

**České vysoké učení technické v Praze
Masarykův ústav vyšších studií**

Řízení rozvojových projektů

Petr Kalina

**Výběr nových zaměstnanců v projektově orientované organizaci na
základě výběrových testů**

Diplomová práce

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Kateřina Švábenická

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ

Zadání diplomové práce

Školní rok: 2014/2015

Jméno a příjmení: Petr Kalina

Studijní program: Řízení rozvojových projektů

Obor studia: Řízení regionálních projektů

Forma studia: prezenční

Téma práce: Výběr nových zaměstnanců v projektově orientované organizaci na základě výběrových testů

Téma práce v anglickém jazyce: Selection of new employees in the project-oriented organization based on selection tests

Zásady pro vypracování práce

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zpracování návrhu zavedení výběru pracovníků na konkrétní pracovní místo pomocí výběrových testů v projektově orientované organizaci. To vyžaduje analýzu současného stavu organizace, zejména stavu výběru pracovníků. Návrh řešení bude zaměřen na úpravy ve výběru zaměstnanců za využití výběrových testů. Součástí řešení bude i návrh na postup při implementaci navržených změn.

Teoretická východiska:

Při tvorbě diplomové práce se bude vycházet ze znalostí získaných při studiu oboru Řízení regionálních projektů, jako jsou například předměty Řízení projektů, Organizace a vedení lidí, Sociální kompetence v projektovém řízení. Diplomová práce se bude zabývat středně velkou projektově orientovanou společností se zaměřením na IT projekty. Přitom se přepokládá využití přístupu metod a technik, které jsou popsány v následujícím odstavci.

Metody práce:

Analýza a syntéza, projektové řízení, metody výběru zaměstnanců, řízené rozhovory s pracovníky personálního oddělení vybrané společnosti a další metody vyplývající z výsledků analýzy a rešerše zdrojů.

Rámcová osnova:

1. Cíl a obsah DP
2. Získávání a výběr zaměstnanců
3. Metody výběru zaměstnanců
4. Trendy ve výběru zaměstnanců
5. Charakteristika projektově orientované organizace
6. Zpracování analýzy současného stavu výběru zaměstnanců
7. Rozhovory
8. Návrh řešení
9. Doporučení pro implementaci návrhu
10. Závěr

Základní odborná literatura:

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

HODGSON, Susan. 2007. *Psychologické a jiné výběrové testy: jak se připravit a úspěšně zvládnout různé typy testů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1945-0.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: Motiv Press, 2007. 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KYRIANOVÁ, Hana. 2003. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum. ISBN 80-86471-21-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

Vedoucí práce: Mgr. Kateřina Švábenická

Podpis vedoucího práce:

Kateřina Švábenická

Datum odevzdání zadání:

3. 12. 2014

Datum odevzdání práce:

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:

Kalini

Toto zadání platí tři po sobě jdoucí semestry od data odevzdání zadání.

Schválení zadání DP

3. 12. 2014
Datum a podpis vedoucího programu

Kateřina Švábenická

podpis ředitele MÚVS

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a že jsem uvedl/a všechny použité informační zdroje.

V Praze, 5.1.2016

.....
podpis diplomanta

Děkuji své vedoucí práce za připomínky a cenné rady při pracování diplomové práce. Dále bych rád poděkoval vybrané organizaci a jejich zaměstnancům za podklady a skvělou spolupráci. Závěrem také děkuji za odborné názory konzultantce, rodině a přátelům za podporu po celou dobu studia.

Identifikační záznam

KALINA, P. *Výběr nových zaměstnanců v projektově orientované organizaci na základě výběrových testů*. Praha, 2015. 66 s., 22 s. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Řízení rozvojových projektů. Jméno vedoucího diplomové práce.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá výběrem zaměstnanců v projektově orientované společnosti na základě výběrových testů pro určenou pracovní pozici. Práce je teoreticky i prakticky zaměřena na proces získávání a výběr pracovníků, kdy je základem analýza a popis pracovního místa. Nezbytnou součástí jsou metody výběru zaměstnanců se zaměřením na pohovory a výběrové testy a trendy v této oblasti. Výsledkem práce je návrh výběru pracovníků za využití kombinace výběrových testů a pohovorů. Práce také obsahuje doporučení pro implementaci s veškerými dokumenty, které jsou nezbytné pro případné zavedení návrhu.

Abstrakt v anglickém jazyce

Diploma thesis deals with the selection of staff in project-oriented company on the basis of selection tests for the specified job description. The work is theoretically and practically focused on the process of recruitment and selection of personnel based on an analysis and job description. Methods of selecting employees are an essential part of the thesis with a focus on interviews and selection tests and trends in this area. The result is a proposal for the selection of workers through a combination of selection tests and interviews. The thesis also includes recommendations for the implementation and necessary documents for the eventual implementation of the proposal.

Klíčová slova

Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, výběrové testy, výběrové řízení, testování.

Klíčová slova v anglickém jazyce

Recruitment, employee selection, selection tests, selection, testing.

Obsah

1. Úvod.....	3
2. Získávání pracovníků	5
2.1. Definice požadavků	6
2.2. Přilákání uchazečů.....	12
3. Výběr zaměstnanců	15
3.1. Politika výběru zaměstnanců	16
3.2. Metody výběru pracovníků	17
4. Trendy	30
5. Projektová organizace	32
6. Praktická část	36
6.1. Představení projektové společnosti	37
6.2. Současný stav výběru zaměstnanců.....	41
6.3. Analýza a popis pracovního místa.....	46
6.4. Nezbytné požadavky	49
7. Návrh.....	51
8. Doporučení pro implementaci.....	61
9. Závěr	65
Seznam použitých zdrojů:	68
Seznam tabulek a obrázků.....	71
Přílohy.....	72
Evidence výpůjček	95

Předmluva

Téma této diplomové práce se zabývá lidským kapitálem, který je v managementu považován za nejdůležitější. Proto jsem se rozhodl věnovat této oblasti a dále si rozšiřovat své obzory. Ze všech činností oblasti lidských zdrojů mi je nejbližší získávání a výběr pracovníků, a když jsem dostal možnost podílet se na návrhu procesu výběru pracovníků v projektové organizaci, moje volba byla jednoznačná. Společnost požadovala nastavení výběrového procesu se zaměřením na výběrové testy a to pro mě znamenalo výzvu, protože jsem s tím doposud neměl příliš zkušeností. Navíc mohu vytvořit něco prakticky využitelného, co přinese vybrané společnosti nové možnosti v oblasti získávání pracovníků.

1. Úvod

Jedna ze základních činností personálního řízení organizace je výběr zaměstnanců. Navazuje na přirozený proces, kdy se organizace postupem času mění a je potřeba získat nové pracovníky. Dříve se většina pozic na trhu práce obsazovala prostřednictvím výběrových pohovorů, ale v současné době je třeba použít efektivnější metody k získávání těch správných lidí pro dané místo. Poptávka na trhu práce je vyšší, zároveň roste vzdělání, ale obsazované pozice v organizacích jsou více specifické a vyžadují větší odbornost. Proto se tato diplomová práce zabývá výběrem zaměstnanců za využití testování, které je v dnešní době stále více využíváno.

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na proces získávání a výběr pracovníků s návazností na metody. Ty jsou dále rozepsány podrobně pro vhodné využití v praktické části. Základem je popis pracovní pozice. Pozornost je také věnována moderním metodám, které se v současné době při testování používají, aby navrhovaný systém v navazující části byl aktuální a mohla jej vybraná organizace používat v následujících letech. Součástí teoretické části práce jsou také pojmy projekt, projektová organizace a management projektu pro pochopení problematiky fungování organizace.

Praktická část představuje vybranou společnost a je popsána její současná situace a stav procesu výběru pracovníků. Dále je na základě strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti analyzována pozice Testera a je sestaven popis pracovního místa, který je nezbytný pro sestavení návrhu výběru pracovníků. Na jeho základě jsou stanoveny nezbytné požadavky na pracovníka. Analýzou teoretické části, současného stavu, rozhovorů a po konzultaci se zástupci organizace je navržen nový proces výběru pracovníků za využití výběrových testů, což bylo požadavkem vybrané organizace. V další kapitole je doporučení pro implementaci celého procesu a nastíněn je také jeho průběh.

Cílem diplomové práce je zpracování návrhu zavedení výběru pracovníků na konkrétní pracovní místo pomocí výběrových testů v projektově orientované organizaci. To vyžaduje analýzu současného stavu organizace, zejména stavu výběru pracovníků. Návrh řešení je zaměřen na případné úpravy ve výběru zaměstnanců za využití výběrových testů. Projektově orientovaná společnost danou pracovní pozici obsazuje

často pro třetí stranu, proto je nutné v tomto projektu nastavit systém lépe pro pravidelný výběr pracovníků na tuto pozici tak, aby byl co nejvíce efektivní.

Kromě nově vytvořeného procesu výběru pracovníků ve vybrané organizaci jsem po konzultaci sestavil veškeré testy, otázky pro pohovor a formuláře, nezbytné k okamžitému zavedení návrhu pro reálné využití (viz přílohy, strana 70).

2. Získávání pracovníků

Kapitola pojednává o procesu získávání a výběru zaměstnanců v návaznosti na stanovené cíle.

Koubek uvádí že „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).“ (Koubek, 2007, str. 23)

Dle Armstronga by mělo získávání a výběr pracovníků splňovat určitá kritéria. Společnost by měla získat dané množství pracovníků s definovanou kvalitou za minimálních nákladů, které jsou potřebné pro uspokojení potřeb lidských zdrojů v organizaci. (Armstrong, 2007, str. 343)

Podle mého názoru nejvíce výstižnou definici přináší Dvořáková. „*Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.*“ (Dvořáková, 2012, str. 145)

Proces získávání pracovníků

Celý proces získávání a výběru pracovníků nejjednodušeji popisuje ve třech krocích Armstrong a dle jeho dělení jsem přizpůsobil logickou návaznost dalších kapitol.

- 1) Definice požadavků - popisy a specifikace pracovních míst, požadavky a podmínky,
- 2) přilákání uchazečů – zdroje uchazečů a inzerce,
- 3) výběr uchazečů – politika výběru, metody výběru.

(Armstrong, 2007, str. 343)

Proces získávání pracovníků ve stejném smyslu jako Armstrong jen podrobněji definuje Koubek. Organizacím doporučuje dodržovat tento zavedený způsob, aby se vyhnuly časovým a dalším ztrátám. Podmínkou pro správné nastavení procesu získávání pracovníků vidí v dobré znalosti pracovních míst prostřednictvím analýzy pracovního místa a v řádném personálním plánování. Celý hierarchický proces shrnuje do dvanácti stěžejních bodů. (Koubek 2007, str. 131-132)

- 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) *shromáždování 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, 2007, str. 131-132)

Dvořáková také definuje postup při získávání pracovníků, do kterého zařazuje i plánování lidských zdrojů na rozdíl od jiných autorů, kteří tuto oblast zmiňují jako podmínku pro správný proces plánování, ale jedná se o zvláštní personální činnost.

- 1) Plánování lidských zdrojů,
- 2) sestavení požadavků na dovednosti, schopnosti a další charakteristiky požadované po kandidátech,
- 3) nastavení strategie získávání, tzn. jaké pracovníky, za kolik peněz, v jakém časovém horizontu, z jakých zdrojů,
- 4) metody výběru zaměstnanců (viz 3.2. Metody výběru zaměstnanců),
- 5) vyhodnocení efektivity.

(Dvořáková, 2012, str. 146)

2.1. Definice požadavků

Nejprve je potřeba definovat požadavky na počet a kategorie lidí dle plánu lidských zdrojů. Dané požadavky na konkrétní pracovní místa musí mít náležitou specifikaci a musí obsahovat popis pracovní pozice.

Uchazeči budou posuzováni podle dovedností, schopností a požadavků na praxi a vzdělání, které jsou potřebné pro pracovní pozici. Je třeba skloubit odborné schopnosti se schopnostmi chování. Ty by měly vycházet ze soustavy schopností organizace a upraveny tak, aby odpovídaly požadavkům na zaměstnance v dané roli. Profil

pracovníka by měl zároveň obsahovat rozšířené informace o podmínkách výkonu práce, zvláštních požadavcích nebo dalších skutečnostech, jako je kariérní rozvoj či vzdělávání. Armstrong tedy dělí potřebné požadavky na tři základní specifikace: odborné schopnosti, schopnosti chování a odbornou přípravu či praxi. Podle jednotlivých požadavků mohou být ještě rozšířena na specifikace vhodnosti zájemce pro organizaci, zvláštní požadavky nebo možnosti splnit očekávání uchazeče. Při sestavování specifikací požadavků na pracovní místo je třeba dbát na reálné možnosti. Častou chybou je nadhodnocení chtěné kvalifikace a schopností, kdy přehnané požadavky ztěžují přilákání uchazečů a ti, co byli vybráni, poté zjišťují, že jejich schopnosti a talent jsou nevyužity. Chybou může být i podhodnocení požadavků, avšak to podle Armstronga nebývá časté. Proto doporučuje se soustředit na požadavky podstatné a žádoucí.

(Armstrong, 2007, str. 343-348)

Šikýř definuje požadavky na zaměstnance z jiného pohledu než Armstrong:

- *„Nezbytné požadavky jsou nezbytně nutné pro výkon práce a zahrnují rovněž předpoklady pro výkon práce stanovené zvláštním právním předpisem (např. dosažené vzdělání).*
- *Žádoucí požadavky nejsou nezbytně nutné pro výkon práce, ovšem přispívají k dobrému výkonu zaměstnance (např. dosavadní praxe).*
- *Vítané požadavky nejsou nezbytně nutné pro výkon práce, ovšem zvyšují využitelnost zaměstnance (např. znalost cizích jazyků).*
- *Okrajové požadavky nejsou nutné pro výkon práce, je možné je zajistit jinak“*

(Šikýř, 2012, str. 74).

Analýza pracovního místa

Abychom mohli správně vybírat zaměstnance a definovat požadavky, je třeba nejprve analyzovat pracovní místo. Koubek uvádí, že popis pracovního místa slouží jako podklad pro odvození požadavků na pracovníka, což je stěžejní pro tuto diplomovou práci, a proto se o tom zmiňuji. (Koubek, 2007, str. 45)

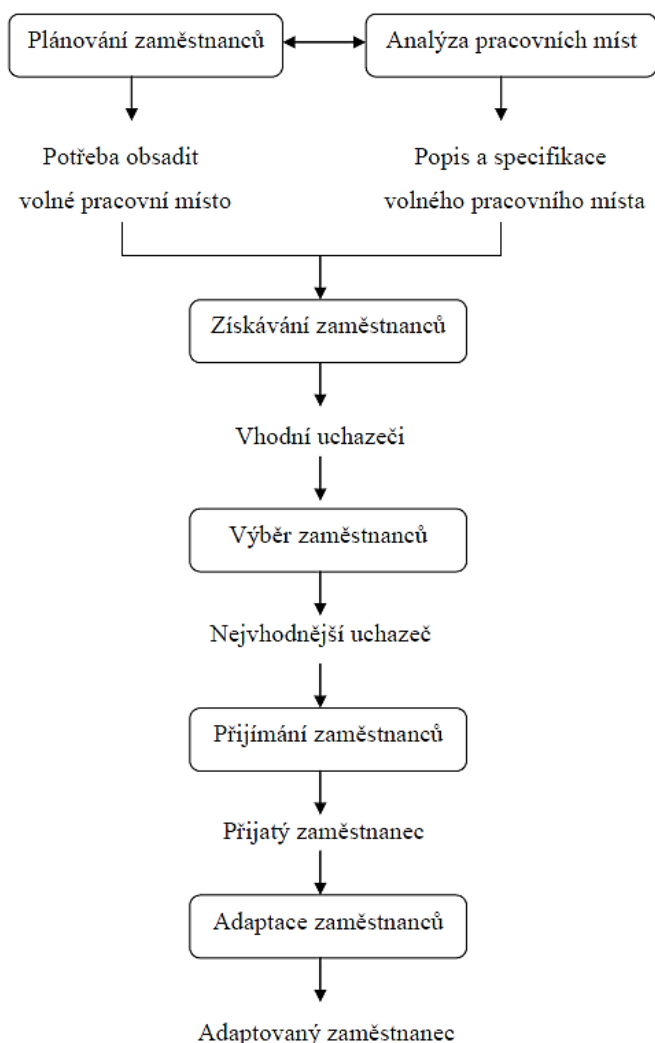
Pracovní místo je nejmenším organizačním prvkem ve společnosti a určuje místo jedince v organizační struktuře a přiřazuje mu soubor úkolů vzhledem k jeho schopnostem. (Koubek, 2007, str. 45)

Armstrong definuje pracovní místo obdobně jako Koubek. Je to soubor úkolů, které má vykonávat daná osoba a naplnit tím účel určitého pracovního místa. Jedná se o jednotku ve struktuře organizace, která je shodná pro kohokoliv, kdo danou pozici zastává. (Armstrong, 2007 str. 277)

Můj názor se více přiklání k názoru Armstronga, protože si myslím, že pracovní místo je shodné, ať jej vykonává kdokoli. Koubek však říká, že se jedná o soubor úkolů vztahených ke schopnostem. Proto ještě uvádím pohled Šikýře i s ilustrujícím obrázkem:

„Pracovní místo je základní organizační jednotka obsazená jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce.“ (Šikýř, 2012, str. 58)

Obrázek č. 1 – Obsazování pracovních míst dle Koubka



Zdroj: Šikýř, 2012, str. 69

„Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchování a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.“
(Koubek, 2007, str. 43)

Dvořáková vidí analýzu pracovního jako systematický proces zkoumání informací o jednotlivých pracovních místech, která obsahují pracovní úkoly a podmínky a zároveň o požadavcích na pracovníky ve vazbě na požadované odborné kvalifikaci. Analýza pracovních míst poskytuje potřebné údaje pro zpracování specifikací a popisů pracovního místa, které jsou využívány mimo jiné pro získávání a výběr zaměstnanců. Popis pracovního místa udává informace o názvu pozice, postavení v hierarchii organizace, upřesňuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, specifikuje klíčové činnosti, povinnosti, pravomoci a další důležité informace o pracovním místě. Specifikace pracovního místa popisuje potřebné údaje o požadavcích na dané pracovní místo, mezi které můžeme zařadit požadované vzdělání, praxi, kompetence, chování, motivaci. (Dvořáková, 2012, str. 142)

Z analýzy pracovního místa vyplývá popis pracovního místa a specifikace pracovního místa jak uvádí Koubek (stejně jako Dvořáková).

Popis pracovního místa:

- *„Název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání.*
- *Rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný.*
- *Místo výkonu práce.*
- *Možnost výcviku a vzdělání při výkonu práce.*
- *Pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky.“*

(Koubek, 2007, str. 134)

Specifikace požadavků na pracovníka mohou být z hlediska odborných schopností, zkušeností, praxe, očekávaných postojů a chování, odborné připravenosti, vhodnosti pro organizaci a další speciální požadavky. Je zapotřebí dbát také na schopnost organizace

splnit očekávání kandidátů v otázkách kariérního postupu, jistoty zaměstnání a rozvojových aktivit. (Armstrong, 2007, str. 344)

Velice často se stává, že specifikace požadavků jsou na příliš vysoké úrovni, protože si organizace klade nejvyšší cíle. Nadhodnocení požadavků komplikuje možnost oslovit další uchazeče, kteří by byli schopni efektivně vykonávat pracovní pozici. V případě, že se vybere uchazeč, který splňuje nadhodnocené požadavky pro pracovní místo, daný pracovník bude nespokojený, protože nebude využívat a rozvíjet své schopnosti. Může nastat i opačný problém, kdy jsou požadavky nastaveny příliš nízko, avšak tato situace nebývá tak častá, jak zmiňuje Armstrong. Z těchto důvodů doporučuje rozlišovat nezbytné požadavky a žádoucí. (Armstrong, 2007, str. 345)

Ze specifikace pracovního místa vyplývají požadavky na pracovníka:

- *„Vzdělání a kvalifikace.*
- *Dovednosti a schopnosti.*
- *Pracovní zkušenosti.*
- *Charakteristiky osobnosti.“*

(Koubek, 2007, str. 134)

Zdroje pro analýzu

Pro analýzu pracovních míst je zapotřebí nejprve určit možné zdroje informací, ze kterých můžeme čerpat. Podmínkou je, aby zdroje podávaly co nejpřesnější informace o pracovním místě. Mezi nejčastější zdroje se řadí pracovník, který je zařazen na dané pracovní místo, protože má nejpřesnější informace a znalosti o dané práci. Nevýhodou může být případná neobjektivita, zkreslení nebo neochota spolupracovat ze strany pracovníka. Proces analýzy pracovního místa bývá často spojen se snahou vedení organizace o přidání práce, proto se pracovník může domnívat, že je v jeho zájmu podávat nespolehlivé informace, proto záleží na vhodné interpretaci. Analýza může být provedena také prostřednictvím pozorovatele, který sleduje pracovníka. Ten však může měnit původní pracovní návyky a vykonávat práci jinak. Mezi zdroje je také řazen přímý nadřízený, který má povědomí o vykonávané práci podřízeného, ale jeho znalosti mohou být povrchní a nepřesné. Vhodnou variantou zdroje pro tvorbu analýzy je nezávislý odborník na danou práci, který může být například z jiné organizace, aby se eliminovala vazba na případné změny plynoucí z analýzy pracovního místa. Mezi doplňkové zdroje Koubek řadí informace od spolupracovníků, podřízených, písemné

materiály, které by měly být použity především ve spojitosti s dalšími zdroji. (Koubek, 2007, str. 75-76.)

