nastíněny některé přednosti a nedostatky v procesu získávání a návrhy k jejich zlepšení. Mnou navrhovaná opatření se týkají inzerování volných

pracovních míst na webových stránkách společnosti a rozšíření informací do podvědomí studentů ohledně získávání pracovníků do absolventských a studentských programů této společnosti.

Závěrem lze tedy shrnout, že zkoumání procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti Microsoft s.r.o. bylo pro mne velmi přínosné. Zjistila jsem, jak funguje personální oddělení a celková péče o zaměstnance. Nejvíce mne zaujal absolventský program MACH, do kterého se chci po skončení vysoké školy přihlásit.

Zpracované téma, stejně jako celá problematika těchto procesů, mě velmi zaujala a pomohla mi lépe pochopit tuto oblast personálních činností.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, xii, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk, 2010. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 2. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Linde, 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LEWTHWAITE, Julie, 2007. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem - vše, co byste měli znát a umět*. 1. vyd. Brno: Computer Press, xii, 211 s. ISBN 978-802-5117-279.

MAEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H&H. ISBN 80-86022-65-X.

STÝBLO, Jiří, 2009. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: ANAG, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788072635122.

ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC, 2003. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

DOLEŽALOVÁ, Eva, Budování kariéry skrz MACH program společnosti Microsoft [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/microsoft-program-mach-074-/podnikani.aspx?c=A140327_2050184_podnikani_zuk

MONTAG, Petr. Assessment Centre jako moderní a účinný nástroj personální práce [online]. [cit. 2014-11-29]. Dostupné z: <http://www.petr-montag.cz/files/ac-jako-moderni-a-ucinny-nastroj-personalni-prace.pdf>

MICROSOFT. Generace Y [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.microsoft.cz/odkudkoli>

MICROSOFT. MACH program [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://careers.microsoft.com/careers/en/sg/mach.aspx>

MICROSOFT. Nábor 2.0 [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <https://careers.microsoft.com/apply.aspx>

MICROSOFT. Role programu [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://careers.microsoft.com/careers/en/gbl/mach-cee/roles.aspx>

MICROSOFT. Studentské programy [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.microsoft.com/cze/education/students/>

MICROSOFT. Webový formulář [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <https://careers.microsoft.com/apply.aspx>

OSTATNÍ ZROJE:

Interní materiály společnosti MICROSOFT s.r.o.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výhody a nevýhody získávání pracovníků uvnitř organizace

Tabulka 2: Výhody a nevýhody získávání pracovníků mimo organizaci

Seznam obrázků

Obrázek 1: Kritéria generace Y

Seznam grafů

Graf 1: Využití metod získávání pracovníků ve společnosti Microsoft s.r.o.