Metody analýzy pracovního místa

K základním metodám analýzy pracovních míst se řadí analýza dokumentů, která vychází z již zpracovaných specifikací a popisů pracovních míst, organizačních řádů, pracovních postupů, norem a dalších dokumentů. Dvořáková řadí mezi další metody vlastní výkon práce analytikem, rozhovor či dotazník se zaměstnancem nebo pozorování při výkonu práce. Nejvyšší vypovídající hodnotu pro analýzu pracovního místa má sám pracovník, jeho nadřízený nebo specialista. Dvořáková doporučuje kombinovat jednotlivé metody pro co nejvyšší přesnost zkoumaných údajů. (Dvořáková, 2012, str. 143)

Metody pro zjišťování informací dělí Koubek do 3 základních skupin. **Pozorování** je nejjednodušší metodou, která odpovídá prostřednictvím jednoho ze zdrojů na otázky popisující práci. Co pracovník dělá, jak, v jakém časovém intervalu, za využití jakých pomůcek nebo zařízení, v jakých podmínkách apod. Metoda může mít vyšší vypovídající hodnotu, jestliže zvýšíme počet zdrojů, které provádějí pozorování. Tato metoda je vhodná pro práce, které mají kratší cyklus a jednotlivé činnosti se opakují. Pro složitější pracovní náplň je vhodnější použít jinou z metod. **Pohovor** je vhodný pro zajištění důležitých činností, probíhá většinou v místě výkonu práce a může být předem připravený (strukturovaný) nebo bez připravené struktury (nestrukturovaný). Strukturovaný pohovor je časově náročný na přípravu, ale je větší šance zachytit co nejvíce aspektů vykonávané práce. Nestrukturovaný pohovor je časově méně náročný, avšak mohou být opomenuty některé důležité části práce. Ve snaze ušetřit čas se užívá hromadný pohovor, kde je přítomno více pracovníků. **Dotazníková metoda** volně navazuje na pohovor. Jedná se o předpřipravený dotazník s uzavřenými i otevřenými otázkami, které musí být vázány na dané pracovní místo. Proto je potřeba mít velké množství variant v závislosti na analyzované pozici nebo užitých zdrojích informací. U dotazníkové metody je vhodné použít jako zdroj odpovědí samotného pracovníka v kombinaci s přímým nadřízeným. Pokud je pozice nově otevíraná, vyplňuje dotazník přímý nadřízený. Vytvoření dotazníku je časově náročné, ale poté ušetří čas při získávání informací. Důraz je kladen na správně sestavený dotazník tak, aby byly otázky co nejvíce srozumitelné a poskytovaly

odpovědi na kladené otázky. Velkou výhodou dotazníků je, že mohou být časem zdokonalovány a dají se použít v delším časovém horizontu. (Koubek, 2007, str. 77-78)

2.2. Přilákání uchazečů

Dle Armstronga je v této fázi třeba vyhodnotit vhodné formy zdrojů uchazečů, inzerci a spolupráci s externími společnostmi.

Pracovníci musí mít také zájem pracovat pro vybranou společnost. Pokud se nedaří vybrat kandidáty pro obsazovanou pozici, je zapotřebí definovat slabé a silné stránky organizace a pokusit se vylepšit obraz organizace. Společnost se snaží vytvořit co nejlepší obraz sebe samé nejen mezi současnými pracovníky, ale také mezi uchazeči na trhu práce. Proto musí zkoumat potřeby a požadavky pracovníků v porovnání s tím, co sama může nabídnout. (Armstrong, 2007, str. 347-348)

Dvořáková přichází se stejnou myšlenkou, kdy podotýká, že získávání pracovníků je dvoustranný proces. Vystupují proti sobě organizace, které se snaží přilákat vhodnou pracovní sílu a navzájem si konkurují. A na druhé straně jsou uchazeči, kteří si vybírají z různých zaměstnavatelů. Situace na trhu práce a vhodné načasování aktivit organizací a uchazečů ovlivní shodu v představách obou stran. (Dvořáková, 2012, str. 145)

Zajímavý pohled přináší Koubek, který mluví o podmínkách získávání pracovníků. Ty dělí na podmínky pracovního místa, vnitřní podmínky a vnější. Podmínky pracovního místa jsou spjaty s povahou práce, odpovědnostmi, povinnostmi, postavením v rámci organizace, místem výkonu práce a dalších podmínkách. Nejdůležitější vnější podmínky jsou demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní a politicko-legislativní, které jsou všechny neměnné. Důležité je konstatování, že vnitřní podmínky jsou důležité při individuálním rozhodování potenciálních kandidátů a tyto podmínky může organizace svými činy ovlivnit.

(Koubek, 2007, str. 128-129)

K vnitřním podmínkám se řadí:

- a. *„význam organizace a její úspěšnost (hospodářské výsledky);*
- b. *prestíž organizace;*
- c. *pověst organizace (serióznost ve vztahu nejen k zaměstnancům, ale i zákazníkům);*
- d. *úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi;*

- e. *úroveň péče o pracovníky (včetně péče o pracovní prostředí) v porovnání s ostatními organizacemi a všeobecné zaměstnanecké výhody);*
- f. *možnost vzdělávání nabízeného organizací a možnosti personálního rozvoje vůbec;*
- g. *mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci;*
- h. *umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí aj. “*

(Koubek, 2007, str. 128)

Na to také navazuje Šikýř a zmiňuje, že při zvažování vhodné metody získávání pracovníků je potřeba si uvědomit:

- *“jaké pracovní místo obsazujeme,*
- *zda obsazujeme vnitřní nebo vnější zdroje zaměstnanců,*
- *jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa,*
- *jaká je aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce,*
- *jaký je zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání,*
- *jakou pověst máme jako zaměstnavatel,*
- *kolik času a peněz máme k dispozici.“ (Šikýř, 2012, str. 75).*

Zdroje uchazečů

Armstrong poukazuje na důležitost rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů, odkud se budou uchazeči vybírat. Nejprve by se měla zvážit možnost čerpání z vnitřních zdrojů organizace a až poté uvažovat o externích zdrojích, mezi které řadí inzerování, internet a externí vyhledávací nebo zprostředkovatelské subjekty.

(Armstrong, 2007, str. 348)

Šikýř na rozdíl od Armstronga neurčuje priority výběru. Jen poukazuje na získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, kdy je vhodné užít inzerce na vývěsce či nástěnce, na intranetu, rozeslat nabídky pomocí elektronické pošty, přímým oslovením vhodného zaměstnance nebo na doporučení vlastního zaměstnance. U získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je možno použít internetové, tiskové, rozhlasové nebo televizní inzerce, spolupráce s personální agenturou, úřadem práce nebo najít vhodného uchazeče

v jiné organizaci. Šikýř doporučuje v řadě případů využívat kombinaci obou zdrojů. (Šikýř, 2012, str. 75)

Dvořáková podrobně rozebírá získávání pracovníků z vnějšího a vnitropodnikového trhu práce, kdy vyjmenovává dílčí možnosti zdrojů kandidátů a přidává k nim další komentář o kladech a záporech jednotlivých metod získávání pracovníků. Organizace by měla přemýšlet nad požadavky na pracovní místo, finančních možnostech, kvalitě přípravných činností a analýze předchozích procesů.

(Dvořáková, 2012 str. 146-150)

Pohled autora Koubka je lehce odlišný, protože se nezaměřuje na možnost nalezení vhodných pracovníků, ale především na původ zdrojů uchazečů. Vnitřní zdroje pracovníků mohou být dostupné z důvodu technického pokroku, kdy byl jedinec nahrazen efektivnějším způsobem práce. Nebo bylo pracovní místo zrušeno v důsledku organizačních změn či skončením dané činnosti. Další variantou vnitřních zdrojů může být zlepšení kvalifikace vedoucí ke kariérnímu posunu. A poslední možností, kterou zmiňuje Koubek je, že zaměstnanec vykonává na současné pozici činnost účelně, avšak z nějakého důvodu sám stojí o změnu a přesun na jiné pracovní místo.

(Koubek, 2007, str. 129-130)

„Mezi hlavní vnější zdroje patří:

- a. volné pracovní místo na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce)*
- b. čerství absolventi škol či jiných institucí připravující mládež na povolání;*
- c. pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele, nebo které nabídka (inzerát) naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede.“*

(Koubek, 2007, str. 129-130)

Outsourcing

Jedním ze zdrojů pro získávání pracovníků je také outsourcing neboli využívání externích služeb. Tato služba je důležitá pro moji práci, proto se o ní zmíním.

Armstrong popisuje tento způsob získávání pracovníků pro kmenovou společnost za pomoci zprostředkovatelských agentur nebo poradců, kteří dodávají vhodné kandidáty nebo je alespoň předvybírají. Outsourcing může ušetřit čas a případné potíže, avšak stojí společnost nějaké peníze. Armstrong upozorňuje, že se tato služba vyplatí především

v případě, kdy nabídka pracovních sil na trhu práce vyšší než poptávka. Společnost si také musí dávat pozor na výběr vhodné organizace. Nejlepší je zvolit společnost, která se zaměřuje přímo na oblast hledaných pracovníků.

(Armstrong, 2007, str. 355-356)

O outsourcingu mluví také Koubek. Potvrzuje, že komerční agentury nebo zprostředkovatelny mohou nabízet organizacím službu v podobě předvýběru, výběru pracovníků nebo jinak napomáhat při získávání zaměstnanců. Mezi výhody řadí znalost trhu dané oblasti, zkušenosti v získávání pracovníků a mohou nabízet vlastní databázi či pomoc při nastavování procesů výběru pracovníků. Naopak nevýhodou může být finanční nákladnost, služby mohou být nespolehlivé, může nastat problém v komunikaci mezi dodavatelem a společností. Zároveň autor opět klade velký důraz na výběr vhodné společnosti pro outsourcing, protože tato oblast je lukrativní a dává prostor pro nekalé nebo podvodné praktiky.

(Koubek, 2007, str. 140-141)

3. Výběr zaměstnanců

Důležitou součástí této práce je výběr zaměstnanců, proto se zmiňuji nejprve o tom, co to vůbec je výběr zaměstnanců, poukazuji na politiku výběru, přibližuji dělení metod a zabývám se podrobněji pohovory a výběrovými testy, které jsou nejdůležitější pro splnění zadání práce.

Dvořáková popisuje výběr zaměstnanců jako personální činnost, která navazuje na získávání pracovníků, kde je cílem identifikovat a vybrat mezi uchazeči ty, kteří výkonní, budou pracovat pro zaměstnavatele po očekávanou dobu a zároveň nebudou nežádoucím způsobem snižovat produktivitu a kvalitu práce. Pomocí metod výběru je třeba se zaměřit na sběr a hodnocení informací, které dokáží predikovat efektivnost pracovníka pro organizaci. Jde o nalezení shody mezi požadavky na pracovní místo či požadovanými pracovními způsobilostmi a profilem uchazeče.

(Dvořáková, 2012, str. 150-151)

„Výběr fyzických osob ucházejících se o zaměstnání z hlediska kvalifikace, nezbytných požadavků nebo zvláštních schopností je v působnosti zaměstnavatele, nevyplývá-li ze zvláštního právního předpisu jiný postup; předpoklady kladené zvláštními právními

předpisy na fyzickou osobu jako zaměstnance tím nejsou dotčeny (§ 30 odst. 1 zákoníku práce).“ (Šikýř, 2012, str. 70)

Celý proces výběru zaměstnanců je úzce propojen se získáváním pracovníků a hranice mezi jednotlivými kroky se u jednotlivých autorů liší. Jako příklad Koubek uvádí předvýběr pracovníků, kdy jej autoři někdy řadí do získávání a jindy k výběru pracovníků. Proto uvádí dvě hlavní fáze výběru pracovníků a těmi je fáze předběžná a fáze vyhodnocovací.

- Fáze předběžná - začíná požadavkem na obsazení pracovního místa, kdy je zapotřebí nejprve zajistit popis pracovního místa a nastavit pracovní podmínky. Dále se vytváří specifikace pracovního místa dle požadavků znalosti, dovednosti, osobnostní rysy a kvalifikaci pro řádný výkon pracovní pozice. Tyto specifika se poté stávají kritérii pro výběr vhodného kandidáta na pracovní místo.
- Fáze vyhodnocovací – nastává až po nasbírání dostatečného množství kandidátů, a proto je zde časový odstup od předběžné fáze. Vyhodnocení obdržených životopisů a dokumentů je nejčastěji prvním krokem, ale další postup se může lišit dle pozice nebo mnoha dalších okolností. Koubek uvádí jako další možné kroky předběžný pohovor, testování uchazečů, pohovory, zkoumání referencí, případné lékařské vyšetření, rozhodnutí o výběru kandidáta a informování o rozhodnutí uchazeče, kteří se výběrového řízení zúčastnili.

(Koubek, 2007, str. 173-174)

3.1. Politika výběru zaměstnanců

Je nezbytné zmínit zásady pro výběr pracovníků, které musí být dodržovány, aby celý proces vedl k úspěšnému závěru. Koubek uvádí nezbytné zásady a Hroník ho doplňuje metodou pro efektivní výběr zaměstnanců. Myslím si, že se oba názory nevyklučují a jejich spojením dochází k ucelenému pohledu na politiku výběru zaměstnanců.

Koubek ve své publikaci uvádí jednotlivé zásady a politiky, které by měly být dodržovány, pro správný výběr pracovníků. Je třeba dbát na dodržování platných zákonů a potlačit veškerou diskriminaci. Předpokladem pro řádně zvládnuté výběrové řízení ze strany organizace je také znalost metod výběru, obsazované pozice i organizace jako celku a dané pozici musí být přizpůsobeny metody a kritéria výběru. Současně nesmí být během výběru použity procesy a metody, které by byly nepřijatelné

z hlediska důstojnosti nebo lidských práv. Výběr pracovníků by měl být konán na základě schopností úspěšně vykonávat práci na daném místě a organizace by měla omezit jiná neadekvátní hlediska, podle kterých jsou pracovníci vybíráni. Mezi ně můžeme zařadit příbuzenský vztah, sympatie, náboženské vyznání a další. Mezi další body politiky výběru zaměstnanců je třeba zařadit diskrétnost a uchování informací z výběrových řízení pouze pro předem dohodnuté účely nebo navrácení dokumentů neúspěšným uchazečům. To by mohlo mít pro organizaci negativní důsledky. Společnost nesmí zapomínat na fakt, že nejen organizace si vybírá pracovníka, ale zároveň si uchazeč volí organizaci, pro kterou bude pracovat. Tuto myšlenku podporuje také Armstrong i Dvořáková (viz 2.2. Přilákání uchazečů).

(Koubek, 2007, str. 184-185)

„Je třeba mít na paměti, že při výběru pracovníků nelze použít jen jednu metodu, ale je třeba použít kombinaci několika metod, zejména při obsazování pracovních míst vyžadujících kvalifikovanější práci.“ (Koubek, 2007, str. 185).

Pokud má být výběrové řízení efektivní, Hroník doporučuje využít metodu „3E“. Tím je myšleno stanovení požadavků, které mají být efektivní (evalvující), etické a ekonomické. Výběr toho nejvhodnějšího uchazeče pro společnost se může nazývat jako efektivní. Výběrové řízení nesmí být nijak diskriminační a uchazeči budou včasné informováni o výsledcích či průběhu výběrového řízení. Pak můžeme takový proces nazvat jako etický. A v neposlední řadě by mělo být výběrové řízení optimalizováno z hlediska časových nákladů a přiměřeně vynaložených finančních prostředků.

(Hroník, 1999, str. 104 - 107)

3.2. Metody výběru pracovníků

V této kapitole uvádím dělení metod výběru dle jednotlivých autorů a dále jsou popsány podrobněji vybrané metody, které jsou spojené s praktickou částí diplomové práce.

Dvořáková upozorňuje na možnost širokého výběru metod, kdy nelze označit jednu variantu za obecně použitelnou ve všech případech výběru nejvhodnějšího uchazeče. Často se proto používají kombinace jednotlivých metod, pro co nejlepší vypovídající hodnotu o přednostech a slabinách uchazeče. Pokud se jednotlivé prověření shodují, podporují přijetí. V opačném případě jsou tyto podklady vhodné pro odmítnutí uchazeče

nebo je možnost, se spolehnout na intuici a vlastní dojem a uchazeče přijmout. (Dvořáková, 2012 str. 155)

„Metody výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnávání vykonávat požadovanou práci zahrnující: hodnocení životopisu,

- *výběrový pohovor,*
- *testování uchazečů,*
- *Assessment Centre,*
- *zkoumání referencí.“*

(Šikýř, 2012 str. 84)

Armstrong uvádí jako metody výběru pohovor, assessment centre a testy pracovních způsobilostí nebo výběrové testy. (Armstrong, 2007, str. 360).

Následující dělení od Dvořákové je výstižné. Zmiňuje tři základní metody výběru a k nim řadí i na analýzu dokumentace, která spadá dle Koubka spíše do fáze předvýběru. Zde jsou vidět lehké rozdíly v teoretickém pojetí problematiky získávání a výběru zaměstnanců. Dvořáková tedy navazuje na Armstronga a dělí metody výběru: předvýběr uchazečů dle jejich materiálů, výběrový rozhovor, assessment centre a testování. (Dvořáková, 2012, str. 146)

Koubek se nejvíce shoduje s Dvořákovou, ale přidává ještě předběžný pohovor, který je mezi analýzou dokumentů a vlastním pohovorem. Ten slouží k doplnění informací z dotazníků či jiných dokumentů. Z mého pohledu se jedná pouze o okrajovou metodu, která slouží k tomu, aby byly doplněny informace, které chybí v dokumentaci, proto bych ji neřadil mezi hlavní metody. Jako jeden ze způsobů výběru zaměstnanců uvádí assessment centre, který, na rozdíl od ostatních autorů, zahrnuje do metody testování. Autor také upozorňuje, že většinou se používají kombinace jednotlivých metod a jen zřídka stačí jedna z nich. (Koubek, 2007, str. 174)

Koubek dále uvádí mezi metody výběru zkoumání referencí z předchozího zaměstnání. Tento způsob se dle jeho názoru používá především v USA. Mezi metody výběru řadí ještě přijetí na zkušební dobu. Tuto metodu řadí mezi jednu z nejefektivnějších, protože jedinec začne pracovat v reálném prostředí a jeho výsledky i pracovní chování jsou

pozorně monitorovány. Avšak tato metoda je nákladná časově i organizačně ze strany organizace a je nešetrná k vybraným uchazečům. (Koubek, 2007, str. 183)

Hroník přidává názor na zkušební dobu, ale neuvádí náročnost jako Armstrong. V průběhu zkušební doby je vhodné využít nabitě informace z výběrového řízení a zaměřit se tak na potřebné věci během adaptace. Hroník připomíná, že ve zkušební době si organizace zkouší uchazeče, ale zároveň uchazeč zjišťuje, zda jemu sedí daná společnost. (Hroník, 1999, str. 335-338)

Důležité je také zvolit vhodnou metodu výběru. Armstrong poukazuje na to, že základem je znát požadavky na pracovníka a poté využít širšího okruhu možných metod pro relevantní výsledky. Jen nestrukturovaný pohovor není zcela vypovídající. Upozorňuje na to, že s pohovory by měly být vždy doplněny o testy pracovní způsobilosti. Nejlepší předpověď úspěšnosti kandidáta nalézá v metodě assessment centre, ale zároveň doplňuje, že reálně se má využívat pouze u nejnáročnějších klíčových pozic. (Armstrong, 2007, str. 364)

Vybraná metoda musí být vždy validní, což znamená, že je schopna úspěšně předpovědět pracovní výkon a zároveň musí být reliabilní. Tím je myšleno, že jsme schopni ji použít opakovaně ve stejných podmínkách a dosáhneme výsledky, které jsou srovnatelné. (Šikýř, 2012, str. 84)

Měřitelnost metod výběru přináší prostřednictvím validity Smith, kterého zmiňuje ve své knize Koubek. Smith měří validitu i pro metody jakými jsou astrologie nebo grafologie, kde se dle očekávání projevilo, že tyto metody nejsou validní. Naopak nejvíce validní jsou strukturované pohovory nebo ukázka práce. Z výběrových testů vychází nejvíce validní test schopností, viz tabulka č. 1 – Validita metod.

Výsledky zkoumání validity metod Smithe komentuje také Seitl. Ten uvádí, že hodnoty nula a nižší vůbec nepostihují vztahy mezi prediktorem a hledaným kritériem. Naopak nevyšší hodnotu by měla validita v bodě jedna. Seitla překvapuje, jak vysokou hodnotu mají výběrové pohovory, a usuzuje, že zkoumaný vzorek musel být velmi specifický.

(Seitl, 2015, str. 30)

Komentář Seitla shledávám jako věcný a validita metody Assessment centre také není objasněna. Smith měřil validitu korelačním koeficientem při porovnání výsledku dosaženého pracovníkem za použití zvolené metody s hodnotou dosaženou při

hodnocení pracovního výkonu. U metody Assessment centre by bylo zapotřebí vědět, jakým způsobem byla provedena a co obsahovala, protože do Assessment centre mohou být řazeny další zmíněné metody a tím by měla být jeho výsledná validita logicky vyšší.

Tabulka č. 1 – Validita metod

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

(zdroj: Smith, 1988, in Koubek, 2007, str. 184)

Výběrové pohovory

Kapitola se zaměřuje na výběrové pohovory, které jsou nejprve definovány a dále rozděleny podle přehledného dělení, které popisuje Koubek. K tomu jsou jednotlivá rozdělení porovnávána s dalšími autory.

Výběrové pohovory jsou osobní setkání zástupce nebo zástupců organizace s předvybranými uchazeči, kteří splňují požadavky na pracovní místo a byli vybráni dle zkoumaného životopisu. Tuto metodu považuje Šikýř všeobecně za nejvhodnější, protože je komplexní a umožňuje posoudit způsobilosti k výkonu práce. (Šikýř, 2012, str. 85)

„Výběrový rozhovor slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci. Zaměstnavatel i uchazeč mu přisuzuje zvláštní význam. Oběma stranám přináší autentické informace, které vyhodnocují, aby posoudily, jak vzájemně ladí jejich požadavky a představy.“ (Dvořáková, 2012, str. 154)

Pohovory dělí Armstrong na individuální, pohovorové panely a výběrové komise. Koubek je člení podrobněji dle množství a struktury na pohovory 1+1, panelové pohovory, postupné pohovory a skupinové pohovory. A druhé možné dělení je podle obsahu a průběhu na nestrukturované, strukturované a polostrukturované pohovory, které zmiňuje i Dvořáková.

Dle množství a struktury

A) Individuální pohovory jsou brány jako nejčastější metoda při výběru pracovníků, kdy se jedná o diskuzi mezi dvěma osobami poskytující možnost navázání užšího vztahu a kontaktu mezi uchazečem a pracovníkem vedoucím pohovor. (Armstrong, 2007, str. 361)

Koubek souhlasí s Armstrongem a dodává, že posuzování může být subjektivní, ale vytváří otevřenější atmosféru. Zároveň doplňuje, že tato metoda je vhodná při obsazování místa s požadavkem na méně kvalifikovanou práci. (Koubek, 2007, str. 179)

Armstrong doporučuje sérii individuálních pohovorů, kdy se eliminuje možnost chybného nebo povrchního rozhodnutí. (Armstrong, 2007, str. 361)

Koubek řadí tento způsob metody výběru zvláště jako pohovor postupný, ale vyzdvihuje stejné skutečnosti jako Armstrong. (Koubek, 2007, str. 179)

B) Pohovorové panely jsou obvykle tvořeny komisí, která obsahuje 2-4 lidi. Ti jsou zastoupeny nejčastěji z řad personalistů, liniových manažerů, přímých nadřízených a psychologů, ale nemusí to být nutně podmínkou. Podle Koubka je výhodou objektivnější a všestrannější posuzování uchazeče, avšak uchazeč více stresován a doporučuje tento druh pohovorů pro pozice s větší náročností. (Koubek, 2007, str. 179)

Armstrong definuje jako určitý druh pohovorového panelu výběrovou komisi, která je větší, více oficiální a svolána pověřeným orgánem podniku, protože více stran má zájem o rozhodnutí výběru na dané místo. Armstrong doplňuje o výhodu sníženého výskytu opakujících se otázek, které by se mohly objevit při sérii postupných pohovorů. Slabinu nalézá v možnosti podlehnouti dominujícím členům komise. (Armstrong, 2007, str. 361)

Se stejnou myšlenou přichází i Dvořáková, která podotýká, že ideálním počet jsou tři lidé, protože si zachovají akceschopnost a rychle dokáží vybrat vhodného kandidáta. (Dvořáková, 2012, str. 155)

C) Skupinový pohovor může být také nazýván jako hromadný hovor a je konán za účasti více uchazečů a jednoho či více posuzovatelů. Je vhodný úsporou času, posuzuje určité chování uchazečů a některé skutečnosti. Avšak je náročnější na přípravu i pro posuzování, protože může posuzovatelům uniknout pozornost a nemusí všestranně posoudit všechny uchazeče. (Koubek, 2007, str. 179)

Dle průběhu a obsahu

A) Strukturované pohovory

Standardizovaná forma s přesně naplánovaným obsahem, pořadím otázek i časem pro jednotlivé otázky zaručují objektivnější hodnocení ze strany posuzovatelů, což dává prostor pro změnu vedoucího pohovoru a při tom objektivita zůstává. Důležitá je také dokumentace a archivace odpovědí, což umožňuje zkoumat efektivitu a dává prostor pro zlepšení procesu. Negativní stránkou strukturovaných pohovorů může být náročnost přípravy a výsledné posouzení uchazeče nemusí být tak jednoduché. (Koubek, 2007, str. 180)

Dvořáková dodává ke strukturovaným pohovorům, že otázky bývají všeobecně známé, proto se uchazeči mohou správné odpovědi předem naučit. Proto doporučuje připravit i neočekávané a nezvyklé otázky, které uchazeče rozhodí a poodhalí svoji osobnost. (Dvořáková, 2012, str. 154)

B) Nestrukturované pohovory

Jedná se o volně plynoucí rozhovor, který nemusí mít daný přesný cíl. Jeho obsah, průběh i časový rámeček jsou tvořeny až v průběhu pohovoru. Tím může vzniknout subjektivní hodnocení, nelze tak vhodně mezi sebou porovnávat jednotlivé uchazeče a je větší pravděpodobnost inklinovat k tématům, která nejsou přímo vázána k obsazované pozici nebo jsou jinak nevhodná. Doporučuje se tento typ využívat zejména pro zkušené vedoucí pohovoru, kde je možnost zjištění zajímavých skutečností o osobnosti jedince.

C) Polostrukturované pohovory

Polostrukturované pohovory kombinují strukturované a nestrukturované pohovory dohromady a snaží se si z každé části vzít to pozitivní a naopak eliminovat negativní stránky každého z nich. Vedoucí pohovoru si připraví otázky, od kterých se může během pohovoru odchýlit. Některé otázky se mohou rozebrat důkladněji, jiné se mohou vypustit. Polostrukturovaný pohovor vyžaduje náležitou přípravu a je náročný pro posuzovatele.

Výběrové testy

Nejvíce výstižná definice je podle mého názoru od Armstronga: „*Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti se používají za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovorů.*“ (Armstrong, 2007, str. 387)

Hroník doplňuje Armstronga i další autory vysvětlením, že schopnosti jsou jakési předpoklady, které mohou nebo nemusí být využívány ve prospěch určité aktivity. Pokud je daná schopnost pravidelně využívána v určité činnosti, stává se dovedností. Schopnost uplatňována ve více dovednostech a je více obecná. (Hroník, 1999, str. 218).

„*Výběrové testy poskytují zaměstnavatelům jiné druhy hodnocení a informací než ty, které o sobě uchazeči uvedli v žádostech nebo na pohovorech. Pokud jde o písemnou žádost, ať už přijímací formulář, životopis nebo průvodní dopis, uchazeči mají spoustu času, aby uvedli co nejvhodnější a pozitivní informace*“ (Hodgson, 2007, str. 17).

Kyrianová zmiňuje, že obsah výkonových testů zahrnuje testy speciálních schopností, inteligenční testy a testy psychických funkcí. Autorka dále zmiňuje Kondáše, který popisuje co je to test. Podle něj se jedná o metodu, která je standardizovaná a umožňuje zaznamenat stav, změny či poruchy jednotlivých schopností, duševních funkcí a osobnosti jako celku. Autor také upozorňuje na fakt, že výsledné zjištění nemusí být dokonalé, protože zkoumaný uchazeč může být v daný moment například nekoncentrovaný. Z toho důvodu by mělo být pohlíženo na výsledky jako na orientační a mají spíše předpovídat potenciál. To, jak se bude uchazeč projevat v praxi, záleží na více faktorech. (Kyrianová, 2003, str. 26)

Šikýř uvádí, že není možné říci, že určitý test dokáže jednoznačně predikovat úspěšnost uchazeče. Testy slouží jako doplněk, který podporuje hodnocení životopisu, pohovoru nebo jiných metod výběru pracovníků. Pro tvorbu a vyhodnocení testů by měl být kontaktován psycholog, který zaručí správnost interpretace výsledků.

(Šikýř, 2012, str. 88)

Kyrianová i Šikýř se tedy shodují, že testy nejsou zcela stoprocentní a mají spíše předpovídat potenciál a je tedy vhodné použít testování s dalšími metodami. Jejich názory sdílím, ale výstižnější mi přijde autorka Kyrianová, protože uvádí i důvody, proč tomu tak je.

„Účelem psychologického testu je poskytnout objektivní nástroj měření individuálních schopností nebo charakteristik. Používají se k tomu, aby těm, kteří vybírají pracovníky, umožnily lépe poznat jedince tak, aby bylo možné předvídat, do jaké míry budou na nějakém pracovním místě úspěšní“ (Armstrong, 2007, str. 387)

Před každým výběrovým testem je nezbytné si uvědomit hlavní oblasti, jak to zmiňuje Montag. Předem musí být zřejmé, k čemu se daný test bude užívat. Pokud je výsledek testu pozitivní, tak se mu dá věřit. Avšak nezvykle špatný výsledek může být způsoben různými faktory jako například nechtí nebo nízkou schopností provádět testy. Zároveň metody musí být reliabilní, validní a dostatečně ověřené, tedy standardizované pro odpovídající populaci. Zadání testu by mělo být od vyškoleného personálu a interpretace výsledků musí být komplexní.

(Montag, s.2-3)

Hodgson uvádí důvody, proč jsou výběrové testy užitečné pro zaměstnavatele, což je pro mou práci velice důležité a souhlasím s jeho důvody.

Ověřují informace o uchazečích, než které byly zjištěny z dokumentace nebo během pohovoru. Uchazeči často dodávají o sobě zkreslené informace a snaží se sami sebe vylíčit v lepším světle. Testy nemohou hodnotit pravdomluvnost, ani neslouží k tomu, aby zaměstnavatelé podezírali uchazeče, ale umožňují ověřit poskytnuté informace. Zjištění prostřednictvím testů potenciálních schopností autor doporučuje například u matematických nebo verbálních dovedností. Často je zmiňováno, že pohovory jsou nejdůležitější část výběrového řízení a mají úspěšnost přibližně 70 %. Faktem je, že

pohovor může být zkreslený a neleze přesně určit, jak se kandidát bude chovat v určité roli v týmu. Testy tomu napomáhají.

Výběr nejlepšího uchazeče z množství kandidátů, které dorazily do společnosti. Ke zpracování žádostí nestačí jednoduché záznamy, ale je zapotřebí kandidáty spolehlivě a jednoduše roztrždit. Testy jsou nejčastěji používány jako součást výběrových řízení na pracovním trhu absolventů, kdy z velkého množství zůstanou jen ti nejlepší, se kterými je poté vedený pohovor.

Vyloučení subjektivity, která hrozí u osobních pohovorů, je dalším důvodem, proč se využívají testy, které tuto slabou stránku eliminují a dávají jistotu správného výběru.

Hodnocení výkonu a rozvoj kariéry může být další možností, kdy využít testy. Tento princip se uvádí u středního a vyššího managementu, kdy se analyzuje pracovní výkon a potenciál zvládnutí vyšší pozice. (Hodgson, 2007, str. 17-18)

Pro splnění cíle práce je také zapotřebí charakterizovat dobrý test. Podle Armstronga test musí být:

- citlivý,
- vytvořený a standardizovaný,
- spolehlivý,
- validní.

Vzhledem k tomu, že je potřeba rozlišovat mezi jednotlivci, tak test musí být citlivým nástrojem. Zároveň je třeba při tvorbě testu myslet na to, aby byl připravený a optimalizován pro okruh lidí, pro který je zamýšlen. Je nezbytné jej také otestovat na reprezentativním vzorku. Dobrý test je také spolehlivý, což značí, že je schopný měřit stejný ukazatel za různých okolností a současně musí být také validní. Platný (validní) test musí měřit takové charakteristiky, pro které byl vytvořen. O spolehlivosti a platnosti se zmiňuje již Šikýř ve vztahu výběru metod pro určitou pozici.

(Armstrong, 2007, str. 388)

Hodgson také uvádí náležitosti, které musí mít správně sestavený test.

- objektivita
- spolehlivost
- platnost

Podmínkou testů je, aby všichni uchazeči měli rovné podmínky, proto test musí být objektivní. Tím je myšleno, že všichni účastníci mají stejný časový rámec, stejné instrukce, stejné značení i interpretaci. Při tvorbě testů je potřeba brát ohled na věk, pohlaví, dosažené vzdělání, etnický původ i na cílovou skupinu, pro kterou je test určený. Spolehlivost Hodgson vysvětluje, že uchazeč by měl dosáhnout podobných výsledků, pokud test opakuje v rámci několika týdnů. Za předpokladu, že se intenzivně nepřipravoval nebo není indisponován nemocí či únavou. Zároveň by hodnotitel měl test u podobných skupin hodnotit stejným způsobem. Platnost je myšlena jako testování toho, co má být testováno. Proto je velice důležité analyzovat pracovní místo, aby výběrové testy zkoumaly opravdu to, co se po nich požaduje.

(Hodgson, 2007, str. 23-24)

Osobně souhlasím s názory obou autorů, kteří se vyjadřují k tomu, jak má vypadat správně sestavený test, avšak názor autorky Hodgson je mi bližší, protože uvádí objektivitu, která je velice důležitá. Hodgson dále uvádí klíčové body pro testování.

„Klíčové body testování:

- *Testy jsou navrženy k hodnocení vašeho typického nebo maximálního výkonu.*
- *Dobrý test musí zacházet stejně se všemi uchazeči.*
- *Test musí testovat to, co uvádí, že testuje.*
- *Test musí být konzistentní v čase.“* (Hodgson, 2007, str. 23-24)

Typy testů

Armstrong i Šikýř dělí shodně jednotlivé typy testů na:

- *„testy inteligence,*
- *testy osobnosti,*
- *testy schopností.“* (Šikýř, 2012, str. 88), (Armstrong, 2007, str. 389)

Podobné dělení přináší také Dvořáková, která dělí tuto metodu výběru zaměstnanců na:

- *testy inteligence neboli testy mentálních a kognitivních schopností,*
- *testy schopností a dovedností,*
- *testy osobnosti.*

(Dvořáková, 2012, str. 153)

Hroník navazuje s dělením na předchozí autory, testy však nazývá jako psychologické a dělí je jiným způsobem:

- „výkonové testy,
- *testy osobnosti,*
- *dotazníky – jedná se o formalizovaný rozhovor, kde jsou uzavřené otázky,*
- *objektivní testy osobnosti – sledování fyziologických ukazatelů (krev, pulz atd.),*
- *projektivní testy – kresba stromu,*
- *posuzovací stupnice“ (Hroník, 1999, str. 175-176).*

„*Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců:*

I. Výkonové metody

a) Testy inteligence

b) Testy specifických kognitivních funkcí

II. Testy osobnosti

a) Osobnostní dotazníky

b) Projektivní metody

c) Objektivní testy osobnosti

d) Testy integrity

e) Testy situačního úsudku a kompetencí“ (Seitl, 2015, str. 15)

Avšak Koubek upozorňuje, že testy sloužící k výběru pracovníků (výběrové testy), obsahují testy pracovní způsobilosti a jen některé z nich jsou opravdu psychologickými testy, proto by se tyto pojmy neměly zaměňovat. (Koubek, 2007, str. 175)

Jednotliví autoři však dělí výběrové testy rozdílně a přesně se neshodují. Někteří autoři uvádějí jen výčet a podrobnější popis jednotlivých metod testů, ale nerozlišují, zda se jedná o testy pracovní způsobilosti nebo psychologické testy. Často jednotlivé testy nezařazují ani do jimi uváděných typů.

Testy inteligence

„*Testy inteligence mají sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost*

numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.)“ (Koubek, 2007, str. 175)

Armstrong popisuje důležitost výběru správného testu inteligence. Ten by měl být validní, otestovaný na reprezentativním vzorku a lze jej uplatnit na skupině uchazečů, ze kterých jsme schopni vztáhnout výsledek k normám, abychom rozeznali srovnatelnost zkoumaného jedince s vybranou částí populace nebo populací obecně. Inteligence je složitý pojem a existuje velké množství teorií, a proto vzniká i mnoho jednotlivých testů. Problémem je, že jednotlivé teorie o inteligenci jsou složeny z rozdílných neverbálních a verbálních projevů, proto je důležité vybrat takový test, který splňuje uvedené podmínky. (Armstrong, 2007, str. 389)

Testy inteligence se mohou třídit do dvou skupin, jak popisuje Seitl. Do první skupiny řadí testy, které zjišťují inteligenci jako celek, takže měří obecnou inteligenci. Do druhé skupiny patří testy, které se zaměřují na jednotlivé složky inteligence, například verbální, prostorová nebo numerická. (Seitl, 2015, str. 15)

Testování odborných způsobilostí

V tištěné nebo elektronické podobě se může provádět testování odborných způsobilostí. Ty umožňují srovnávat jednotlivé uchazeče v širších souvislostech. Nejčastěji se vyskytují ve formě praktické zkoušky nebo odborných testů. Jejich velkou výhodou je menší časová a finanční náročnost. Uchazeči jsou tříděni dle předem stanovených kritérií za použití odborných testů. Hlavním úkolem je, zjistit jejich odborné znalosti, které jsou potřebné pro výkon práce na dané pozici. Můžeme je využít například u programátorů v oboru informačních technologií při hledání chyby v kódu.

(Hroník, 1999, str. 171 – 175)

Testování business kompetencí

Testování business kompetencí je zpravidla předkládáno uchazečům při hromadném výběrovém řízení, ale lze jej provádět v jakékoliv fázi. Často se mohou setkat s případovými studiemi, kde je cílem vyhodnotit určitou situaci a odpovědět na tzv. učící se otázky. Druhou formou může být business esej, která je podobná případové studii, ale může mít obsáhlejší podobu. (Hroník, 1999, str. 175 – 176)

Psychologické testy

Dle mého názoru je nezbytné vysvětlit rozdíl mezi psychometrickými testy a psychometrickými dotazníky, jak uvádí Armstrong. V případě, že se jedná o test, tak jsou předem stanovené správné odpovědi, sleduje se co nejvyšší dosažené skóre a tím se předpokládá i vyšší výkon jedince. U dotazníků se posuzuje vrozený výkon a měří se další hodnoty uchazeče, vzorce jeho chování, osobnostní rysy a další. Nelze říci, že některá odpověď je správná nebo špatná protože se nesleduje výsledné skóre, ale silné a slabé oblasti jedince. Výsledky se poté porovnávají s požadavky na obsazované místo. (Armstrong, 2007, str. 389)

Montag popisuje psychologické testy výkonností a schopností za jedny z neobjektivnějších testů, které jsou v psychologii používány. Mezi testy schopností řadí:

1. testy inteligence,
 2. hodnocení manažerských předpokladů – tři základní testy: verbální, numerické a abstraktní,
 3. testy tvořivosti,
 4. jiné specifické testy – zjišťují zručnost, schopnost se soustředit, osobní tempo aj.
- (Montag, s. 3).

Podobné dělení výkonových metod uvádí také Seitl, který je dělí jen do dvou skupin. Testy inteligence a dále testy specifických kognitivních funkcí, které obsahují další podkategorie. Mezi dílčí podkategorie můžeme řadit testy zaměřené na pozornost, paměť, reakční čas a další. Často se tyto podkategorie skombinují a vznikají výstupy, které měří více kognitivních funkcí najednou. (Seitl, 2015, str. 15)

Mezi psychodiagnostické metody můžeme zařadit pozorování, rozhovor i psychologické testy a jsou především určeny ke sledování měkkých dovedností. Tyto metody jsou specifické tím, že zkoumají jednotlivce pozorováním, především na úrovni verbální a neverbální. Pozorovatel má nejčastěji předpřipravený záznamový list, kam zaznamenává reakce uchazeče. Zajímá ho, jak řeší problémy, jak se chová, zkoumá jeho emoce a jednání s ostatními. (Hroník, 1999, str. 176-181)

Na důležitost emoční inteligence poukazuje také Seitl. Při výběru pracovníků je nezbytné klást důraz také na empatii, emoční inteligenci a sociální inteligenci. Testy s tímto zaměřením nespádají do psychodiagnostických metod, avšak jsou často

využívány při výběru nových pracovníků. Kognitivní a rysové složky jsou zahrnuty v emoční inteligenci a schopnosti empatie. Sociální inteligence v sobě skrývá kognitivní a kompetenční složku. Proto testování empatie, emoční inteligence a sociální inteligence se provádí pomocí testů osobnosti nebo kognitivních funkcí. Vždy podle toho, na kterou složku jsou zaměřené. (Seitl, 2015, str. 18)

4. Trendy

V této kapitole popisují aktuální trendy v oblasti výběru pracovníků za využití testů. Tuto kapitolu považují za důležitou, aby návrh mého řešení byl aktuální, moderní a využitelný v současné době. Kapitola přináší pohled autorů na vývoj psychodiagnostických metod, využití online psychometrie a také odkazuje na výsledky výzkumů z posledních let.

„Informace o rozšíření testových psychodiagnostických metod ve výběrových řízeních nejsou v zahraničí ani v České republice kompletní. Z dílčích zpráv lze odvodit dvě informace. Obsahem první je, že množství výběrových řízení, ve kterých jsou zařazeny psychodiagnostické metody, stoupá. Druhá informace hovoří o tom, že psychodiagnostické metody uplatňují ve svých výběrových řízeních především střední a velké organizace.“ (Seitl, 2015, str. 18)

V roce 2009 bylo provedené dotazování o nejpoužívanějších psychodiagnostických metodách v České republice mezi psychology. Respondenti měli za úkol určit tři nejpoužívanější testy ve své profesi a odpovědělo 241 respondentů. Na prvním místě se s 29 % všech odpovědí umístil Rorschachův test, také známý jako test inkoustových skvrn, který zkoumá osobnost jedince. Na druhém až pátém místě v průzkumu nalezneme inteligenční testy. Nejvýše z nich je Wechslerova inteligenční škála pro děti (WISC-III). Třetím nejpoužívanějším testem je Wechslerova inteligenční škála pro dospělé (WAIS-R). Dalším v pořadí je test struktury inteligence (I-S-T). Mezi pět nejpoužívanějších se ještě s 12,4 % vešel Ravenův test, jehož principem je do matice obrázků doplnit poslední chybějící diagram dle logických souvislostí. Testy, které se objevily na třetím až pátém, místě mají z mého pohledu reálné uplatnění jako výběrové testy. (Urbánek, ©2012) (Mensa, ©2008)

Seitl také zmiňuje Koubka (2007), podle kterého v současné chvíli počet výběrových testů klesá, ale dle Seitlova názoru tomu nic jiného nenasvědčuje. On sám označuje

Koubka za odpůrce výběrových testů. Podle německé společnosti Cut-e GmbH, která provedla v roce 2014 průzkum použití testových psychodiagnostických metod se zaměřením na výběr pracovníků v České republice je zřejmé, že počet on-line diagnostiky v porovnání s lety 2010 až 2011 roste. Nárůst o 6 % na celkových 39 % je zjevný a z průzkumu také vzešlo, že nejčastěji se výběrové testy používají pro pozice juniorních nebo seniorních manažerů. Zvýšený zájem o psychodiagnostické testování je také u kancelářských pozic, kde se hodnota dokonce zvýšila ze 13 na 35 %. I tak je toto procento nižší, než je mezinárodní průměr, který je dokonce 67 %. Podle Seitla je zvýšený zájem o výběrové testy zapříčiněn rostoucím množstvím vydavatelů diagnostických metod a především on-line poskytovatelů. Zároveň je u on-line testů snazší administrace. Uvádí také autorku Smrčkovou (2014), která vidí příčinu větší popularity testování v nově nastupující generaci personalistů.

(Seitl, 2015, str. 19-20)

Dvořáková zmiňuje, že rozmach počítačového světa se také dotkl lidských zdrojů. Informační technologie napomáhají také personalistům a manažerům při výběru pracovníků pomocí online psychometrie, kdy jsou využívány psychodiagnostické nástroje. Ty se zaměřují na získávání dat o kandidátech za pomoci testů výkonnosti, kompetenčních testů nebo motivačních testů pro využití při náboru. Testy by měly odhalit potenciál uchazečů, jejich motivovanost, hodnoty a postoje nebo identifikují silné a slabé stránky. Nevýhodou může být stylizace kandidáta nebo neschopnost o nestranný pohled a to, že daný test nelze využít na uchazeči opakovaně. Problémem na druhé straně se může stát neochota, strach nebo nezájem o aplikování toho trendu ze strany společnosti nebo kompetentní osoby (personalisty). Jako velkou výhodu vidí autorka možnost využití kdykoliv během výběrového řízení tzn. při předvýběru nebo třeba ve finálním kole výběrového řízení. Dnešní testy mohou mít vypovídající již po 15 až 20 minutách testování, což dříve nebývalo.