Seznam příloh

Příloha 1: Job description

Příloha 2: Rozhovor s managerem HR

Příloha 3: Webový formulář

Příloha 4: Rozhovor s účastníkem MACH

Příloha 5: Dotazníkové šetření

Příloha 6: Ukázka špatného životopisu

Příloha 7: Ukázka správného životopisu

Příloha 8: Ukázka motivačního dopisu

Přílohy

Příloha 1: Job description

Org	Standard Title	Reports To (title)	Level	FY15 Inc Plan
Original Equipment Manufacturers	Partner/Channel Marketing Manager	Segment Leader OEM	Varies by Area/Sub	C Plan
Direct Reports: #0		Indirect Reports: #0		
<p>Purpose: The OEM Partner/Channel Marketing Manager set strategy and executes marketing plans that result in the sales of Windows devices and related services/software, winning share from competitors and achievement of OEM business goals. In partnership with sales, this marketing professional develops effective and actionable quarterly account marketing plans and is responsible for excellence in execution for their assigned geography. This role successfully applies marketing programs within budget that maximize revenue and marketing ROI to achieve OEM and partner business objectives.</p>				
<p>Key Responsibilities</p> <p>End-to-End Marketing Strategy Work in partnership with Account Sales and Engineering teams to support the near and long-term account strategy and establish marketing priorities. Build the Annual Marketing Engagement plan with your partner, aligned with Microsoft OEM Marketing and partner priorities. Determine market investment focus and priorities for each market segment (e.g. tablets, Consumer, Commercial, BM) and balance global investment portfolio for Attach, Share, Pro Mix and other priorities to ensure appropriate ROI.</p> <p>Effective and Actionable Partner Marketing Account Planning Negotiate and track the joint goals and the discretionary budget with the MNA partner and define the Global and Regional joint marketing priorities quarterly. Influence the use of non-discretionary funds to align to Microsoft and partners' goals to achieve Microsoft's and the MNA's objectives.</p> <p>Partner Relationships Provide business leadership with a vision for mutual marketing success globally and across the regions. Advocate for the MNA partner relationship and own all aspects of delivering a high quality marketing customer and partner experience (CPE) in coordination with Worldwide account and marketing teams.</p> <p>Marketing Excellence in Execution Manage the MNA partner relationships to execute sell-in and sell-through in close collaboration with worldwide field, Sales and Engineering teams. Create joint value proposition and marketing materials to enable the MNA partner to amplify Microsoft's marketing messaging, especially around Windows devices. Identify key internal stakeholders to drive awareness and demand for the MNA partner's devices across segments.</p> <p>Organizational Leadership Collaborate with Sales and Engineering leads on the account team on a frequent formal and informal basis to drive close alignment on strategies, tactics and execution at all levels of the account, engaging with regional sales & marketing to share information, confirm mutual goals, identify successes and challenges with execution, and reallocate/adjust budget as needed. Provide marketing leadership in the cross-division worldwide marketing community and OEM Marketing leadership team. Share successes and best practices with counterparts within the Worldwide and regional MNA marketing community</p>				
<p>Role Accountabilities</p> <ul style="list-style-type: none"> Partner campaign/program adoption Marketing Return on Investment Partner marketing strategy aligned to Microsoft all-up OEM strategy Quarterly/bi-annual and annual marketing plan reviews 100% (+/- 1%) utilization of global co-marketing funds invested toward business-generating activities that yield results Conditions of Satisfaction reviews Featured Devices landed standards Adherence to compliance Aligned marketing and sales efforts Category management plan alignment Partner NSAT 		<p>Key Activities</p> <p>Plans:</p> <ul style="list-style-type: none"> Support near and long-term strategy Establish marketing priorities to enable execution Build Quarterly, Bi-Annual & Annual Marketing Plans Work within budget set to achieve OEM and partner business objectives Develop channel go-to-market (including Launch) execution plan with channel marketing and account teams <p>Execute:</p> <ul style="list-style-type: none"> Create joint value proposition with partner to amplify Microsoft product marketing messaging Execute marketing programs, promotions and campaigns with partners Drive awareness and demand for partner's devices across segments <p>Manage & Monitor:</p> <ul style="list-style-type: none"> Oversee device plan execution Execute quarterly marketing reviews and evaluate results against targets Monitor and respond to demand signals to put in place correction of errors as needed Manage the budget/resources/schedules Manage vendors to deliver results Build partner relationships and gather insights Analyze data to drive sell-through 		
<p>Experiences Required</p> <ul style="list-style-type: none"> 8-10 years of practical experience including developing and driving partner and/or customer marketing (including focus on digital) strategy and execution Be able to effectively drive cross-group communications and cooperation, using strong communication, project management, and organizational skills Possess a personal passion for marketing, customer relationship marketing technology, partners and satisfaction Excellent collaborator in driving leadership across partners, segments, Windows Marketing, field teams and corp teams Deep marketing thought leadership and knowledge of effective marketing strategies, tactics and portfolio investments to maximize return on marketing investment Deep ecosystem insight, including the competitor landscape, emerging trends, knowledge of partner business models, best-in-class marketing, the Microsoft Partner Network and overall growth opportunities <p>Education</p> <ul style="list-style-type: none"> Four Year college degree required – MBA preferred 				

– Microsoft Internal/Confidential –

Zdroj: Interní materiál společnosti Microsoft s.r.o.