(Dvořáková, 2012, str. 155-159)

Seitl uvádí názor Hroníka, že k on-line psychometrii jsou další důvody, proč je výhodné tuto metodu využívat. Ve třetím bodě uvádí, že je možné testovat opakovaně. Tím zřejmě myslí využití dané psychometrie opakovaně, avšak pro různé kandidáty.

- *„Uchazeče lze testovat v jakékoliv lokalitě se stabilním přístupem k internetu.*
- *Testování lze provádět v jakékoliv denní době.*

- *Test je možné opakovat několikrát.*
- *Interpretace specialistou může proběhnout kdekoliv.*
- *Jsou průběžně získávána data pro normy. Metoda nezastarává.*
- *Nepřítomnost administrátora vede k větší otevřenosti k odpovědím.“*

(Hroník, 2007 in Seitzl, 2015, str. 55)

Podle článku *Intelligence and the modern world of work* výzkumy prokázaly, že největší rozdíly mezi individualitami v oblasti řízení lidský zdrojů jsou v inteligenci. Autoři se na inteligenci snaží dívat z různých směrů. Joseph Fagan a Robert Ployhart se zabývají tím, jak zpracování informací pomáhá k úspěchu v práci. Symen Brouwers a Fons van de Vijver říkají, že správné měření inteligence je zapotřebí kombinovat se sociálními a poznávacími charakteristikami pracovních situací. Další autoři zase zkoumají dopady různých moderních teorií měření inteligence pro užití v oblasti lidských zdrojů. Celý svět se posouvá dále, ale posun v pojetí inteligence ve vztahu k práci se za posledních šedesát let příliš neposunul, na rozdíl od jiných oblastí. Přesto se další výzkumníci a psychologové snaží posouvat chápání inteligence v lidských zdrojích dál, ale každý trochu jiným směrem.

(Scherbaum a Goldstein, ©2015, str. 1-3)

5. Projektová organizace

V této kapitole se zmiňuji o základních informacích týkající se projektu, projektového managementu a projektové organizace v návaznosti na hlavní zaměření společnosti, pro kterou je zpracována praktická část.

„Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení. Z této definice vyplývá záměr, který má následující charakteristické znaky:

- *sleduje konkrétní cíl,*
- *definuje strategii vedoucí k dosažení daného cíle,*
- *určuje nezbytné nutné zdroje a náklady včetně očekávaných přínosů z realizace záměru,*
- *vymezuje jeho začátek a konec.“*

(Němec, 2002, str. 11)

Bendová uvádí atributy, které musí splňovat projekt, aby mohl být nazýván projektem. Každý projekt je svým způsobem jedinečný a nelze jej podruhé opakovat. Také s sebou přináší rizika, které je nezbytné brát jako jeho součást. Pokud by činnost nenesla rizika, nemuseli bychom používat projektové řízení. Projekty jsou vždy také komplexní, protože je prostupuje více činností a podílí se na nich projektový tým, který je tvořen více lidmi různého zaměření. A v neposlední řadě musí být každý projekt nějak vymezen z pohledu časového, nákladů a zdrojů. (Bendová, 2012, str. 18)

“Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.”

(ISO 10006, 2004, str. 46)

Projekt je vždy jedinečný, trvá pouze dočasně, nelze jej opakovat a na jeho řešení se podílí různí lidé, kteří jsou součástí projektového týmu. A právě proto za projekt nelze považovat činnosti, které se pravidelně opakují a jsou rutinní. Každý projekt musí mít výše uvedené charakteristiky, ale ne vždy se dají mezi sebou poměřovat co do času, rozsahu a nákladů. Jeden projekt může trvat jednotky dní a jiné zase desítky let. Nebo na projektu může pracovat jeden člověk či týmy různého zaměření. Množství projektů je nepřehledné, ale dají se členit do kategorií, jak uvádí Němec. Ten je dělí do skupin na jednoduché, speciální a komplexní dle složitosti. Dělení podle obsahu a účelu je možné na projekty spojené s výstavbou, výzkumné a vývojové projekty, technologické a organizační. (Němec, 2002, str. 11-12)

Bruckner uvádí, že projekty v oblasti informačních systémů a technologií jsou specifické a není zcela vhodné používat klasické definice projektu. Projekty z oblasti informačních technologií jsou rozdílné v tom, že jsou nehmotné a tím pádem hůře definovatelné a uchopitelné. Zároveň jejich zadání, cíle, obsah a uživatelské požadavky často nejsou jasně definované na začátku a objevují se až v průběhu projektu. Tím, že projekty z této oblasti často podporují podnikové procesy, dochází k tomu, že jsou změny integrovány až v průběhu projektu. Posledním rozdílem je odlišná terminologie a metodika od klasických projektů. (Bruckner, 2012, str. 284)

„Postupný rozvoje informačních technologií se poté stal doslova živnou půdou pro rozvoj projektového řízení, které se do té doby používalo především ve stavebnictví a v průmyslu. V oblasti IT byl (a stále ještě je) projektový charakter rozhodující – od

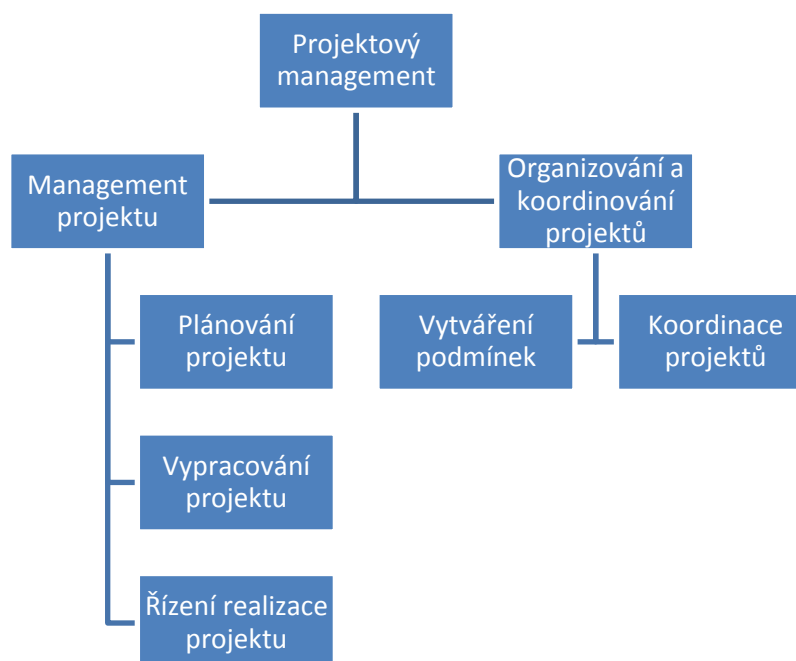
vývoje hardwaru přes jednoduché softwarové aplikace až po komplikované informační systémy.“

(Doležal, Máchal, Lacko, 2012, str. 22)

Němec říká, že je nezbytné od sebe odlišovat pojmy management podniku a projektový management, přestože odborná veřejnost považuje za synonyma. Projekty se musí řádně naplánovat, a pak řídit jejich realizaci a tomu se souhrnně říká řízení (management) podniku. Manažerské činnosti v řízení podniku jsou specifické tím, že se jedná o neopakovatelný proces, který není rutinní. Plánování, tvorba a realizace projektu mají specifickou metodiku v podobě managementu projektu. Němec uvádí, že ve velkých společnostech se současně pracuje na více projektech, které musí být řízeny a koordinovány. Tomu se souhrnně říká projektový management.

(Němec, 2002, str. 22-23)

Obrázek č. 2 – Projektový management a management podniku



Zdroj: Němec, 2002, str. 23

„Stále větší počet společností využívá ve svých aktivitách projekty a stává se projektově orientovanými společnostmi. Projekty nejsou jen nástroji pro řešení složitých problémů, ale jsou i novou strategickou možností pro návrh organizačního uspořádání společnosti. Projektově orientovaná je společnost, která: považuje projektový management za organizační strategii, používá dočasné organizace pro realizaci složitých procesů, řídí

portfolio projektů různých typů, má specifické stálé organizace pro integrační funkce, aplikuje „nové manažerské paradigma“, má explicitní kulturu projektového managementu, považuje sebe sama za projektově orientovanou. Převládající strategií v projektově orientované společnosti je projektový management. Struktura společnosti je založena na kombinaci dočasných a stálých organizací. Kultura společnosti vychází z managementu projektů. Řízení pomocí projektů posiluje flexibilitu a dynamičnost společnosti, decentralizuje odpovědnosti operačního řízení a zlepšuje organizaci, v důsledku poučení ovlivňuje organizační změny.“

(Hrazdilová Bočková, Novotný, ©2010, str. 74)

6. Praktická část

Pro svou diplomovou práci jsem si vybral projektově orientovanou společnost, která se soustředí na sektor informačních technologií. Organizace si nepřeje uvádět své jméno, proto je v této práci používán název Smart solution na místo pravého názvu společnosti. IT sektor je v současné době velmi dynamický a rychle se rozvíjející, proto je zapotřebí neustále rozšiřovat tým odborníků s různým zaměřením i v této vybrané společnosti. Ve Smart solution se nejčastěji nabírají zaměstnanci na pozice zaměřené na testování aplikací, tato pozice se nazývá Tester. Společnost každý měsíc pracuje na nábore těchto pracovníků, protože je po nich nejvyšší poptávka. Zaměstnanci HR oddělení chtějí mít výběrové řízení kvalitnější a zároveň stráví mnoho času na pohovorech s kandidáty na pozici Testera a to chtějí změnit. Proto má tato diplomová práce navrhnout společnosti, jak efektivnějším způsobem obsazovat pozice Testera za pomoci výběrových testů.

Hlavním cílem diplomové práce je zpracování návrhu na zavedení výběru zaměstnanců na pozici Testera za pomoci výběrových testů. Současný stav, kdy je realizováno velké množství pohovorů, je nevyhovující a málo efektivní. Proto práce poukazuje na možnost zefektivnění celého procesu nábore Testerů za využití stávajících kapacit HR oddělení. Nejprve je zapotřebí nastínit současnou situaci ve společnosti, dále specifikovat a popsat pozici Testera pro vytvoření popisu pracovního místa. Všeobecný popis pracovního místa je dílčím cílem, který je nezbytný pro odhalení nejdůležitějších předpokladů, na které se později zaměřím při sestavení výběrového testu. Výsledkem diplomové práce je vytvoření návrhu výběru Testerů, který bude více efektivní pro pracovníky HR oddělení Smart solution a bude předložen společnosti s doporučením pro implementaci.

Výzkumné otázky

V diplomové práci předpokládám že:

1. testeři vykonávají technicky zaměřenou práci, při které jsou nejdůležitější tyto předpoklady: základní povědomí o principech testování, zkušenosti s testovacími nástroji.
2. pozice Testera vyžaduje logické a analytické uvažování.
3. pracovníci HR oddělení společnosti Smart solution pomocí výběrových testů ušetří čas a lépe prověří předpoklady kandidátů na pozici Testera.

6.1. Představení projektové společnosti

Smart solution je česká IT společnost, která působí na mezinárodní scéně a patří spolu s dalšími čtyřmi společnostmi pod jednu skupinu, která přináší služby z oblasti IT. Do portfolia organizace se řadí poradenství, návrhy a implementace služeb informačních technologií v oblasti telekomunikací, financí nebo veřejné správy. Společnost v současné době zaměstnává více než 450 zaměstnanců a to formou hlavních pracovních poměrů na smlouvu nebo na živnostenské oprávnění pro externí pracovníky. Zvolenou organizaci založilo v Praze v roce 2000 pět osob se zaměřením na IT technologie, kde se zprvu zaměřili na technologii J2EE¹. Postupem času se společnost rozrůstala o další zaměstnance, otevřela, kromě pražské, i brněnskou a bratislavskou pobočku a v roce 2003 již patřila mezi respektované dodavatele technologie J2EE, jak na českém, ale i slovenském trhu. Projektová organizace se rozrůstala o pracovníky, kteří přinášeli znalosti dalších technologií, což je velice důležité z celkového pohledu, obzvláště vzhledem k oboru, ve kterém společnost podniká, kde je pokrok velice rychlý. To souvisí také s cílem diplomové práce, kdy společnost musí neustále rozšiřovat tým Testerů, a proto je zapotřebí nastavit efektivní způsob výběru pracovníků.

Rychlost růstu dané organizace na poli IT odvětví přineslo společnosti nejedno ocenění. Smart solution obdržel ocenění od časopisu Inside pro nejrychleji rozvíjející se českou organizaci v oblasti IT vývoje, obdržel také cenu od Ministerstva průmyslu a obchodu za Podnikatelský projekt roku 2012 nebo ocenění od odborné poroty Vizionář roku 2013.

Úspěch společnosti je postaven na určitých hodnotách. Jednou z nich je kreativita, kdy je zapotřebí podívat se na problém z jiného úhlu, aby bylo možné získat inovativní a zároveň funkční řešení. Klade se také důraz na zákazníka, kterému se Smart solution snaží dodat službu včas, v nejvyšší možné kvalitě, a aby odpovídala potřebám klienta.

Mise společnosti

„Nemusíte budovat velký tým IT profesionálů – od toho máte nás. Díky našim rozsáhlým zkušenostem v oblasti analýzy, návrhu či vývoje, kreativitě a odvaze k inovacím vám pomůžeme podpořit váš byznys.“ (interní materiály společnosti)

¹ J2EE = Java 2 Enterprise Edition je součást programovacího jazyku platformy Java

Produkty a služby

Společnost se zaměřuje na poradenství a technologické činnosti v oblasti informačních technologií. Díky těmto službám a produktům nabízí pro své zákazníky prostředí, které napomáhá k rozvoji organizace a také přináší inovativní řešení. Činnosti Smart solution můžeme rozdělit do tří hlavních kategorií, kdy první dvě kategorie se liší dle toho, jestli byl produkt nebo služba vyvíjen na základě požadavků od klienta nebo z iniciativy Smart solution s následnou modifikací. Třetí variantou je dodání pracovníků na stranu zákazníka, tzv. outsourcing.

- 1) Vlastní služby a produkty: Smart solution vyvíjí vlastní produkty a služby, které jsou následně prodávány jako již hotový celek. Většinou se však dají případně upravovat dle specifikací zákazníků. Jedná se o produkty a služby, které jsou nejčastěji pro finanční sektor. Za zmínku stojí internetové bankovníctví nebo software určený pro správu data zákazníků.
- 2) Vývoj na klíč: Dle požadavků zákazníka je přesně navrhnuo řešení, které bývá zpracováno od plánu, návrhu přes vývoj a testování až po následnou údržbu celého produktu či služby.
- 3) Outsourcing: Zaměstnanci Smart solution jsou umístováni na jednotlivé projekty na stranu zákazníky, kde poté vykonávají předem domluvenou službu. Nejčastěji se jedná o vývoj a testování, ale výjimkou není ani zpracování návrhů a analýz. O této službě se budu později zmiňovat nejvíce, protože právě pro outsourcing hledají pracovníci HR oddělení nejvíce pozic, především Testerů.

Hlavní činnosti

- a) vývoj
- b) integrace
- c) zabezpečení – security
- d) návrh
- e) analýza
- f) testování

Smart solution vyvíjí software, kde vylepšuje současné systémy nebo navrhuje a implementuje kompletně nový software za použití nejmodernějších metodik.

Zároveň tvoří a spravuje integrační systémy, které nabízí podnikům propojení a třídění dostupných dat z rozdílných zdrojů.

Důležitou oblastí je také zabezpečení, kterému se přikládá vysoká důležitost během všech projektů již od začátku. Základem je se zaměřit na preventivní ochranu, aby byla zajištěna nejvyšší možná bezpečnost.

Často se stává, že klasické řešení není vhodné pro danou organizaci, proto je zapotřebí vymyslet nevhodnější řešení, které sebou nese určitá rizika. O ty se postará Smart solution a nabídne pro své zákazníky řešení jednotlivých projektů na míru.

Pro vhodné navržení systémů, integrací i pro vývoj je velice důležitá také analýza. Smart solution nabízí zákazníkům efektivní sběr dat a jejich následnou analýzu pro pochopení vzájemných závislostí a principů.

Testování patří do základních činností společnosti, protože veškeré vydané systémy je třeba před řádným provozem ověřit. Smart solution nabízí navíc kompletní testování pro organizace, nejčastěji z oblasti bankovníctví a telekomunikací. Organizace nabízí jeden z největších týmů specialistů v oblasti testingu v České republice a této oblasti je věnována největší pozornost z pohledu této diplomové práce.

Zákazníci

Pro zákazníky se snaží být společnost Smart solution strategickým partnerem, aby oni sami nemuseli budovat velký tým pro oblast IT. Nejdůležitější zákazníci se dají rozdělit do pěti významných skupin dle oboru podnikání. Pochopení oboru podnikání klíčových zákazníků je důležité pro cíl práce, respektive pro jeho dílčí část - tvorby popisu pracovního místa.

První skupinou jsou banky a pojišťovny, které tvoří nadpoloviční většinu všech zakázek společnosti, a to díky dlouhodobé spolupráci, která vede k oboustranné spokojenosti. Smart solution tvoří systémy a aplikace, které pomáhají zefektivnit a zjednodušit práci zaměstnancům a přibližují banky a pojišťovny s jejich klienty tím, že navrhnou uživatelsky jednoduché, přitom funkční systémy. Nejčastěji se jedná o interní systémy, internetové bankovníctví nebo mobilní bankovníctví.

Další významnou skupinu zákazníků tvoří telekomunikační společnosti, pro které se nejčastěji vytváří systémy pro řízení vztahů se zákazníky, samoobslužné systémy, portály nebo interní databáze. Velkou výhodou Smart solution je populární a plně funkční integrační platforma, která zaručí bezchybný běh a propojení stávajících

systemů a databází. Tuto platformu v současné době používá většina virtuálních operátorů v České republice.

Třetí skupina klientů je také velice důležitá pro Smart solution a jedná se o společnosti, které jsou z oblasti obchodu a služeb. V dnešní době je potřeba porozumět potřebám a touhám klientů a to platí především v této oblasti. Společnost Smart solution proto nabízí systémy, které pomohou těmto organizacím se přiblížit svým klientům, podat jim co nejvíce informací a využít tyto údaje ku prospěchu organizace.

Také v energetice se nacházejí zákazníci, pro které Smart solution dodává potřebné aplikace a systémy. Nejčastěji se jedná o systémy pro organizaci lidských zdrojů, kontrolu, řízení a optimalizaci procesů, které ve výsledku snižují náklady a zvyšují produktivitu.

Poslední skupinou nejvýznamnějších zákazníků jsou média, která používají služby a systémy Smart solution pro každodenní řízení činností od příjmu a zpracování objednávek až po kontrolu plateb. Pro přiblížení vztahů mezi klienty společností z oblasti médií jsou také využívány informační systémy pro řízení vztahů se zákazníky, stejně jako u společností z jiných oborů.

Konkurence

Unicorn je jedním z největších konkurentů vybrané společnosti. Tato organizace působí ve více zemích Evropy a na českém trhu je od roku 1990. Poskytuje zejména informační a komunikační technologie a zaměřuje se především na velké projekty. Mezi klienty společnosti patří významné organizace z oblastí pojišťovnictví, bankovníctví, telekomunikací, energetiky a další.

(Unicorn systems, ©2015)

Trask Solutions se také řadí mezi konkurenční firmy a jedná se o technologickou a konzultační společnost. Kromě České republiky působí i v zemích střední Evropy a to již přes 20 let a zaměstnává přes 330 pracovníků. Produkuje služby a produkty vyvíjené pro bankovní, finanční, telekomunikační nebo průmyslové organizace. Mohou se pochlubit spoluprací například s Českou spořitelnou, ČSOB nebo Škodou auto.

(Trask, ©2015)

Adastra je významným hráčem na českém trhu konzultačních společností poskytující služby v oboru informačních technologií. Jedná se o mezinárodní organizaci, která poskytuje své služby kromě Evropy i v USA a Kanadě. Celkově zaměstnává téměř 800

odborníků. Mezi nejvýznamnější klienty patří Equa bank, Cetelem, GE Money bank, Telefónica O2 nebo Vodafone. Již z výčtu klientů je zřejmé, že se také zaměřují na stejnou cílovou skupinu.

(Adastra, ©2015)

Artin je nejmenší a zároveň také nejmladší z hlavních konkurentů Smart solution. Přesto kromě Evropy působí také například v Kanadě. Společnost byla založena v roce 1998 a nyní zaměstnává necelých 200 zaměstnanců. Poskytují služby v oblastech vývoje a integrace softwaru, podpory a konzultace. Také se zaměřují na klienty ve stejných oblastech jako ostatní konkurenční organizace.

(Artin, ©2015)

6.2. Současný stav výběru zaměstnanců

V této kapitole popisují současnou situaci ve společnosti, která není spokojena s aktuálním stavem. Záměrem je sestavit náborový proces na pozici Tester za použití výběrových testů. Společnost si od toho slibuje zefektivnění náboru Testerů, sjednocení této aktivity a odstranění nepřesného nebo subjektivního hodnocení především u technických požadavků na kandidáta.

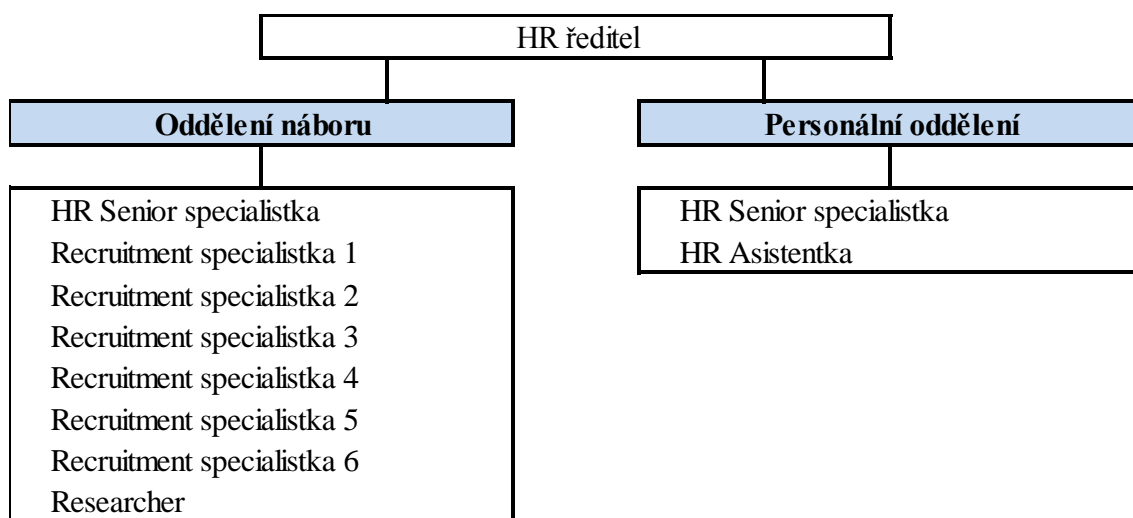
Společnost z povahy činnosti, kdy poměrnou část svých zaměstnanců vysílá na projekty, musí být neustále schopna získávat nové pracovníky a s těmi pracovat. V případě, že by se organizace zaměřovala jen na vlastní činnosti, tzn. vývoj vlastních produktů a služeb, byla by situace značně jednodušší. Avšak Smart solution poskytuje služby či produkty na klíč, kdy si zákazník určí, co přesně chce vytvořit. A společnost musí vytvořit tým, alokovat dostatečný počet pracovníků, aby byli schopni danou zakázku zrealizovat. To vyžaduje větší flexibilitu po HR oddělení. Ale tím, že Smart solution přidává ještě třetí činnost do svého portfolia - zajišťuje outsourcing, je situace pro dané oddělení ještě složitější, a proto musí být zaměstnanci HR oddělení schopni reagovat na požadavky okamžitě dle poptávky. Tito pracovníci jsou kmenovými zaměstnanci společnosti Smart solution, ale jsou vysíláni na projekty k zákazníkům, kde vykonávají sjednanou činnost. Nejčastěji ze všech pozic, které jsou obsazovány outsourcingem, tvoří tři čtvrtiny pozice Tester. Celkově jsou všechny tři činnosti důležité, ale přiřazování pracovníků na projekty, je při současném stavu na trhu z ekonomického pohledu zásadní. Proto se společnost stará především o projekty u klientů a většinu svých lidí alokuje zde, než aby tvořila vlastní služby a produkty a poté se je snažila prodat. Pro klienty je zase výhodnější „půjčit si“ pracovníky na časově

omezený projekt od Smart solution a mít je po dobu trvání projektu k dispozici, než zaměstnat nové lidi, které po ukončení projektu nebude potřebovat. Zároveň je pro klienty outsourcing výhodnější, než aby si nechali zpracovat celý projekt na klíč např. od Smart solution. Klient má najaté pracovníky pod kontrolou přímo ve svém podniku a tím je celý projekt v jejich rukou. Tím mají jistotu, že bude zpracován přesně dle jejich představ. Výhodou je, že Smart solution poskytuje tyto tři činnosti a je jen na zákazníkovi, co si přeje.

HR oddělení

Pro pochopení problematiky výběru zaměstnanců v současné chvíli se zaměřením na požadovaný stav výběru pracovníků pomocí výběrových testů je nezbytné přiblížit fungování HR oddělení, jehož činnost je pro diplomovou práci zásadní. Celý tým čítá 11 zaměstnanců. Na nejvyšší pozici je HR ředitel, který odpovídá za fungování celého oddělení a je přímo odpovědný vedení společnosti. Mezi jeho hlavní činnosti spadá komunikace s řediteli jiných úseků a právě s vedením celé organizace. Zároveň nastavuje procesy a strategii jeho oddělení. Dále se HR oddělení dělí na dvě části, jak je vidět na obrázku č. 3.

Obrázek č. 3. – Organizační struktura HR oddělení



Zdroj: vlastní zpracování

Personální oddělení má na starosti péči o zaměstnance a tento tým je složen ze dvou pracovníků. HR senior speciálnístka, která má k sobě HR asistentku. Mezi jejich hlavní aktivity patří mzdové ohodnocení, správa benefitů, vzdělávání pracovníků a pracovní právní poradenství. Personální oddělení tedy zastává veškeré aktivity, které jsou běžné pro HR oddělení kromě náboru. Za ten je zodpovědný tým náboru, v jehož čele je HR senior speciálnístka, která je přímo pod HR ředitelem. HR senior speciálnístka vede svůj

útvár, komunikuje s technologickými vedoucími (nazýván také jako technologický garant nebo hlavní technolog), reportuje a přiděluje hledané pozice k jednotlivým specialistům. V týmu je šest recruitment specialistů, se kterými spolupracuje jeden researcher. Jejich hlavním úkolem je obsazování přidělených pozic, což znamená vyhledávat vhodné kandidáty, vést pohovory, komunikovat s technologickými vedoucími a udržovat kontakty s případnými zájemci o zaměstnání. Každý specialista je zaměřený na typ pozic dle technologií. Což v praxi znamená, že například recruitment specialistka pro technologii Java obsazuje pozice s tímto zaměřením. V tabulce č. 2 je zřejmé, kdo se na jakou technologii zaměřuje. Pro účely této práce je důležité, že pro pozice Testera je určena jedna recruitment specialistka. Celý tým nábory má k dispozici researchera, který flexibilně vyhledává kontakty na možné uchazeče se zaměřením dle priority, kterou mu zadá vedoucí tohoto týmu, tedy HR senior specialistka. Útvár nábory je oproti personálnímu týmu značně větší a to především kvůli tomu, že se společnost neustále rozrůstá a většina pracovníků pracuje na straně klienta prostřednictvím outsourcingu. Aby byla společnost Smart solution schopna vyhovět poptávce, dodala vhodné pracovníky včas a za předem stanovených podmínek, musí k tomu mít dostatečně velký tým profesionálů.

Tabulka č. 2 – Tým nábory

Pozice	Zaměření
HR senior specialistka	Vedoucí útvaru
Recruitment specialistka 1	Testování SW, databáze
Recruitment specialistka 2	Microsoft technologie (.NET, SharePoint), C++
Recruitment specialistka 3	Business analýza
Recruitment specialistka 4	Konzultanti
Recruitment specialistka 5	Sales, project management
Recruitment specialistka 6	Java, PHP
Researcher	Testování SW, databáze, Microsoft technologie (.NET, SharePoint), C++, Business analýza, konzultanti, sales, project management, Java, PHP

Zdroj: vlastní zpracování

Průběh náborového procesu:

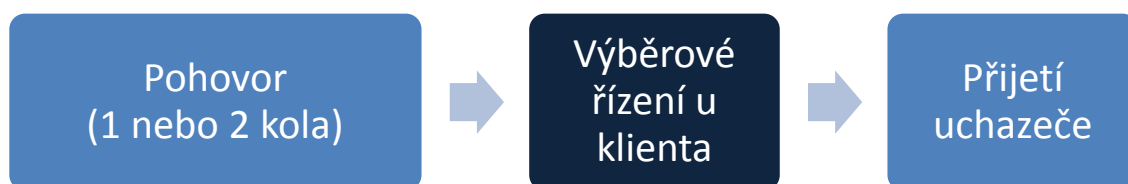
V nynější situaci pracuje ve společnosti tedy jedenáct pracovníků na HR oddělení, ale pro mou práci jsou stěžejní pracovníci z útvaru nábory, kterých je osm. Šest recruitment specialistek individuálně vyhledává dle jejich zaměření na technologie potenciální zaměstnance a to především na profesní sociální síti LinkedIn a v databázi jobs.cz.

Výběr pracovníků probíhá prostřední analýzy dokumentů, kde na základě předchozích zkušeností uvedených v životopise potenciální uchazeče oslovují a snaží se s nimi navazovat kontakty a následně je udržovat. Recruitment specialistiky spolupracují s technologickým vedoucím, který je garantem dané technologie, takže udává požadavky na počet obsazovaných pozic, zkušenosti a specifika hledaných kandidátů. Problémem je, že neexistuje unifikovaný popis a specifikace pracovní pozice Testera, proto nejsou k dispozici přesné požadavky. Technologický vedoucí má přehled o všech pozicích s jeho zaměřením a rozhoduje, na které projekty bude (úspěšný) uchazeč umístěn. To se vždy odvíjí od aktuální situace projektů společnosti Smart solution. Během pravidelných schůzek s recruitment specialistikou si navzájem předávají aktuální informace o potřebách a vývoji nábory, aby byli oba v obraze a spolupráce byla co nejefektivnější. Měl by se také domlouvat časový harmonogram pro pohovory v následujících dnech a týdnech, což se ne vždy podaří a jedná se spíše o nepravidelnou činnost.

Pohovory na pozici Testera jsou polostrukturované, což znamená, že otázky jsou předpřipravené, ale je možnost se od nich odchýlit. Celý pohovor je vedený náborářkou, která nejprve klade otázky zaměřené na profesní minulost, osobnostní rysy a motivaci. Poté se postupně přechází k jednotlivým zkušenostem s projekty, kdy se na podrobnosti doptává technologický vedoucí. Na konci pohovoru je recruitment specialistikou představena společnost Smart solution, aktuální nabízené pozice, možnosti spolupráce, benefity a prostor pro dotazy dostává také kandidát. Dle počtu účastníků se ve většině případů jedná o pohovorové panely, protože se osobního setkání s uchazečem účastní recruitment specialista na testing a technologický vedoucí za testing. Někdy se do hodnotící komise může přidat ještě projektový manažer. Avšak někdy nastane situace, že technologický vedoucí je časově vytížen na jednotlivých projektech a prvního pohovoru se účastní jen náborářka. I tyto individuální pohovory jsou možné, avšak recruitment specialista nemá takové technické vědomosti jako její kolega zaměřený na technologie. Proto v případě úspěšného absolvování prvního pohovoru musí být domluvené druhé kolo, ve kterém se potkají při pohovoru i s technologickým garantem. Kandidát se vždy dozví stanovisko od náborového útvaru nejpozději do týdne od účasti na výběrovém řízení. V případě, že uspěl, je kandidát doporučen do finálového kola u klienta společnosti Smart solution, kam by měl být vyslán na projekt. Klientovi je prostřednictvím recruitment specialistiky předložen krátký souhrn zjištěných informací o

kandidátovi z předchozích kol prostřednictvím emailu nebo telefonicky. Každá společnost má vlastní způsob průběhu posledního kola, ale většinou se jedná o krátký pohovor. Na tomto kole již není přítomen nikdo ze zaměstnanců Smart solution. Pokud je klient spokojený a shledá kandidáta jako vhodného, společnost Smart solution nabídne uchazeči smlouvu a přijme ho jako kmenového zaměstnance, který bude vykonávat práci pro zákazníka. Proces výběrového řízení je zobrazen v obrázku č. 4, kdy je barevně odlišena část, do které nevstupuje Smart solution.

Obrázek č. 4 - Průběh současného výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Pro přiblížení průměrné časové náročnosti výběrového řízení na pozici Testera při současném stavu jsem zpracoval tabulku č. 3, kde je nastíněný průběh. Varianta 1 znázorňuje nejčastěji používanou metodu, kdy je v prvním kole přítomen recruitment specialistka i technologický vedoucí. Druhé kolo probíhat nemusí a v případě úspěchu je kandidát rovnou poslán do finálového kola ke klientovi. První varianta v průměru zdrží náboráře i technologa hodinu a půl. Zájemce o zaměstnání stráví na výběrovém řízení zhruba dvě a čtvrt hodiny. Při druhé variantě, kdy nebylo možné se účastnit prvního pohovoru ze strany technologického vedoucího, je potřeba domluvit druhé kolo, kdy se potká kandidát, náborář i technologický vedoucí. Osobnostní a motivační otázky byly již zodpovězeny v kole prvním, proto se doptává především technologický garant. Pokud byl uchazeč úspěšný, je doporučen na projekt ke klientovi a ten se s ním setká ve finálovém kole. U této varianty je vyšší časová náročnost pro kandidáta i pro náboráře. Technologický vedoucí ušetří čas, avšak mohou mu chybět poznatky z prvního kola, kterého se neúčastnil.

Tabulka č. 3 – Časová náročnost současného výběrového řízení

	Doba trvání pohovoru [minuty]			Čas strávený na pohovoru [minuty]		
	1. kolo	2. kolo	Finálové kolo	Uchazeč	Recruitment specialistka	Technolog
Varianta 1	90	X	45	135	90	90
Varianta 2	60	45	45	150	105	45

Zdroj: vlastní zpracování

6.3. Analýza a popis pracovního místa

Aby mohl být navržen nový způsob výběru zaměstnanců pomocí výběrových testů, je třeba vědět, koho hledáme, kdo je ten vhodný pracovník. To zjistím provedením analýzy pracovního místa, což napomůže k vytvoření popisu pracovního místa a k jeho specifikacím. Data pro vytvoření analýzy pracovního místa jsem získal ze strukturovaných rozhovorů, jejichž plné znění je dostupné v příloze této práce. Dle teoretické části diplomové práce jsem použil metodu rozhovorů s více zaměstnanci, kteří znají činnosti Testera. Konkrétně se jedná o Testera, technologické vedoucího pro pozice Testerů, který je přímým nadřízeným Testerů a dvě HR specialistky, které doplní poznatky nabyté pozorováním. Analýza dokumentů, jež je doporučena v teoretické části, nebyla možná, protože ve společnosti chybí popis pracovní pozice Testera. Níže uvádím závěry ze strukturovaných rozhovorů, vytvořený popis pracovního místa a nezbytné požadavky pro pozici Testera.

Závěry rozhovorů

Tabulka č. 4 – Závěry rozhovorů

1) Jaký je hlavní účel práce Testera?
Testování softwaru a hledání chyb.
2) Jaké činnosti Tester provádí? a) pravidelně b) nepravidelně
a) testování dle scénářů nebo bez nich b) příprava dat, hlášení a hlášení chyb, komunikace s vývojáři a analytiky, práce s databázemi a kódy.
3) Jaké jsou 3 nejdůležitější činnosti?

Testování a hledání chyb, zápis a předání chyb, kontrola opravy chyb.
4) Jak probíhá běžný pracovní den Testera?
Práce s počítačem, zaměření se na oblast testování dle manuálu nebo bez něj, procházení jednotlivých funkcí softwaru, při nalezení chyby zaznamenává její průběh a předává tuto informaci prostřednictvím zápisu do systému vývojářům a analytikům. V případě potřeby s nimi komunikuje. Opravené chyby znovu testuje.
5) Za co Tester zodpovídá?
Za řádné otestování funkčnosti svěřené oblasti softwaru.
6) Kdo zadává úkoly?
Test leader.
7) Kdo je přímý nadřízený a kdo podřízený?
Nadřízený je technologický vedoucí a Tester nemá podřízené.
8) S kým Tester spolupracuje?
Spolupracuje s technologickým vedoucím, projektovým manažerem, test leaderem, v týmu Testerů, s vývojáři a analytiky.
9) Jaká jsou rizika při výkonu činnosti?
Stresová práce, sedavé zaměstnání, práce s počítačem.
10) Kde je místo výkonu činnosti?
Místo výkonu práce je v Praze.
11) Jsou zapotřebí nějaké pracovní pomůcky?
Počítač a nezbytný software.
12) Jaké jsou pracovní podmínky? (plat, benefity, typ spolupráce)
Platové ohodnocení se pohybuje v průměru mezi 20 000 Kč – 25 000 Kč, spolupráce je možná na živnostenský list, hlavní pracovní poměr nebo výjimečně na zkrácený úvazek. Mezi benefity se řadí: výuka anglického jazyka, stravenky, příspěvek na

sportovní aktivity, školení, 2 dny zdravotního volna a případně další benefity spojené s projektem.
13) Nabízí pozice zvýšení kvalifikace?
Certifikát ISTQB ² a pravidelná školení různého typu.
14) Jaký je možný kariérní růst?
Povýšení na pozici teste leader, test analytik, business analytik, test senior, vývojový nebo databázový specialista.

Zdroj: vlastní zpracování

Popis pracovního místa

Pracovní místo: Tester

Pracovní zařazení: Útvar testingu

Charakteristika práce:

Pracovní pozice vyžaduje znalost testování systémů a aplikací, základy programování či skriptovacích jazyků a přechozí zkušenost s testováním dle scénářů nebo s jejich tvorbou. Tvorba dokumentů a reportů o testování je nedílnou součástí, stejně manuální či automatické ověřování stávajících funkcí systémů. Práce vyžaduje analytické myšlení, pečlivost a zaměření se na detail. Pracovník musí být odolný vůči stresovým situacím, pracovat systematicky, rozumět základním anglickým pojmům používaným v IT a předávat jasné informace o získaných poznatcích.

Povinnosti:

Zajišťuje systematický proces testování systému od vývojářů. Snaží se zachytit chybné činnosti systému a s popisem je předkládá k opravě. Testuje automaticky nebo manuálně, testuje výkonnost, zátěž, funkčnost nebo bezpečnost vyvinutého softwaru.

Musí mít základní znalost operačních systémů, povědomí o databázích nebo jejich aplikacích, také funkčnost softwaru a hardwaru. Spravuje od přípravy testování až po výstupy.

Vybavení:

Počítač a potřebný software.

Nadřízený:

Technologický vedoucí.

² ISTQB = International Software Testing Qualifications Board je certifikace testerů softwarů

Vztah k dalším pracovním místům:

Přebírá zadanou práci od Test leadera, popřípadě senior Testera. Spolupracuje v rámci týmu Testerů, komunikuje s vývojáři a analytiky a předává výstupy z testování test leaderovi.

Odpovědnosti:

Přebírá odpovědnost za správné otestování svěřené oblasti, plní svědomitě zadané postupy a dodržuje nastavené procesy. Předává kompletní výstupy test leaderovi.

Místo výkonu práce a pracovní podmínky:

Místo výkonu práce je v Praze. Práce je konána v kanceláři bez zvýšené míry hlučnosti, prašnosti nebo jiných nečistot. Pracovník aktivně využívá počítač s nárokem na pravidelnou přestávku po dvou hodinách závislé činnosti. Jedná se o sedavé zaměstnání.

Rizika:

Stres.

Vzdělání a výcvik:

Požadavkem je minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, ideálně s technickým zaměřením. Nezbytná je mírně pokročilá znalost anglického jazyka pro porozumění textu - manuálu.

Pozice nabízí pravidelné semináře a školení v místě výkonu práce a možnost získání certifikace Testerů softwaru ISTQB.

6.4. Nezbytné požadavky

Z výsledků rozhovorů a popisu pracovního místa vyplývají nezbytné požadavky na pracovní místo Testera, což bude důležité při tvorbě výběrového řízení s výběrovými testy. Níže uvádím 10 nezbytných požadavků pro Testera:

- Minimálně 1 rok praxe na obdobné pozici
- Dokončené středoškolské vzdělání zakončené maturitou
- Tvrdé dovednosti
 - Znalost testovacích nástrojů
 - Znalost operačních systémů
 - Základní znalost programování
- Měkké dovednosti
 - Znalost anglického jazyka
 - Analytické a logické myšlení

- Odolnost vůči stresu
- Komunikativnost
- Flexibilita

Mezi nezbytnými požadavky jsou měkké a tvrdé dovednosti, které popisují podrobněji, aby bylo zřejmé, co vše by měl kandidát ovládat.

Znalost testovacích nástrojů znamená, že kandidát má zkušenosti s nástroji používanými při testování (JIRA³, HP QualityCenter⁴ a další), povědomí využitelnosti testovacích nástrojů, chápe principy testování.

Znalost operačních systémů znamená, že kandidát chápe rozdíly mezi jednotlivými operačními systémy, rozumí principům fungování (Unix, Linux, Windows), dokáže pracovat s příkazovými řádky.

Základní znalost programování vyjadřuje, že uchazeč má povědomí o programovacích jazycích (Java, SQL⁵ a další).

Znalost anglického jazyka znamená, že kandidát porozumí základním slovům a větám, dokáže sdělit potřebné informace, čte bez větších chyb.

Analytické a logické myšlení znamená, že kandidát dokáže rozebrat struktury na prvky, chápe vzájemné souvislosti, analyzuje vazby a uvažuje nad způsoby řešení.

Odolnost vůči stresu znamená, že uchazeč dokáže podat vyrovnaný pracovní výkon v různých situacích, nepodléhá vnějším vlivům, koncentruje se na svěřenou činnost, zvládá time management a zvládá emoce.

³ JIRA = testovací nástroj od společnosti Atlassian

⁴ HP QualityCenter = testovací nástroj od společnosti Hewlett-Packard

⁵ SQL = Structured Query Language je strukturovaný dotazovací jazyk pro práci s daty

Komunikativnost znamená, že uchazečovo vyjadřování je strukturované, jasné a přesné, dokáže rozumět a být srozumitelný, je schopen popsat situaci či problém, předává veškeré potřebné informace.

Flexibilita znamená, že kandidát umí reagovat na změny, přizpůsobí se dané situaci nebo prostředí, dokáže se učit novým věcem a rychle se adaptuje.

7. Návrh

V této kapitole navrhuji vytvoření optimálního řešení výběrového procesu se zaměřením na výběrové testy pro pozici Testera. Navržené řešení vychází z teoretické části diplomové práce z oblasti získávání a výběru pracovníků. Z toho vyplývá, že společnost musí přilákat uchazeče a pokud chce obsazovat pracovním místo, je zapotřebí mít popis pracovního místa, který se získá z analýzy pracovního místa. Teoretická část dále upozorňuje na náležitosti politiky výběru zaměstnanců a poté rozvádí metody výběru. Ze základního dělení je pro účel této práce nejdůležitější pohovor a právě výběrové testy, které jsou dále popsány dle jednotlivých kategorií. Pro návrh je také nutné se řídit aktuálními trendy v oblasti výběru pracovníků při využití testů, aby byl návrh aktuální a využitelný v dnešní době. Poslední oblastí, kterou popisují v teoretické části je téma projektů, čímž volně navazují na specifikum výběru Testerů ve vybrané organizaci, která vysílá většinu pracovníků na jednotlivé projekty. Obecně je společnost Smart solution představena v praktické části práce, kde jsem se zaměřil na současný stav v zjišťované oblasti. Tou je fungování HR oddělení a rozložení funkcí v návaznosti na projekty. Dále popisují proces výběrového procesu na pozici Tester při současné stavu, kdy společnost využívá jen metody pohovoru. Pro splnění cíle bylo zapotřebí zajistit popis pracovního místa, kterým společnost nedisponuje. Proto byla provedena analýza pracovního místa prostřednictvím dat získaných pomocí strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti Smart solution, kteří nejlépe znají pracovní místo Testera. Následně jsem vytvořil popis pracovního místa, ze kterého jsem mohl stanovit klíčové požadavky na Testera. Tyto

nezbytné požadavky využiji při návrhu na sestavení výběrového řízení za použití výběrových testů.