Příloha 2: Rozhovor s managerem HR

Petr Ott pracuje ve společnosti Microsoft s.r.o. od roku 2009. V lednu 2014 byl povýšen do role HR managera s odpovědností pro správu 5 strategických segmentů, včetně Enterprise Services, Public Sector, Enterprise Partner Group, Finance a Developer Platform Evangelism. Mimo jiné je zodpovědný za řízení lidských zdrojů včetně řízení talentů a diversity managementu.

Jak postupujete v případě vzniklé potřeby obsazení pracovního místa?

Záleží, jak tato potřeba vznikla. Vždy se domlouváme s manažerem toho konkrétního oddělení. Ten většinou určí, jestli budeme nabírat externě, nebo interně. U některých pozic např. „business manager“ je výhodou znalost interního prostředí, pozici pak lze obsadit ihned, bez zdlouhavé adaptace.

Kde se uchazeči dozvědí o volném pracovním místě?

Při získávání pracovníků z vlastních zdrojů se v interním systému Microsoft Careers objeví volná pracovní pozice. V případě externího náboru volná místa umístíme na webové stránky, kde jde nabídka sdílet na sociální sítě atd. Nejvíce nabídek nám však chodí průběžně přes webový formulář. Zde si uchazeči zvolí, o jakou pozici žádají, vyplní základní data a přiloží životopis.

Jak tyto uchazeči zjistí, jestli se na danou pozici vůbec hodí?

Ke každé pozici je vytvořená specifikace pracovního místa, tzv. job description.

Požadujete od uchazečů nějaké dokumenty?

Primárně vyžadujeme životopis, kde se koukáme i na reference. Pokud uchazeč doloží i motivační dopis, je to výhodou.

Jaké využíváte metody při procesu získávání pracovníků?

Když nebudeme počítat, že se uchazeči nabízejí sami, nejvíce u nás funguje doporučení od stávajících pracovníků. Sami oslovujeme zřídka. To už spíš zadáme požadavky na obsazení volného místa agenturám. Ty nám nabídnou vhodné uchazeče a konečné schválení proběhne u nás. Úřady práce neoslovujeme vůbec.

Mají šanci získat pracovní místo i čerství absolventi?

Určitě. Microsoft vede několik projektů zaměřených přímo na studenty. Mezi nejznámější patří MACH. Tento dvouletý program oslovuje čerstvé absolventy magisterského studia. Zde nejsou tak důležité dosavadní zkušenosti, ale nejdůležitější je potenciál. V případě výběru jsou uchazeči okamžitě umístěni do náročné role se specifickými učebními plány.

Jakým způsobem určujete, zda má uchazeč potenciál?

Nejdříve proběhne selekce životopisů, v této fázi je odmítnuto nejvíce uchazečů. Většinou ani nesplňují podmínky pro přijetí, nebo nás jejich životopis nijak nezaujme. Dalším kolem je pohovor. Někdy se stane, že je uchazeč vybrán už v této fázi, ale většinou jsou pozváni do třetího kola, tedy do assessment centre.

Kolik uchazečů ročně dostane tuto příležitost?

Jedná se o 5-10 lidí ročně.

Co uchazeče čeká po skončení programu?

Většinou zůstanou ve firmě, začlení se do běžného pracovního procesu.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Příloha 3: Webový formulář

The screenshot shows the Microsoft Careers website interface. At the top left is the Microsoft logo. At the top right, it says "Hi Klára" with a gear icon. The main heading is "Microsoft Careers". Below this is a search bar with the placeholder text "Search for jobs using keywords..." and a magnifying glass icon. To the right of the search bar is a link for "Advanced Search". Below the search bar are three navigation links: "Meet Microsoft", "Find your fit", and "Students and graduates".