Analýzou současného stavu a porovnáním s teoretickými východisky jsem našel několik bodů, které nejsou zcela optimální, nebo zde vidím prostor pro zlepšení, aby bylo výběrové řízení efektivnější, jak požaduje společnost Smart solution. Níže v tabulce č. 5 tedy uvádím vybrané body a dále je popisuji. Později je využiji při optimalizaci procesu výběrového řízení.

Tabulka č. 5 – Návrhy ke zlepšení stavu výběrového řízení

Současný stav výběrového řízení	Návrhy ke zlepšení
Chybějící popis pracovního místa	Vytvoření popisu pracovního místa a nezbytných požadavků
Jedna metoda výběru zaměstnanců	Kombinace výběrových metod – výběrové pohovory a testy
Nejednotnost výběrového řízení	Sestavení jasné struktury procesu výběrového řízení
Způsob předání informací o kandidátech klientovi	Vytvoření strukturované zprávy o kandidátech
Časová neefektivita	Časově optimalizovaný proces výběrového řízení
Nemožnost testovat více kandidátů souběžně	Sestavení výběrových testů umožňující testovat více kandidátů
Nerespektování trendů	Zapojení moderních trendů do výběrového řízení – online testy a testy odborných způsobilostí

Zdroj: vlastní zpracování

- Chybějící popis pracovního místa – Smart solution nemá zpracované popisy pracovních míst pro všechny pozice a mezi ně se řadí také pozice Testera. Popis pracovního místa specifikuje postavení v hierarchii organizace, nejdůležitější činnosti, odpovědnosti, pravomoci a další podrobnosti pozice. Popis pracovního místa by měl být základem pro požadavky na pracovní místo, kam řadíme požadované vzdělání, praxi, schopnosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky.

Tyto požadavky slouží mimo jiné pro získávání a výběr pracovníků. Bez nich je složité realizovat výběrové řízení.

- Jedna metoda výběru zaměstnanců – Společnost vybírá pracovníky pouze jednou metodou výběru pracovníků a tou jsou pohovory. Pohovory tvoří základ většiny výběrových řízení, avšak dle teorie není zcela vhodné používat jen jednu metodu. Využití kombinace dalších metod se zvyšuje validita výběrového řízení, dokáže lépe predikovat výkonnost a potenciál kandidátů, zároveň se snižuje subjektivní hodnocení hodnotitelů.
- Nejednotnost výběrového řízení – Při současném stavu výběrového řízení není shodná struktura pro stejnou pozici – pozici Testera. Odvíjí se od časových možností vedoucího technologa, který je pozván ke každému pohovoru, ale ne vždy mu to časové možnosti dovolí. Pokud je u pohovoru přítomen technolog i recruitment specialistka a kandidát je úspěšný, je rovnou pozván do finálového kola ke klientovi. Avšak v případě, že technolog u prvního kola pohovoru nemůže být přítomen, je u pohovoru jen recruitment specialistka. Úspěšný kandidát musí být pozván i do druhého kola, které se realizuje za přítomnosti hlavního technologa. Až poté je úspěšný kandidát navržen do finálového kola. Zjednodušeně řečeno, vhodný kandidát může ve Smart solution projít jedním kolem výběrového řízení nebo dvěma, pokud v prvním kole nemohl být technolog.
- Způsob předání informací o kandidátech klientovi – Úspěšný kandidát v průběhu výběrového řízení je doporučen do finálového kola ke klientské společnosti. Kontakt probíhá prostřednictvím recruitment specialistky, která klientovi zavolá nebo pošle email, kde předá nabyté informace o uchazeči na místo Testera. Dle mého názoru tento způsob není ideální. Postrádám zde standardizovanou formu předávání potřebných informací o uchazeči. To by přispělo k efektivnější komunikaci mezi Smart solution a klientskou společností. Informace by se daly zpětně dohledávat, přispělo by to k lepší evidenci a v neposlední řadě by nová forma působila více reprezentativně a profesionálně.
- Časová neefektivita – Se strukturou výběrového řízení souvisí také časová a finanční náročnost. Dle teoretické část práce by mělo být výběrové řízení časově a finančně optimalizované dle daných možností organizace. Při současné situaci je průměrná délka výběrového řízení v první variantě 90 minut pro personalistu i

technologa a ve druhé variantě 105 minut pro personalistu a 45 pro technologa, což z mého pohledu není zcela optimální a je zde prostor pro efektivnější využití časového fondu.

- Nemožnost testovat více kandidátů souběžně – Při současném nastavení výběrového procesu není možné hodnotit více kandidátů zároveň. V tuto chvíli využívané pohovorové panely neumožňují vybírat mezi více kandidáty současně a to v případě společnosti Smart solution, která obsazuje větší množství pracovníků na pozici Testera, není zcela optimální. Pokud by se obsazovala jen jedna pozice ve středně dobém horizontu, tak by pohovorové panely dávaly smysl, ale organizace neustále rozšiřuje tým Testerů, a proto by mohli zjišťovat vhodnost jednotlivých kandidátů souběžně a tím časově optimalizovat celý proces výběrového řízení.
- Nerespektování trendů – V dnešní době informačních technologií, na které se společnost Smart solution především orientuje, je nijak neimplementuje do výběrového řízení, čímž se vymaňuje ze současných trendů výběru a získávání zaměstnanců. Přitom kdo jiný by měl podporovat rozmach moderních metod do procesu získávání pracovníků než společnost, zaměřující se na informační technologie? Organizace Smart solution má kapacity na to, aby mohla sama technologicky připravit online testování a při zdařilém zpracování by to podpořilo vnímání značky společnosti.

Během zpracovávání diplomové práce jsem porovnával teoretická východiska se současným stavem v organizaci, kde jsem našel výše uvedené body, které je zapotřebí změnit pro správné nastavení procesu výběru pracovníků za pomoci výběrových testů. Nynější situace je sice přijatelná, avšak je zde prostor pro zlepšení a při zakomponování výběrových testů do průběhu výběrového řízení je zapotřebí celý proces nově navrhnout nebo alespoň inovovat. Požadavky na počet pracovníků do útvaru testingu neustále narůstají a HR oddělení musí rychle jednat při obdržení poptávek po nových Testerech, kteří jsou dále vysíláni na jednotlivé projekty, ale jsou stále kmenovými pracovníky Smart solution. V návrhu pracuji s nezbytnými požadavky, které jsem vytvořil. Ty musí splňovat vhodný kandidát na pozici Testera a v tabulce č. 6 uvádím, jaký požadavek bude v jaké fázi hodnocen.

Tabulka č. 6 – Způsob zjištění požadavků

Nezbytné požadavky	Fáze hodnocení
Minimálně 1 rok praxe na obdobné pozici	Analýza dokumentů / pohovor
Dokončené středoškolské vzdělání zakončené maturitou	Analýza dokumentů / pohovor
Znalost testovacích nástrojů	Test odborných způsobilostí
Znalost operačních systémů	Test odborných způsobilostí
Základní znalost programování	Test odborných způsobilostí
Znalost anglického jazyka	Test odborných způsobilostí
Analytické a logické myšlení	Online test
Odolnost vůči stresu	Online test / pohovor
Komunikativnost	Pohovor
Flexibilita	Online test / pohovor

Zdroj: vlastní zpracování

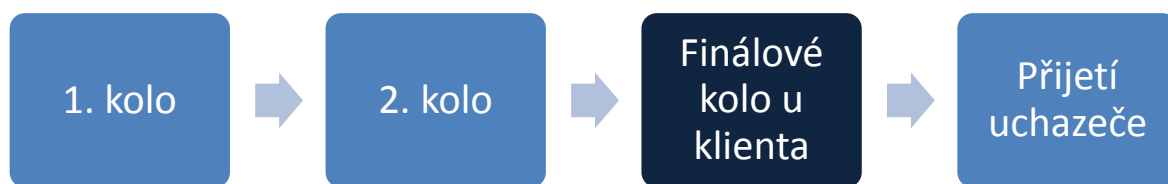
Přilákání uchazečů: Při obdržení požadavku pracovníka zpracuje HR oddělení inzerát dle popisu pracovního místa, který jsem vytvořil v rámci diplomové práce. Poté pracovní nabídku vystaví na profesních serverech, se kterými spolupracují. Avšak doporučuji vystavovat každou inzerovanou pozici i na profesních sítích, především na LinkedIn a to nejen pozice Testera, ale nastavit tuto činnost jako běžnou součást získávání pracovníků. Dále by bylo vhodné nastavit užší spolupráci s vysokými školami se zaměřením na informační technologie, popřípadě středními školami, kde se připravuje nově nastupující generace. Společnost může nabídnout profesionály v oblasti informačních technologií, přiblížit fungování středně velké organizace prostřednictvím přednášek nebo workshopů. Další potenciál vidím ve spolupráci na bakalářských nebo diplomových pracích, kdy studenti získají možnost zpracovávat své práce v reálném prostředí fungující organizace a na oplátku Smart solution získá zajímavé podklady různého zaměření, čerstvý pohled na fungování a další výhody. Jak zveřejněním inzerce na LinkedIn, tak spolupráce s odbornými školami, dává větší prostor pro oslovení dalších kandidátů na pozici Testera. Zároveň se tím buduje povědomí o společnosti a v dnešní době si nejen společnost vybírá pracovníka, ale i lidé si vybírají organizaci, ve které chtějí pracovat, jak uvádí teorie. To je součástí personálního marketingu, a proto by to mohlo přispět k lepšímu vnímání značky Smart solution.

Předvýběr: Po vystavení inzerce nastává fáze sběru informací o kandidátech na pozici Testera. Zde je zapotřebí sledovat splnění klíčových požadavků v zaslaných dokumentech při přihlášení kandidáta o inzerované místo. Klíčové požadavky byly

sestavěny v této diplomové práci na základě analýzy a následného popisu pracovního místa, protože do této chvíle popis pracovního místa ve společnosti nebyl zpracován. Recruitment specialistka bude sbírat zaslané dokumenty a následně je analyzovat. Sledovat bude především nezbytné požadavky na kandidáty. Ze vzdělání sleduje, zda uchazeč má dokončené středoškolské vzdělání s maturitou. Poté se zaměří na praxi, kde je požadavkem minimálně jeden rok na pozici s obdobným zaměřením, jako je místo Testera. Zároveň zjišťuje, jestli kandidát uvádí nějaké znalosti v oblasti operačních systémů, testovacích nástrojů a jestli má alespoň základní povědomí o programování nebo programovacích jazycích. Z měkkých dovedností sleduje jazykovou vybavenost a především, jestli kandidát uvádí alespoň mírně pokročilou znalost anglického jazyka. Ostatní nezbytné požadavky je komplikované vyvodit z analýzy zaslaných dokumentů, ale dále se sledují také další faktory, jako jsou časové návaznosti/nesrovnalosti, pracovní historie, vzdělání, motivaci, zájmy a další. V případě, že kandidát zaslanými dokumenty splňuje předpoklady pro pozici Testera, je pozván do prvního kola výběrového řízení.

Výběr zaměstnanců: Nejvíce bodů, které chci změnit v procesu náboru pracovníků, se týká především samotné fáze výběru pracovníků. Jak vyplývá z předchozí části, v této oblasti je zapotřebí změnit několik věcí. Především se jedná o sjednocení celého procesu, protože do této chvíle nebyl ucelený průběh. Nebylo dopředu jasné, kolik kol výběrové řízení bude mít a kdo se bude jednotlivých kol účastnit ze zástupců organizace. Celý proces výběru by tak měl být časově efektivnější za využití stejných kapacit. Zároveň z teoretické části zjišťuji potřebnost využití více metod výběrového řízení, kde kromě pohovoru začlením také výběrové testy, což byl požadavek Smart solution. Tím společnost získá výhodu v možnosti testovat více uchazečů o pozici Testera zároveň a zároveň ušetřit již zmíněný čas. V neposlední řadě zařazuji do prvního kola výběrového řízení online testování, které přináší řadu výhod a to nejen pro společnost, ale i pro uchazeče a tím Smart solution podpoří rostoucí zájem o tento způsob testování, jakožto moderního trendu ve výběru pracovníků. Celý průběh výběru zaměstnanců je tříkolový, kdy první a druhé kolo je v kompetencích Smart solution a finálové kolo je u klientské společnosti.

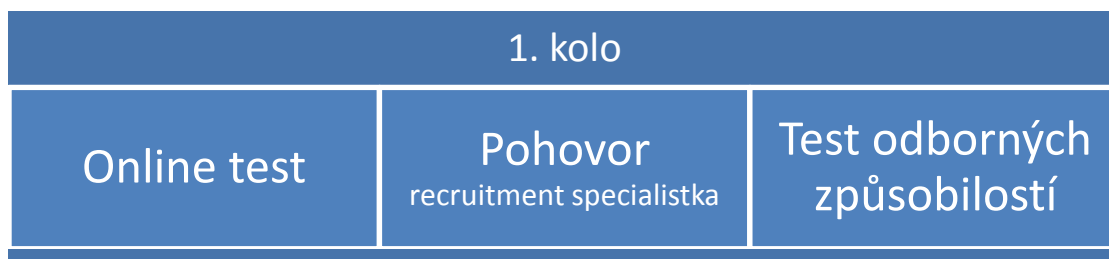
Obrázek č. 5 – Návrh výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování

První kolo výběrového řízení se skládá ze třech částí, jak naznačuje obrázek č. 6 a začíná zasláním online testu kandidátům, kteří prošli předvýběrem od recruitment specialistiky. Testy jsou zaměřeny na logiku a schopnost analytického myšlení, což vyplývá z nezbytných požadavků na Testera. Zároveň test zjišťuje i další měkké dovednosti o uchazeči, které by měl na základě požadavků splňovat. Online test je časově omezený pro jednotlivé otázky, kdy každá z nich se zobrazuje postupně a není možné se vracet k otázkám předchozím. Tím znemožňuje vyhledávat informace jinde, popřípadě podvádět při zpracovávání testu. Na každou otázku má respondent jiný časový limit dle její náročnosti, takže je nucen sledovat časovou dotaci a flexibilně tak reagovat. Tím se dostává do modelové stresové situace, která může součástí pracovního výkonu na pozici Testera, avšak z výsledků testů nelze reálně měřit odolnost vůči stresu, ani flexibilitu. Jen navozují tyto situace, ve kterých je zapotřebí podat žádoucí výkon, stejně jako v zaměstnání. Zpracovaný online test vyhodnotí dosažené skóre a výsledek bude dostupný pouze pro zástupce HR oddělení a hlavního technologa pro testing. Sám respondent se informací o výsledku na konci testu nedozví.

Obrázek č. 6 – Návrh prvního kola VŘ



Zdroj: vlastní zpracování

Odkaz na online test je zaslán uchazeči o zaměstnání recruitment specialistkou společně s potvrzením osobního setkání, na kterém se předtím domluvili telefonicky. Na osobním

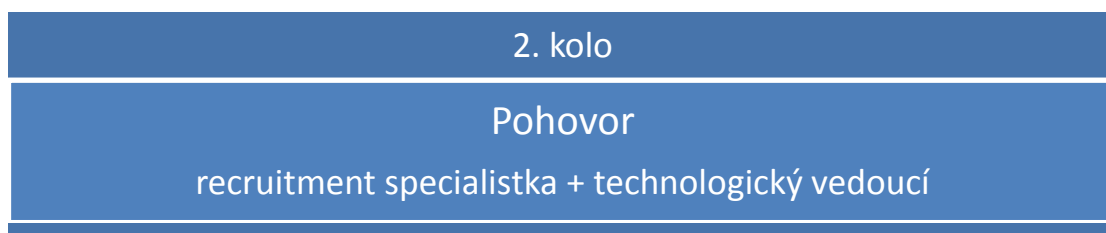
setkání čeká kandidáta pohovor a test odborných způsobilostí. Pohovor je individuální za přítomnosti recruitment specialistky a uchazeče o pozici Testera a průběh pohovoru je polostrukturovaný. Ten dle teorie kombinuje pozitivní prvky ze strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru, čímž by měl být nejvíce validní. Specialistka HR oddělení vedoucí pohovor nejprve představuje společnost Smart solution, projekty, partnery, možnosti spolupráce, benefity a blíže specifikuje nabízenou pozici. Dále se zaměří na otázky z oblasti vzdělání, profesní minulosti, motivace, finančního očekávání a možnosti nástupu, aby získala všeobecný přehled o kandidátovi. Již ale nepokládá otázky na technologie a postupy využívané kandidátem na minulých pozicích. A naopak pokládá více dotazů na téma odolnosti vůči stresu a flexibility uchazeče za využití behaviorálního pohovoru. Vytvořený seznam otázek je dostupný v příloze č. 2 diplomové práce. Na konci pohovoru je prostor pro dotazy uchazeče, který dostává možnost se dotázat na další podrobnosti ohledně společnosti, pozice, průběhu výběrového řízení a další. Celý pohovor by měl být v průměrné délce okolo 45 minut a recruitment specialistka kromě jiných faktorů sleduje také verbální projevy - komunikativnost kandidáta, která je jedním z nezbytných požadavků na kandidáta.

Součástí prvního kola výběrového řízení je ještě test odborných způsobilostí. Testování proběhne po pohovoru v místě osobního setkání. Recruitment specialistka zadá test a uchazeč ho v časovém limitu celý zpracuje, takže není omezen časem na jednotlivé otázky a může jej vyplňovat v libovolném pořadí (na rozdíl od online testu). Na celý test je časová dotace 30 minut a při zpracování není povoleno používat nic jiného kromě psacích potřeb. Test odborných způsobilostí je zaměřen na zjištění splnění podmínek v oblasti testovacích nástrojů, operačních systémů a povědomí o základech programování. K tomu se ještě zjišťuje mírně pokročilá znalost anglického jazyka, především slov a slovních spojení využívaných v oblasti informačních technologií. Většina používaných programů nebo manuálů je v angličtině, a jak vyplývá z popisu pracovního místa, anglický jazyk je nutno ovládat alespoň na mírně pokročilé pro řádný výkon činnosti Testera. Druhá část testu odborných znalostí se zaměřuje na znalost testovacích nástrojů, operačních systémů a základní znalost programovacích jazyků. Orientace Testera ve všech třech oblastech je nezbytná pro jeho práci, a pokud uvádí v životopise, že má pracovní zkušenosti s obdobnou pozicí, tak je zde prostor pro ověření jeho znalostí. Po vyplnění testů se s kandidátem recruitment specialistka rozloučí a předá informaci, že do jednoho týdne bude uchazeč vyrozuměn o výsledku

prvního kola výběrového řízení. Výsledky ze všech tří částí prvního kola (online test, pohovor a test odborných způsobilostí) recruitment specialista zpracuje do hodnotící zprávy po prvním kole (viz příloha č. 3 – hodnotící zpráva), kde hodnotí dílčí poznatky, výsledky testů a dává doporučení. Celou zprávu zašle emailem na technologického vedoucího pro oblast testingu. Ten se musí do pěti dnů vyjádřit, zda má či nemá zájem o uchazeče a pokud jeho stanovisko je kladné, domluví se s recruitment specialistkou na termínu druhého kola výběrového řízení, které je pro oba závazné. Následně zástupce HR oddělení pozve uchazeče na osobní setkání do druhého kola. V případě, že technologický vedoucí nemá zájem o nabízeného uchazeče, je kandidát zamítnut emailovou zprávou.

Druhé kolo (obrázek č. 7) je za přítomnosti recruitment specialistiky a vedoucího technologa pro testing, jiná varianta není možná a probíhá formou panelového pohovoru. Uchazeč má již jasnější představu o společnosti a i komise pohovorového panelu získala všeobecný přehled o kandidátovi z testů a pohovoru. Hlavním cílem druhého kola výběrového řízení je zjistit reálné zkušenosti z předešlých zaměstnání uchazeče a z jednotlivých projektů, protože každý projekt je jedinečný. Technologický vedoucí zařazuje Testery dle jejich zkušeností na jednotlivé projekty, o kterých má největší přehled a ví, kdo je vhodný kandidát na jaké místo. Během pohovorů je ještě možné se dotázat uchazeče na informace získané z testu odborných znalostí, který kandidát vyplnil během prvního kola výběrového řízení a ujistit se o podrobnostech nebo dát prostor pro vyjádření, proč odpověděl zrovna tak, jak odpověděl. Pokud byl úspěšný, zasílá recruitment specialista ve spolupráci s hlavním technologem zprávu (viz příloha č. 3 – hodnotící zpráva) na klientskou společnost, kam by měl být uchazeč umístěn. Je možné, že kandidát nebude napoprvé shledán jako potřebný pro projekt jedné organizace. Proto může být profil uchazeče zaslán i na další klientskou společnost. Zpráva obsahuje hodnocení kandidáta z prvního kola, doplněná o nově nabyté informace z kola druhého, takže klientská společnost získává komplexní přehled o nabízeném profilu Testera pro jejich projekt. Po pohovoru ve druhém kole je uchazeč vyrozuměn o výsledku nejpozději do jednoho týdne, kdy se dozví, zda ho čeká finálové kolo již na daném projektu u klientské společnosti nebo, že byl shledán jako vhodný kandidát pro současné pozice na projektech.

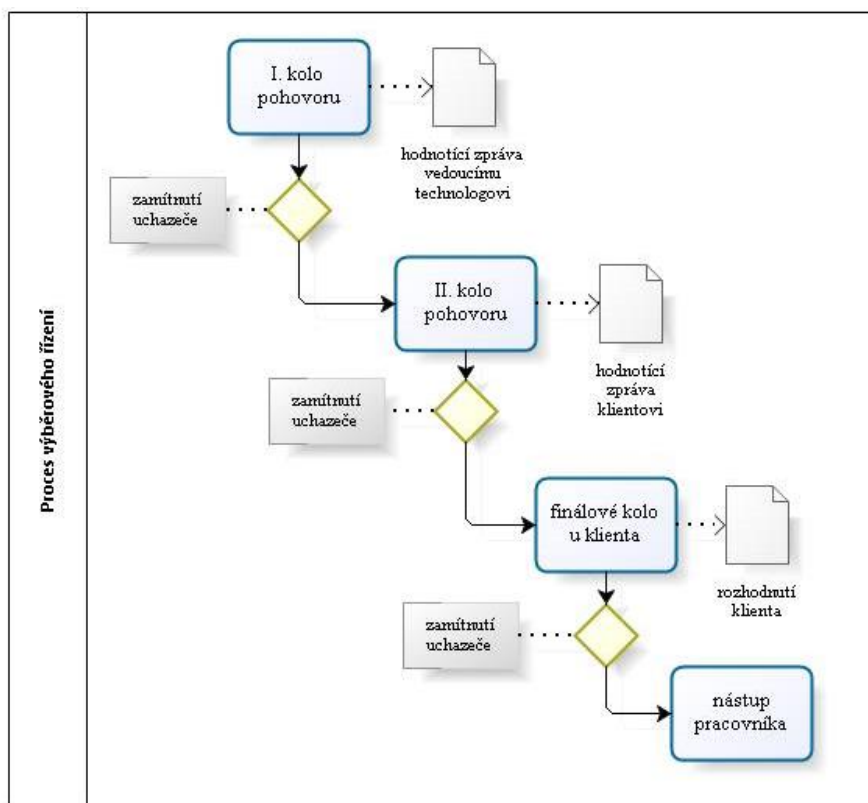
Obrázek č. 7 – Návrh druhého kola VŘ



Zdroj: vlastní zpracování

Princip finálního kola u klienta je zcela v kompetencích jednotlivých společností a jeho průběh není možné ze strany Smart solution měnit. Ve většině případů se jedná o krátký pohovor. Po finálním kole dorazí na Smart solution požadavek na daného Testera nebo jeho zamítnutí s komentářem. Pokud je závěr pozitivní, nabídne Smart solution pracovníkovi spolupráci. V případě, že klientská společnost nemá zájem o daného uchazeče, je možné jej nabídnout jiné klientské organizaci, pokud splňuje předpoklady pro jiný projekt a tím se opakuje proces zaslání uchazeče do finálního kola. Neúspěšný kandidát z finálního kola, pro kterého není uplatnění na jiných projektech, je zamítnut prostřednictvím emailové zprávy, popřípadě telefonicky.

Obrázek č. 8 – Návrh procesu VŘ



Zdroj: vlastní zpracování

Online testy a testy odborných způsobilostí jsem sestavil na základě nezbytných požadavků a s pomocí literatury uvedené ve zdrojích po konzultaci se zástupci společnosti a psycholožkou zabývající se problematikou získávání pracovníků. Platnost testů jsem ověřoval na vzorku 30 Testerů pracujících pro společnost Smart solution, kde neuspěl pouze jeden z nich. Dále jsem měl možnost testovat 20 zájemců o danou pozici a z nich prošlo 12 uchazečů. S devíti z nich je uzavřena spolupráce a pracují na projektech pro Smart solution.

8. Doporučení pro implementaci

V této kapitole popisuji důležité kroky pro implementaci mého návrhu. Zmiňuji časovou náročnost z pohledu lidských zdrojů společnosti Smart solution. Pro řádné zavedení návrhu výběru pracovníků je zapotřebí vytvořit technicky funkční online test. Až bude implementace návrhu připravena, je nezbytné o změně informovat všechny zapojené strany. Veškeré otázky a formuláře jsem zpracoval a umístil do příloh. Přílohy diplomové práce tedy obsahují otázky pro online test, pohovor, test odborných způsobilostí, formulář výstupní zprávy z prvního i druhého kola a jsou připravené k okamžitému využití.

Výběr zaměstnanců pomocí výběrových testů byl požadavkem společnosti Smart solution. A jak již bylo zmíněno, společnost nabírá větší množství nových pracovníků na pozici Testera a právě v tento moment se i z časových důvodů vyplatí využít testování většího množství uchazečů ve stejný čas. To je jedna z výhod výběrových testů (viz 3.2. Metody výběru pracovníků), což je další důvod, proč tento způsob výběru pracovníků využít. V současné situaci nebyl jednotný celý průběh výběrového řízení a časová náročnost pro pracovníky mohla být různá. To vše se odvíjelo od časové vytíženosti a dostupnosti hlavního technologa. Proto bylo nezbytné celý proces nastavit tak, aby časová dotace pro průběh výběru byla optimální a standardizovaná.

První kolo výběrového řízení je v mém návrhu složeno ze tří částí. Online testu, pohovoru a testu odborných způsobilostí. Online test budou uchazeči o práci Testera vyplňovat doma a na celý test mají časovou dotaci 30 minut. Tato možnost je pohodlnější jak pro uchazeče, tak pro pracovníky Smart solution, protože kromě zaslání dotazníků není zapotřebí využít lidského kapitálu. Online test po jeho vyplnění předá ucelené informace o výsledku testování daného kandidáta. V další fázi prvního kola

dochází na osobní pohovor uchazeče s recruitment specialistkou, který je polostrukturovaný. Pohovor je v průměrné délce 45 minut. Poslední částí je test odborných způsobilostí, který je předán uchazeči a ten ho samostatně zpracuje v místě konání osobního setkání. Na jeho vyplnění je 30 minut. Výhodou je, že vyplnění testu nevyžaduje přítomnost zástupce Smart solution a test může vyplňovat více uchazečů zároveň. Konečné vyhodnocení testu a zpracování výstupní zprávy zabere recruitment specialiste v průměru deset minut.

Úspěšný kandidát je pozván do druhého kola, kde je přítomna recruitment specialista i hlavní technolog pro testing. Délka pohovoru je 30 minut. Doplnění výstupní zprávy zabere zástupci HR oddělení okolo pěti minut, protože většinu informací již má ve zprávě z prvního kola a jedná se pouze o doplnění nově získaných informací. Kandidát pozvaný do finálového kola do klientské společnosti již nevyžaduje přítomnost nikoho ze Smart solution. V případě zájmu o kandidáta na pozici Testera je zpracována nabídka a následuje podpis smlouvy. Časová náročnost z pohledu jednotlivých kola výběrového řízení a lidských zdrojů zobrazuje tabulka č. 7. Z tabulky vyplývá, že časová náročnost se pro zaměstnance Smart solution oproti původnímu stavu snížila. Navíc, jak již bylo zmíněno, výběrové řízení je více validní. Více času zabere výběrové řízení jen uchazeči o zaměstnání, což souvisí právě se zájmem o co nejbližší poznání vhodnosti uchazeče. V tabulce nejsou zohledněny administrativní činnosti spojené s výběrovým řízením.

Tabulka č. 7 – Časová náročnost návrhu

	Doba trvání [minuty]					
	1. kolo			2. kolo	Finálové kolo	Celkem
	Online test	Pohovor	Test odborných způsobilostí			
Uchazeč	30	45	30	30	45	180
Recruitment specialistka	0	45	0	30	0	75
Technolog	0	0	0	30	0	30

Zdroj: vlastní zpracování

Pro implementaci návrhu je nezbytné dokončit online test. Jeho formální část je zpracována v příloze diplomové práce, ale chybí ještě jeho technické zpracování. Zde jsou z mého pohledu možné dvě varianty. Smart solution může zadat zpracování online testu jiné organizaci za úplaty nebo ho může zpracovat za využití vlastních zdrojů. Druhá varianta mi přijde z povahy činnosti projektové organizace smysluplnější,

protože se vlastně jedná o oblast informačních technologií, ve které patří Smart solution v České republice mezi nejlepší. Zároveň může tento projekt zadat ke zpracování dle vlastního uvážení, s menšími náklady a výsledek bude přesně dle požadavků. Technické zpracování by měl zvládnout menší projektový tým do jednoho týdne. Součástí týmu by měl být i Tester, který ověří funkčnost, stabilitu a časové sestavení online testu.

Dokončený online test dává možnost pro zavedení navrženého procesu výběru zaměstnanců výběrovými testy. Je však nezbytné celou změnu řádně načasovat a informovat o tom všechny zainteresované strany. Iniciativa by měla vzejít od HR oddělení, které se sladí v postupu při řešení pozic Testera a vše představí na poradě. Informaci o změně procesu musí získat také technologický vedoucí. S ním byl návrh při zpracování konzultován, takže obecný přehled o změně má, přesto je nezbytné mu předat veškeré informace o změně. V neposlední řadě se návrh týká také klientských společností, kam jsou testeři umisťováni na projekty. Do každé organizace je důležité předat kompletní informace o změně postupu při výběru Testerů. Nejviditelnější rozdíl pro klienty bude ve formě výstupní zprávy, kterou obdrží při zasílání doporučeného kandidáta. Věřím, že klientské organizace ocení jednotnost, strukturu a získané informace, které budou obsaženy ve výstupní zprávě po druhém kole výběrového řízení. Veškeré informace by měly být předány měsíc před spuštěním nového procesu výběru zaměstnanců.

Návrh celkově vychází z teorie pro získávání pracovníků a splňuje požadavek na výběrové testy, které společnost chtěla začlenit do procesu výběru zaměstnanců. Návrh pracuje také se zjištěnými skutečnostmi, které nejsou zcela optimální a měly by být oproti původnímu stavu změněny. Práce přináší zpracovaný popis pracovní pozice Testera, který do této doby v organizaci chyběl. Do připraveného návrhu je začleněno více metod výběru pracovníků, struktura výběrového řízení je sjednocena, výstupy pro klientské organizace mají vhodnější formu. Zároveň je celý průběh pro pracovníky společnosti časově efektivnější a v případě potřeby umožňuje testovat více kandidátů souběžně. V neposlední řadě je proces výběru pracovníků nastaven podle současných trendů z oblasti získávání pracovníků. Proto doporučuji návrh pro implementaci.

Pokud se návrh osvědčí u pozic zaměřených na testing, mohl by být inspirací pro změnu i u jiných pozic. Návrh by bylo zapotřebí upravit dle dalších obsazovaných pozic, na které se společnost Smart solution zaměřuje. Ale postup při změně by byl již

jednodušší, protože tato práce může sloužit i jako návod pro implementaci změn na dalších pozicích.

9. Závěr

Cílem diplomové práce bylo zpracovat návrh na zavedení výběru zaměstnanců pomocí výběrových testů pro pozici Testera. Situace v projektově orientované společnosti se zaměřením na informační technologie byla dlouhodobě neudržitelná. Výběr zaměstnanců probíhal jen prostřednictvím metody pohovorů, což vzhledem k jejich množství a nejednotnosti procesu nebylo zcela efektivní a to si společnost uvědomovala. Jejich požadavkem bylo znovunastavení celého procesu výběru zaměstnanců na základě výběrových testů.

Teoretická část se zaměřuje na získávání pracovníků jako celek, definici požadavků a analýzu pracovního místa. Dále přibližuji téma přilákání uchazečů a zdroje jejich získávání. Další velkou kapitolu tvoří výběr zaměstnanců, kde je potřeba dodržovat stanovenou politiku pro řádný výběr. Důležitou součástí jsou také jednotlivé metody výběru, jejich dělení a klasifikace. Pro potřeby diplomové práce se zaměřuji na dvě hlavní metody a těmi jsou pohovory a výběrové testy. Pro využití v nynější době zmiňuji současné trendy v oblasti výběrových testů a poslední část teoretické části práce se zabývá pojmy projekt, projektová organizace a management projektu v souvislosti se zaměřením projektové organizace na oblast informačních technologií.

Praktická část komplexně představuje společnost a uvádí problematiku současného stavu výběrového procesu. Pro zpracování praktické části jsem vycházel z poznatků teorie a porovnáním se současným stavem v projektově orientované organizaci. Základním nedostatkem byla skutečnost, že ve společnosti chyběl popis pracovního místa, který je nezbytný pro správný výběr nejen Testerů, ale i dalších zaměstnanců. Proto jsem dle teorie provedl analýzu pracovního místa. Na jejímž základě jsem vytvořil popis a specifikace pracovního místa, které slouží k tomu, aby se zjistilo, jaký zaměstnanec má být na daném pracovním místě a jaké činnosti bude vykonávat. Abych věděl, jakého člověka hledáme, stanovil jsem nezbytné požadavky, které by měl vhodný kandidát mít. Pro zajištění dat potřebných k vytvoření nezbytných požadavků jsem využil strukturované rozhovory se zaměstnanci společnosti, kteří znají pracovní místo nejlépe. Jednalo se o pracovníky na místě Testera, recruitment specialistry a hlavního technologa pro oblast testingu. Během analýzy rozhovorů se potvrdilo, že Tester musí být analyticky zaměřený, pečlivý a samostatný. Aby mohl svěřenou pracovní náplň vykonávat, musí mít povědomí o principech testování, zkušenosti s testovacími nástroji

a alespoň základní povědomí o programování. Zjištění, zda uchazeč splňuje požadavky na místo Testera, jsem zjistil prostřednictvím navrženého procesu výběrového řízení.

Vytvořený návrh pracuje se skutečnostmi, které byly zjištěny porovnáním teoretické části, současného stavu v organizaci a na základě rozhovorů. Návrh procesu výběrového řízení obsahuje požadovanou metodu testování uchazečů na pozici Testera a mění průběh výběru zaměstnanců. Navržený proces je rozdělen na dvě kola ve vybrané organizaci a ponechává finálové kolo u klientské organizace. V první kole je uchazeč testován z domova prostřednictvím online testu, kde se primárně ověřuje logické a analytické myšlení, které je mezi nezbytnými požadavky. Dále je pozván na osobní setkání, kde probíhá polostrukturovaný pohovor a následuje test odborných znalostí, který zkoumá potřebné předpoklady pro výkon práce Testera. Úspěšný kandidát je pozván do druhého kola na pohovor za přítomnosti technologického vedoucího pro testing, který je přímý nadřízený Testerů. Pokud je uchazeč shledán vhodným, je jeho profil i s hodnotící zprávou kol předchozích zaslán klientské organizaci, kde dojde k finálovému kolu výběrového řízení. V případě úspěchu společnost podepíše s uchazečem spolupráci.

Návrh odpovídá požadavkům společnosti, mění průběh výběru pracovníků pro zjištění požadavků na pozici Testera a bude představen společnosti s doporučením pro implementaci. Mezi hlavní změny, které byly provedeny v rámci návrhu, řadím sestavení popisu pracovního místa, následné stanovení požadavků a navržení komplexního procesu výběru zaměstnanců za využití dvou metod pro zjištění splnění požadavků. Struktura procesu výběr pracovníků je sjednocena, využívá metodu pohovorů a výběrových testů, výstupy dílčích kol výběrového řízení mají ucelenou strukturu a budou předány klientské organizaci. Návrh výběru pracovníků je efektivnější a je optimalizovaný i z časového hlediska. Dokumenty a potřebné podklady jsou sestaveny v příloze této práce a v případě, že se společnost rozhodne návrh implementovat, mohou být ihned použity. Společnost by jen musela technicky připravit online test, který je nezbytný pro první kolo výběrového řízení, avšak to nepovažuji za komplikaci vzhledem k zaměření organizace na informační technologie.

Diplomová práce představuje reálný návrh pro využití výběru zaměstnanců pomocí výběrových testů ve vybrané společnosti. Navržené řešení není jedinou možnou variantou sestavení průběhu výběru pracovníků na pozici Testera, ale zmíněné řešení se jeví jako optimální, protože vychází z teoretických poznatků, současné situace v dané

organizaci a trendů v oblasti výběrových testů. Cíl práce byl splněn a doporučuji společnosti realizovat navržené řešení výběru pracovníků na základě výběrových testů.

Seznam použitých zdrojů:

Knížní zdroje:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BENDOVIÁ, Klára. *Základy projektového řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 78 s. ISBN 978-80-244-3124-6.
- BRUCKNER, Tomáš. *Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 357 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4153-6.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HARTENSTEIN, Martin a Rüdiger ARNSCHEID. *Testy u přijímacího pohovoru: tak ukážete, co umíte*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 128 s. Clever life. ISBN 9788024717982.
- HODGSON, Susan. *Psychologické a jiné výběrové testy: jak se připravit a úspěšně zvládnout různé typy testů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 164 s. Brilantně. ISBN 978-80-247-1945-0.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999, 311 s. ISBN 80-7226-161-4
- KOTLÁN, Igor, Pavel KOTLÁN a Kateřina VITTOVÁ. *Testy studijních předpokladů a základy logiky: chcete se dostat na vysokou školu? : teorie, příklady, řešení, komentář*. 6., přeprac. a aktualiz. vyd. Brno: Sokrates, 2007, 224 s. ISBN 978-80-86572-38-3.
- 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.
- KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003, 105 s. ISBN 80-86471-21-7.

- NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.
- SEITL, Martin. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. 134 s. ISBN 978-80-244-4513-7.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

Internetové zdroje:

- *Adastra: O Adastře* [online]. 2015, 2015 [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <http://www.adastra.cz/o-adastra>
- *Artin: O nás* [online]. 2015, 2015 [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <https://www.artin.cz/web/cs/o-nas>
- HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina a Jaroslav NOVOTNÝ. Kultura projektově orientované společnosti. *Journal of competitiveness: odborný vědecký časopis vydávaný pod záštitou Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně* [online]. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2009-,2015-11-14, **2010**(1): 74-84 [cit. 2015-11-14]. ISSN 1804171x. Dostupné z: <http://www.cjournal.cz/files/27.pdf>
- Inteligence a její měření. *Mensa: Časopis Mensy České republiky* [online]. 2008- [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: http://casopis.mensa.cz/veda/intelligence_a_její_mereni.html
- SCHERBAUM, Charles A. a Harold W. GOLDSTEIN. Intelligence and the modern world of work. *Human Resource Management Review*. 2015, 25(1): 1-3. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.09.002>. ISSN 10534822. Dostupné také z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482214000473>
- *Trask solutions: O Trasku* [online]. 2015, 2015 [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <http://www.trask.cz/o-trasku/#about>
- *Unicorn systems: O společnosti* [online]. 2015, 2015 [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <http://www.unicornsyste.ms.eu/cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti.html>
- URBÁNEK, Tomáš. Nejpoužívanější psychodiagnostické metody v České republice. TESTFÓRUM [Online], Severní Amerika, 1, říj. 2012. Dostupné: <<http://www.testforum.cz/domains/testforum.cz/index.php/testforum/article/view/3/3>>. [cit. 2015-10-11]

Další zdroje:

- *ČSN ISO 10006 ed. 2 (01 0333) Systémy managementu jakosti - Směrnice pro management jakosti projektů*. Praha: Český normalizační institut, 2004, 46 s.
- Interní dokumenty a webové stránky společnosti Smart solution

Seznam tabulek a obrázků

Obrázek č. 1 – Obsazování pracovních míst dle Koubka	8
Obrázek č. 2 – Projektový management a management podniku	34
Obrázek č. 3 – Organizační struktura HR oddělení	42
Obrázek č. 4 – Průběh současného výběrového řízení	45
Obrázek č. 5 – Návrh výběrového řízení	57
Obrázek č. 6 – Návrh prvního kola VŘ	57
Obrázek č. 7 – Návrh druhého kola VŘ	60
Obrázek č. 8 – Návrh procesu VŘ	60
Tabulka č. 1 – Validita metod	20
Tabulka č. 2 – Tým náboru	43
Tabulka č. 3 – Časová náročnost současného výběrového řízení	46
Tabulka č. 4 – Závěry rozhovorů	46
Tabulka č. 5 – Návrhy ke zlepšení stavu výběrového řízení	52
Tabulka č. 6 – Způsob zjištění požadavků	55
Tabulka č. 7 – Časová náročnost návrhu	62

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Otázky k analýze pracovního místa	73
Příloha č. 2 – Otázky k pohovoru	82
Příloha č. 3 – Hodnotící zpráva	83
Příloha č. 4 – Logicko-analytický test	85
Příloha č. 5 – Test odborných způsobilostí	92

Přílohy

Příloha č. 1 - Otázky k analýze pracovního místa:

1) Jaký je hlavní účel práce Testera?

<i>Recruitment specialistka 1</i> Testování softwaru aplikací.
<i>Recruitment specialistka 2</i> Otestovat svěřený software a najít chyby, které vývojáři nezjistili.
<i>Vedoucí technolog</i> Dle testovací dokumentace nebo pouze dle svých schopností hledat chyby v softwarových systémech.
<i>Tester 1</i> Testováním zajistit, aby produkt a veškeré jeho služby, funkce fungovaly dle požadavků klienta.
<i>Tester 2</i> Kontrola zda systémy pracují podle zadání.

2) Jaké činnosti Tester provádí pravidelně a jaké nepravidelně?

<i>Recruitment specialistka 1</i> Pravidelně – testuje svěřenou oblast softwaru, zadává chyby do daného nástroje, opravuje je, komunikuje s test leaderem. Nepravidelně – vytváří projektové materiály + analytickou dokumentaci.
<i>Recruitment specialistka 2</i> Pravidelně – testuje svěřený software, zapisuje/reportuje chyby do nástroje na správu chyb, retestuje opravené chyby po vývojářích. Nepravidelně – komunikuje s vývojáři a analytiky, připravuje data, nahlíží do databází pomocí SQL příkazů a nahlíží do kódu.
<i>Vedoucí technolog</i> Pravidelně – testuje dle scénářů a dokumentace.

<p>Nepravidelně – zajišťuje různé činnosti jako je příprava dat, simulace procesů, hlášení chyb.</p>
<p><i>Tester 1</i></p> <p>Pravidelně – testuje, zaznamenává, komunikuje, vyhledává informace, vysvětluje a ověřuje vyřešené bug fixy. Čte test cases/analýzy a přidává vlastní návrh řešení problému. Nepravidelně – píše testovací scénáře, čte zdrojové kódy, programuje a komunikuje se zástupci klienta.</p>
<p><i>Tester 2</i></p> <p>Pravidelně – kontroluje e-mail, kontroluje reportovací systém.</p> <p>Nepravidelně – provádí exekuci testů, připravuje data, komunikuje s ostatními Testery, analytiky a vývojáři, urguje defekty.</p>

3) Jaké jsou 3 nejdůležitější činnosti?

<p><i>Recruitment specialistka 1</i></p> <p>Testování svěřené oblasti softwaru, reportování chyb do přiděleného nástroje, komunikace s analytiky a vývojáři.</p>
<p><i>Recruitment specialistka 2</i></p> <p>Hledat chyby v softwaru, zapisovat je do daného nástroje, komunikovat s testovacím týmem.</p>
<p><i>Vedoucí technolog</i></p> <p>Důsledné testování dle testovací dokumentace, reportování chyb, kontrola oprav chyb.</p>
<p><i>Tester 1</i></p> <p>Testování, ověřování a komunikace.</p>
<p><i>Tester 2</i></p> <p>Reportování defektů, periodická kontrola jejich stavu, analýza defektů.</p>

4) Jak probíhá běžný pracovní den Testera?