The main content area is titled "Apply" and contains two steps: "1. Contact information" (highlighted in blue) and "2. Resume". The "Contact information" section includes the following fields:

- First name * (text input)
- Last name * (text input)
- Email address * (text input)
- Country * (dropdown menu, currently showing "United States")
- State (or province/county) * (dropdown menu)

At the bottom of the form are two buttons: "Next" (highlighted in blue) and "Cancel".

Zdroj: MICROSOFT. Webový formulář [online].

Příloha 4: Rozhovor s účastníkem MACH

Devětadvacetiletá Eva Doležalová pracovala už při studiu Vysoké školy ekonomické v Praze. „Začínala jsem jako asistentka účetní a auditora, byla jsem controllerem, pak jsem nastoupila do oddělení obchodu a e-commerce v zahraniční firmě, abych se zdokonalila v angličtině,“ vyjmenovává mladá žen.

To jsou ekonomické obory, co vás odválo do oblasti IT?

Ano s IT jsem neměla nic společného. Ale skončila jsem školu a řešila, co dál. Narazila jsem na program MACH a přihlásila se.

Musela jste obstát ve velké konkurenci. Hlásí se stovky uchazečů, berou jen pár.

Mněla jsem štěstí, že se tenkrát ještě nedělala assessment centra, ale jen pohovor u manažera. Ten jsem zvládla. Program byl pro mě sice kariérní brzda, ale zároveň velká příležitost. Také mi vyhovovalo, že není rotační, to je výhodné jen pro toho, kdo neví, co chce dělat. A v tom jsem měla jasno.

Na jakou pozici jste nastoupila?

Jako obchodní manažerka. Mým úkolem bylo komunikovat s klienty, plánovat s nimi strategie, řešit jejich problémy, prostě klasický byznys. Hned od začátku jsem měla na starosti 130 firem z komerční sféry: banky, právní nebo cestovní kanceláře, prostě společnosti od 250 počítačů výše.

Prošla jste nějakou teoretickou přípravou?

Hned po týdnu jsem odjela do německého Mnichova, kde nám představili firmu, učili jsme se prezentačním dovednostem a takzvaným soft skills, což jsou měkké dovednosti, například kooperativnost, komunikativnost, empatie, sebekritičnost, asertivnost, dovednost vedení týmu.

Dobře, to jsou obecné znalosti, ale jak jste se sžívala se specifickým světem IT?

Očekávalo se, že časem proniknu i do téhle oblasti, ale jen do základů. Nikdo nechtěl, abych přesně věděla, jak funguje třeba server.

Pracujete pro mezinárodní firmu, měla jste možnost vyjet do světa?

Po pár měsících už jsem mířila do americké Atlanty, kde se sešli zaměstnanci Microsoftu z celého světa a představili nám vizi firmy na další období. Po návratu jsme dostali za úkol zpracovat projekt. Vytvořili jsme česko-slovenský tým a připravili cloudové řešení, které se snaží propojit Microsoft přímo se zákazníky, bez prostředníků. Představili jsme ho na

setkání v Aténách a vyhráli jsme. Nedávno jsme jej obhajovali v Paříži a nyní se řeší, zda by ho bylo možné využít i v ostatních zemích.

Kdo vám ve vašem snažení pomáhá?

Od začátku se nám věnuje zkušený mentor, dává nám hodně času a úsilí.

V červnu pro vás program MACH končí, co bude dál?

Jednou bych se chtěla vrátit do světa financí, bavilo by mě dělat reporty a analýzy. Ráda bych byla finančním manažerem.

Máte naprosto jasnou představu, to jste se tady také naučila?

Ano, je tu velký tlak na lidi, aby se neustále posouvali a nebyli dlouho na jedné pozici.

Proto si vytváříme plán osobního rozvoje, který manažer kontroluje a radí nám.

Zůstávají absolventi programu pracovat ve firmě?

Většina ano, nyní je tu devět MACHů, na podzim přibudou další. Takže kdo by se chtěl přihlásit, radím mu, aby si už pomalu začal připravovat projekt.

Na co by se měl uchazeč připravit?

Záludná bývá na assessment centru otázka: Proč právě Microsoft? Většina adeptů odpoví dá obyčejně, nezajímavě. Měli by si nachystat nějaký originální argument.

A co byste na ni dnes odpověděla vy?

Baví mě pracovat pro významného hráče na trhu, líbí se mi inovativní přístup, v oboru se stále něco mění a nikdy to nebude rutina, natož nuda.

Zdroj: DOLEŽALOVÁ, Eva, Budování kariéry skrz MACH program společnosti Microsoft [online].

Příloha 5: Dotazníkové šetření

Metody získávání a výběru pracovníků ve společnosti Microsoft s.r.o.

Vážení respondenti,

obracím se na Vás jako studentka ČVUT v rámci výzkumu, jehož výsledky budou použity v mé baka-lářské práci. Cílem následujícího dotazníku je zjistit, jaké metody získávání a výběru pracovníků se ve společnosti Microsoft s.r.o. používají.

Toto dotazníkové šetření je anonymní. Jeho vyplnění Vám zabere přibližně 1-2 minuty. Případně při-pomínky a dotazy můžete zasílat elektronicky na klara.zelechovska@hotmail.cz

Děkuji Vám za Vaši námahu a čas věnovaný vyplnění dotazníku.

S Pozdravem a poděkováním za spolupráci
Klára Želechovská

*Povinné pole

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské s maturitou
- Středoškolské bez maturity
- Vysokoškolské

Kde jste se o své pracovní pozici dozvěděl/a? *

- Webové stránky společnosti
- Doporučení od stávajícího pracovníka
- Přímé oslovení
- Vývěsky, letáky
- Úřad práce
- Inzerce
- Vzdělávací instituce
- Personální agentura
- Veletrh práce
- Jiné:

Jaké dokumenty od Vás společnost při procesu získávání vyžadovala?

- Životopis
- Motivační dopis
- Zdravotní vyšetření
- Výpis z trestního rejstříku
- Jiné:

Jaké metody získávání pracovníků při tomto procesu společnost využila? *

- Osobní dotazník
- Testy pracovní způsobilosti
- Výběrový rozhovor
- Vzorek práce
- Assessment centre
- Projektivní techniku
- Grafologii
- Jiné:

Jaký je Váš pohyb kariéry v této společnosti?

- Stejná pracovní pozice
- Povýšení
- Přesunutí na jinou pracovní pozici
- Přesunutí na nižší pracovní pozici

Zdroj: Vlastní zpracování.

Příloha 6: Ukázka špatného životopisu

CV



Name and Surname: Jana Nováková
Date and place of birth: 18.10.1985, Praha
Address: Pod Kaštany 7, Praha 6, 160 00
Contact details: 606 202 510 | janinkapusinka@centrum.cz

Education:

1992 – 2001 ZŠ Emy Destinové
Nám. Svobody 3/930, Praha 6
2001 – 2005 Gymnázium a Sportovní gymnázium Nad Štolou
(school leaving exam)
Nad Štolou 1, Praha 7
2005 – 2006 McNeilus Language School
(English study)
Washingtonova 25, Praha 1
2007 – 2010 VŠE, International Business
(title: Bc.)
nám. W. Churchilla 4, Praha 3

Work experience:

2006 – 2007 Eva atelier s.r.o., HPP, receptionist
Plzeňská 66, Praha 5
2007 Penzijním fond České pojišťovny a.s (Truhlářská 9,
Praha 1), administrative work
2007-2008 Chava s.r.o., Xtreme Hostess Service s.r.o., Spadea s.r.o.,
hostess
2010 – 2012 - Avant Promotion s.r.o., Americká 42, Praha 1,
help with organizing festivals

Knowledge

- PC (Excel, Word, Internet)
- driving licence
- FCE – First Certificate of English (British Council)

Hobbies:

- music, films, books, cinema

Zdroj: Interní materiál společnosti Microsoft s.r.o.

Příloha 7: Ukázka správného životopisu

Curriculum Vitae

Name and Surname: Jana Nováková
Date and place of birth: 18.10.1985, Praha
Address: Pod Kaštany 7, Praha 6, 160 00
Contact details: m: 606 202 510
e-mail: jananovakova@centrum.cz

Education:

2007 – 2010 **VŠE, International Business**
(title: Bc.)
nám. W. Churchilla 4, Praha 3

2005 – 2006 **McNeilus Language School**
(intense English study)
Washingtonova 25, Praha 1

2001 – 2005 **High school Nad Štolou**
(finished by a school leaving exam)
Nad Štolou 1, Praha 7

Work experience:

6/2010 – 12/2012 **Avant Promotion s.r.o., Americká 42, Praha 1**
Festival Coordinator

- production and coordination work, help with organizing festivals such as Tourfilm (Karlovy Vary), Regionfilm, Arts&film (Telč)
- support of the team
- preparation of the POS marketing materials

7/2007 – 6/2010 **Hostess**

- hostessing for major Prague hostess agencies (Hostess Service, Xtreme, Chava, etc.)
- support during press conferences, congresses, trade shows, VIP and sport events, parties

2/2007 – 7/2007 **Penzijní fond České pojišťovny a.s., Truhlářská 9, Praha 1**
Administrative Assistant

- administrative support to the HR team
- entering data into the CRM system
- translation of documents from Czech to English and vice versa

6/2006 – 6/2007 **Eva atelier s.r.o., Plzeňská 66, Praha 5**
Receptionist / Office Manager

- running the reception, handling calls and mail
- administrative support for the team
- organisation of meeting rooms
- dealing with suppliers and clients

Language knowledge:

- English – advanced (CAE 2007)
- German – upper-intermediate
- Spanish – beginner

Other knowledge and skills:

- PC (Excel, Word, Internet)
- driving licence (group B)
- strong organizing skills
- excellent communication skills

Hobbies:

- singing (since 2001 a member of a female a cappella group; background vocalist for various bands and singers)
- cosmetics and make-up (professional make-up artist)

Zdroj: Interní materiál společnosti Microsoft s.r.o.

Příloha 8: Ukázka motivačního dopisu

Louise Cable
9 Monitor Close
Scanner End
Dorset
DO5 5OD
louisem7@hotmail.co.uk
01300 654 5678

Ms P C Mouse
Computer Genius Inc
Monitor Road
Swindon
SW12 3WS

30 April 2012

Dear Ms Mouse,

Graduate Position for Network Engineers

I am applying for the above position, which I saw advertised on your website. I have recently completed a BSc (Hons) degree in Computer Network Management and have achieved a 2:1.

Your selection criteria stipulate that you require a good understanding of specific key technologies. My degree has given me the knowledge, competence and understanding of a wide range of languages, including HTML and JavaScript. A complete list is included in my CV.

Having entered university as a mature student, I have several years' employment experience in diverse roles including management, customer service and as an electronics technician. This has given me a wide range of transferable skills related to the job description including:

- technical and commercial skills
- problem solving skills
- written, oral and presentation skills
- customer service

I am impressed by the work you undertake within technology development in inner-city schools, and I am very motivated to work for Computer Genius Inc.

I enclose my CV outlining my experience and training to date and hope that I will have the opportunity to discuss at interview how I can use these to benefit your company in the role of a network engineer.

Yours sincerely,

L Cable

Louise Cable
Enc.

Zdroj: Interní materiál společnosti Microsoft s.r.o.