<p><i>Recruitment specialistka 1</i></p> <p>Přijde do práce, zkontroluje zadání nebo zkonzultuje s test leaderem a poté testuje svěřenou oblast a reportuje chyby. Pokud je sám schopný je opravit, učiní tak.</p>
<p><i>Recruitment specialistka 2</i></p> <p>Tester přijde ráno do práce, je mu přidělena oblast, kterou má ten den testovat. Dle testovacího scénáře začne procházet jednotlivé funkčnosti systému a do nástroje na správu chyb poté zapisuje, jak se systém choval. Pokud přijde na nějaké nesrovnalosti, tak komunikuje s analytikem, který vytváří testovací scénáře nebo případně s vývojovým týmem.</p>
<p><i>Vedoucí technolog</i></p> <p>V práci začne dle testovací dokumentace testovat systém, který má v popisu práce. Pracuje dle testovacích scénářů. Když najde chybu, tak ji zapíše. Kontroluje i chyby, které by měl mít opravené od vývoje a ty retestuje. Toto dělá většinu svého pracovního dne.</p>
<p><i>Tester 1</i></p> <p>Přihlásí se do tracking aplikací (Jira, HP QualityCestrum apod.) a zkontroluje stav helpdesku nebo requesteru. Zjistí si, jaké jsou aktuální požadavky a cíle. Zjistí si a požádá o potřebné dokumenty a test cases. Poskytnuté dokumenty a test cases si projde. Zahájí testování. Nalezené chyby zaznamená, řádně popíše dle nastavených pravidel projektu. Nahlásí uložený problém test leaderovi, který na dané problematice pracuje, záleží dle domluvy.</p>
<p><i>Tester 2</i></p> <p>Příchod na pracoviště, přečtení příchozí pošty, kontrola stavu defektů v reportovacím systému. Exekuce testů a případné zadávání defektů.</p>

5) Za co Tester zodpovídá?

<i>Recruitment specialistka 1</i>
Za kvalitní otestování softwaru aplikací, odhalení chyb.
<i>Recruitment specialistka 2</i>
Za otestování svěřené funkčnosti systému.
<i>Vedoucí technolog</i>
Za kvalitu oblasti softwaru produktu, který testuje.
<i>Tester 1</i>
Za splnění úkolů, které mu zadá nadřízený.
Za to, aby produkt splňoval klientovy požadavky co se kvality, funkčnosti a rychlosti týče.
<i>Tester 2</i>
Za kvalitu reportování defektů a po opravě za jejich retestování.

6) Kdo zadává úkoly?

<i>Recruitment specialistka 1</i>	Test leader mu zadává úkoly.
<i>Recruitment specialistka 2</i>	Test leader.
<i>Vedoucí technolog</i>	Test leader, a pokud není dostupný, tak senior Tester.
<i>Tester 1</i>	V ideálním případě vedoucí testovacího týmu.
<i>Tester 2</i>	Test leader nebo další testeři, kterým dělá support.

7) Kdo je přímý nadřízený a kdo podřízený?

<i>Recruitment specialistka 1</i>
Tester je nejnižší pozice, nad ním je test leader, který částečně může zodpovídat za jeho práci, ale nadřízeným ve smlouvě je vedoucí technolog.

<p><i>Recruitment specialistka 2</i></p> <p>Tester podřízené nemá. Přímým nadřízeným je vedoucí technolog.</p>
<p><i>Vedoucí technolog</i></p> <p>Nadřízeným Testera jsem já, tedy vedoucí technolog a podřízeného klasický Tester nemá.</p>
<p><i>Tester 1</i></p> <p>To je individuální záležitost každého projektu. Měl by to být vedoucí technolog, ale vedoucím na projektech je test leader nebo manažer. Podřízené nemá.</p>
<p><i>Tester 2</i></p> <p>Testerův i analytikův přímý nadřízený je vedoucí technolog. Tester podřízené nemá.</p>

8) S kým Tester spolupracuje?

<p><i>Recruitment specialistka 1</i></p> <p>S ostatními Testery, test leaderem, test analytiky případě vývojáři.</p>
<p><i>Recruitment specialistka 2</i></p> <p>S ostatními Testery – smí se s nimi radit ohledně vykazování chyb. Dále s test analytiky, kteří vytváří testovací scénáře. S test leaderem, který mu zadává práci. Vývojáři – radí se ohledně nesrovnalostí. Projektovým týmem – vykazování docházky a organizační záležitosti.</p>
<p><i>Vedoucí technolog</i></p> <p>S vývojem, analýzou a také sem tam s architekturou.</p>
<p><i>Tester 1</i></p> <p>S vedoucím testovacího týmu, analytiky, vývojáři a zástupci klienta.</p>
<p><i>Tester 2</i></p> <p>S dalšími Testery, analytiky a vývojáři.</p>

9) Jaká jsou rizika při výkonu činnosti?

<p><i>Recruitment specialistka 1</i></p> <p>Jedná se o práci u počítače, občas může být stresová, když je zapotřebí zvládnout termíny, nápor na oči při práci s počítačem.</p>
<p><i>Recruitment specialistka 2</i></p> <p>Mohou se vyskytnout přesčasy při dotahování částí projektu. Toto období může znamenat zvýšené požadavky na hotovou práci Testerů a tudíž stres.</p>
<p><i>Vedoucí technolog</i></p> <p>Neustálá práce s počítači, námaha očí a zad. Práce může být vyhodnocena i jako stereotypní až nudná.</p>
<p><i>Tester 1</i></p> <p>Psychická vyčerpání a stres.</p>
<p><i>Tester 2</i></p> <p>Bolest zad, zhoršení zraku.</p>

10) Kde je místo výkonu činnosti?

<p><i>Recruitment specialistka 1</i></p> <p>Ve Smart solution nebo na projektech u zákazníka.</p>
<p><i>Recruitment specialistka 2</i></p> <p>Místo výkonu práce je v Praze u zákazníka. Jedná se o business budovy, které jsou klimatizované a ve většině řešeny formou open space.</p>
<p><i>Vedoucí technolog</i></p> <p>Pokud se bavíme o pražských Testerech, tak Praha.</p>
<p><i>Tester 1</i></p> <p>Praha, budovy jsou řešeny typem open space.</p>

Tester 2

Primárně v kanceláři u zákazníka, ale po domluvě se dá alespoň část práce dělat kdekoliv s přístupem k internetu.

11) Jsou zapotřebí nějaké pracovní pomůcky?

Recruitment specialistka 1

Notebook s připojením na internet.

Recruitment specialistka 2

Notebook s náležitým softwarovým vybavením, testovací nástroj.

Vedoucí technolog

Notebook a nutné programy.

Tester 1

Počítač, stůl, židle, popřípadě ergonomické pomůcky, sešit a psací potřeby.

Tester 2

Notebook.

12) Jaké jsou pracovní podmínky? (plat, benefity, typ spolupráce)

Recruitment specialistka 1

Mzda je fixní a spolupráce bývá na hlavní pracovní poměr nebo živnostenský list. Zaměstnanci dostávají stravenky, mohou využívat partnerských programů jako je Multisport, příspěvek na penzijní, životní připojištění 2000 Kč/měsíčně po roce spolupráce, výhodný mobilní tarif, firemní angličtinu nebo další školení.

Recruitment specialistka 2

Typ spolupráce: na IČO = kontrakt, HPP (určitá i neurčitá), zkrácený HPP (výjimečně) Benefity: výuka anglického jazyka, stravenky, příspěvek na sportovní aktivity, školení, 4 týdny dovolené, 2 sick days.

Vedoucí technolog

Peníze se pohybují mezi 20 000 Kč až 25 000 Kč hrubého na pozici klasického Testera. Máme klasické benefity plus někdy mohou využívat další.

Tester 1

Plat odráží zkušenosti každého Testera, obecně to není špatně placené místo, ale v ČR je to bohužel podceňovaná pozice. Benefity jsou záležitostí každé firmy, ale s podmínkami ve Smart solution jsem spokojená.

Tester 2

Většinou volná pracovní doba, stravenky a práce v čistém prostředí.

13) Nabízí pozice zvýšení kvalifikace?

Recruitment specialistka 1

Tím, že je zaměstnanec na různých projektech, učí se stále novým nástrojům, přístupům a tím se zvyšuje jeho kvalifikace a cena na trhu práce. Dále Smart solution nabízí školení.

Recruitment specialistka 2

Tester si zvyšuje kvalifikaci již tím, že se při výkonu své práce seznamuje s různými aplikačními řešeními, čímž se stává atraktivnější pro trh. Dále může navštěvovat školení, která prohloubí jeho znalosti z oblasti technologií – testovací nástroje, programovací jazyky, SQL databáze apod. Smart solution nabízí také bezplatné získání certifikace ISTQB, která je uznávanou certifikací pro Testery softwaru na území ČR.

Vedoucí technolog

Ano určitě, nabízíme různá školení.

Tester 1

Ano, v závislosti na tom, jak náročné procesy/etapy se Testerovi přiřadí.

Tester 2

Rozhodně ano.

14) Jaký je možný kariérní růst?

<p><i>Recruitment specialistka 1</i></p> <p>Může se z něj stát Senior Tester a tím se stává více technologicky znalým dané oblasti nebo test analyst, který se věnuje vytváření analytické dokumentace nebo test leader, který vede a řídí lidi.</p>
<p><i>Recruitment specialistka 2</i></p> <p>Z pozice Testera je možné růst dvěma směry. 1. pokud je pracovník analyticky zaměřený, orientuje se na detail a dokáže se orientovat v technické dokumentaci softwaru a z ní poté vytvořit dokumenty, které používají testeři, tak může povýšit na test analytika. Pokud ho spíše baví práce Testera a zná software natolik, aby mohl radit ostatním kolegům a zaučovat je, dostává se do role Senior Tester, kdy zná více testovacích nástrojů, dokáže pracovat s programovacími jazyky apod. Tomu také náleží zvýšení jeho finanční odměny.</p>
<p><i>Vedoucí technolog</i></p> <p>Test senior, test analytik, business analytik. Dále taky vývoj nebo databázový specialista. Vývoj může být vícero směry, záleží, jak je Tester šikovný.</p>
<p><i>Tester 1</i></p> <p>Pokud se o místo uchází člověk, jehož cílem je neustále se posouvat, pak jsou možnosti velice široké. Z bývalých Testerů jsou analytici, programátoři i vedoucí projektu.</p>
<p><i>Tester 2</i></p> <p>Široký. Od vedoucích pozic po vysokou specializaci v testování.</p>

Příloha č. 2 – Otázky k pohovoru

Úvod: představení společnosti, jednotlivé projekty, partneři, možnosti spolupráce, benefity a bližší specifikace nabízené pozice.

- Co vás vedlo k výběru střední/vysoké školy, kterou jste studoval/a?
- Kdybyste měl/a možnost znovu si vybrat, zvolil/a byste si znovu stejný obor?
- Byla pro vás některá část studia obtížná?
- Uveďte vaše oblíbené a nejméně oblíbené předměty a zdůvodněte.
- Popište vaše současné zaměstnání a náplň práce.
- Jak velký je váš současný tým?
- Jakou roli v týmu zastáváte?
- Dáváte přednost samostatné práci nebo práci v týmu?
- Co by o vás řekli vaši kolegové?
- Jaký by měl být váš ideální vedoucí?
- Stalo se vám někdy, že jste před koncem pracovní doby dostal/a neodkladný úkol, který musel být splněn ještě tentýž den? Jak jste se v této situaci zachoval/a?
- Byl/a jste někdy v situaci, že zadání vašeho úkolu bylo v průběhu změněno?
- Jak se vypořádáváte s momentem, kdy se práce na projektu nějakým způsobem zadrhne?
- Jak si plánujete svůj čas? Jaký je váš týdenní časový harmonogram?
- Jaká byla pro vás zatím nejobtížnější situace, kterou jste v zaměstnání musel/a řešit, a jak jste se s ní vyrovnal/a?
- Proč jste se přihlásil na danou pozici?
- Je něco, co se vám na současné práci nelíbí?
- Jaké jsou důvody ukončení spolupráce se současným zaměstnavatelem?
- Jak si představujete váš kariérní růst v horizontu 3 let?
- Proč právě vy jste vhodný kandidát/ka pro naši společnost na místo Testera?
- V případě, že bychom vám dali nabídku, na kolik procent byste ji přijal/a?
- Jaká je vaše finanční představa od pozice Testera?
- Kdy by z vaší strany byla možnost nástupu?
- O jaký typ spolupráce máme zájem?
- Máte nějaké doplňující otázky?

Závěr: po doplnění odpovědí na otázky je uchazeč vyrozuměn, že do jednoho týdne dostane informaci o tom, jak si vedl v daném kole výběrového řízení.

Příloha č. 3 – Hodnotící zpráva

Hodnotící zpráva

Jméno a příjmení	
Datum pohovoru	
Pozice	
Recruitment specialistka	

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Odolnost vůči stresu				
Flexibilita				
Komunikativnost				

Hodnocení recruitment specialistky:

Výsledky z testů

	Dosažený výsledek/max.	Komentář
Online test – logicko analytický	/20	
Test odborných způsobilostí	/20	

Termín možného nástupu	
Finanční požadavky	
Typ spolupráce	

Závěrečné hodnocení:

doporučení do 2. kola ANO NE

Hodnocení vedoucího technologa:

--

doporučení do finálového kola ANO NE

Logicko-analytický test

Instrukce k testu

1. Pozorně si přečtěte instrukce.
2. Test má 23 otázek.
3. Na jeho zpracování máte 30 minut.
4. Pro jednotlivé otázky je stanoven rozdílný časový limit.
5. K jednotlivým otázkám se nelze vracet.
6. Vždy můžete zvolit pouze jednu odpověď.
7. Každá otázka má jen jednu správnou odpověď.
8. Za špatně zodpovězenou otázku se nesráží body.
9. V testu mohou být slovní a logické chytáky.
10. Po spuštění testu je nutné jej dokončit a není možné ho vypracovat víckrát.

1. **O žácích jedné třídy lze říci:** **1,5 minuty**
- 50 % má černé vlasy**
 - 25 % má světlé vlasy**
 - 33 % jsou dívky**
 - 67 % jsou chlapci**

Které z následujících výroků jsou určitě pravdivé?

- a) světlovlasí žáci jsou všichni chlapci
- b) někteří chlapci mají černé vlasy
- c) někteří světlovlasí žáci jsou dívky
- d) jak dívky, tak chlapci mají černé vlasy
- e) některé dívky mají světlé vlasy a některé mají černé vlasy

2. **V pětipatrovém domě bydlí pět rodin (Adámkovi, Beránkovi, Císařovi, Duškovi a Erbanovi), každá obývá jedno patro. Dále víme, že pouze Adámkovi bydlí mezi Císařovými a Beránkovými. Císařovi a Duškovi bydlí níž než Beránkovi. Erbanovi bydlí o patro výš než Beránkovi.** **1,5 minuty**

Která z rodin obývá první (nejnižší patro)?

- a) Císařovi a Duškovi
- b) Adámkovi
- c) Beránkovi
- d) Císařovi
- e) Duškovi

3. Na lavičce v parku sedí čtyři dívky (Jitka, Eliška, Zdena, Petra). Zdena je vyšší než Eliška, ale menší a hezčí než Petra. Petra je mladší než Zdena nebo Eliška. Eliška je hezčí než Zdena, ale Jitka hezčí než Eliška. Jitka je starší než Zdena a mladší než Eliška, ale je menší než obě dívky.

4 minuty

A. Která dívka je nejmenší?

- a) Eliška a Jitka
- b) Jitka
- c) Eliška
- d) Zdena
- e) Petra

B. Která dívka je nejhezčí?

- a) Jitka
- b) Jitka a Eliška
- c) Eliška
- d) Zdena
- e) Petra

C. Která dívka je nejmladší?

- a) Jitka
- b) Eliška
- c) Zdena
- d) Petra
- e) Nelze rozhodnout

4. Ve třídě je třicet studentů. Pět z nich nehraje na žádný hudební nástroj. Ti ostatní na klávesy a na kytary. 18 studentů hraje na kytaru, 6 kytaristů hraje rovněž na klávesy.

1,5 minuty

Kolik studentů ve třídě hraje jen na klávesy?

- a) 7
- b) 13
- c) 6
- d) 18
- e) 14

5. Prohlížím si rodinné album. Na fotografii je muž, jehož otec je synem mé matky. Mám jednu sestru. Na fotografii: 1,5 minuty

- a) je můj vnuk
- b) je můj syn
- c) jsem já
- d) je můjtec
- e) je můj dědeček

6. O panu Novákovi je známo, že každé pondělí, čtvrtek a neděli lže. Když jsem jej potkal, řekl mi: (a) Předevčírem jsem lhal; (b) Pozítří budu mluvit pravdu. Který den v týdnu jsem pana Nováka potkal? 1,5 minuty

- a) V sobotu.
- b) Ve čtvrtek.
- c) V pátek.
- d) Ve středu.
- e) V neděli.

7. Doplňte číselnou řadu. 1,5 minuty

120131	120229	120331		120531			120831
--------	--------	--------	--	--------	--	--	--------

8. V rovnici na obrázku přemístěte jednu zápalku tak, aby nově vzniklá rovnice byla správná. 2minuty

$$69 - 23 = 49$$

- 9. Vyberte, která dvojice slov má podobný logický vztah jako ta zadaná.**
JARO – PODZIM **30 vteřin**
- a) JARO – LÉTO
 - b) HODINY – ČAS
 - c) TMA – SVĚTLO
 - d) ROZUM – CIT
 - e) SVÍTÁNÍ – STMÍVÁNÍ
- 10. Vyberte, která dvojice slov má podobný logický vztah jako ta zadaná.**
KOULE – KRUH **30 vteřin**
- a) ELIPSA – VÁLEC
 - b) KRYCHLE – ČTVEREC
 - c) OBDELNÍK – HRANOL
 - d) JEHLAN – KUŽEL
 - e) TROJÚHELNÍK – JEHLAN
- 11. Vyberte, která dvojice slov má podobný logický vztah jako ta zadaná.**
SŮL – Na **30 vteřin**
- a) SŮL – CUKR
 - b) Ca – CUKR
 - c) HC – LITVÍNOV
 - d) SKLO – Si
 - e) Fe – AUTOMOBIL
- 12. Vyberte, která dvojice slov má podobný logický vztah jako ta zadaná.**
BRNO – PRAHA **30 vteřin**
- a) WASHINGTON – NEW YORK
 - b) R.GERO – CHICAGO
 - c) BARCELONA – MADRID
 - d) BRUSEL – ROTTERDAM
 - e) BRATISLAVA – KOŠICE
- 13. Vyberte, která dvojice slov má podobný logický vztah jako ta zadaná.**
YARD – METR **30 vteřin**
- a) DEN – NOC
 - b) MILKA – PILKA
 - c) JABLOŇ – JABLKO
 - d) GRAM – TUNA
 - e) PINTA – LITR

- 14. Vyberte, která z možností logiky nejvíce patří mezi uvedená slova:**
MACEŠKA, TULIPÁN, RŮŽE, KARAFIÁT **30 vteřin**
- a) SMRK
 - b) MATKA
 - c) BEZ
 - d) KŘEMENÁČ
 - e) SNĚŽENKA
- 15. Vyberte, která z možností logiky nejvíce patří mezi uvedená slova:**
KRUŽÍTKO, PRAVÍTKO, TUŽKA, PAPÍR **30 vteřin**
- a) KRYCHLE
 - b) VÁLEC
 - c) RADIÁN
 - d) 2D
 - e) ÚHLOMĚR
- 16. Vyberte, která z možností logicky nejvíce patří mezi uvedená slova:**
ZEMNÍ PLYN, HNĚDÉ UHLÍ, ČERNÉ UHLÍ **30 vteřin**
- a) SYRUP
 - b) ROPA
 - c) SIRUP
 - d) URAN
 - e) LÍH
- 17. Vyberte, která z možností logicky nejvíce patří mezi uvedená slova:**
DĚČÍN, TEPLICE, MOST, KADAŇ **30 vteřin**
- a) CHOMUTOV
 - b) OLMA
 - c) KLADNO
 - d) KOLÍN
 - e) LIBEREC
- 18. Vyberte, která z možností logicky nejvíce patří mezi uvedená slova:**
OPEL, ŠKODA, FORD, HONDA **30 vteřin**
- a) BENZ
 - b) AVIA
 - c) PEUGEOT
 - d) GOLF
 - e) FAVORIT

19. Co patří místo otazníku?

2 minuty

JIHI	KLOP	TRDU
HJII	OKLP	DTRU
IHJI	LOKP	?

A	B	C	D	E	F
RDTT	URDT	RTUD	RTD	RDTU	RSC

20. Co patří místo otazníku?

2 minuty

CDA	BCD	BDB
DDA	CAB	DBD
DCC	BAA	?

A	B	C	D	E	F
AAA	BBB	CCC	ADC	BBD	BBC

21. Co patří místo otazníku?

2 minuty

JIHI	KLOP	TRDU
1123	2112	1222
KJLJ	MMPR	?

A	B	C	D	E	F
RSC	UTEV	UUFV	TRU	RDTU	UTFW

22. Co patří místo otazníku?

2 minuty

789	451	223
744	399	199
699	347	?

A	B	C	D	E	F
175	189	196	165	145	185

23. Co patří místo otazníku?

2 minuty

JIHI	KLOP	TRDU
A	B	B
IHGH	IJMN	?

A	B	C	D	E	F
SRPS	RPBS	RQAS	RPD	RDTU	PQPQ

Příloha č. 5 – Test odborných způsobilostí

Test odborných způsobilostí - Tester

Jméno a příjmení:

Počet bodů z 28:

- 1. Co je cílem testování softwaru? (1 bod)**
- 2. Jaké znáte typy testů? (1 bod)**
- 3. Jaké znáte techniky testování? (1 bod)**
- 4. Co je třeba k tomu, abyste mohli provádět testování softwaru? (1 bod)**
- 5. Co všechno obsahuje záznam o chybě? (1 bod)**
- 6. Jaké náležitosti má testovací případ a testovací skript? Vytvořte šablonu test skriptu. (1 bod)**
- 7. Co je to QA? Znáte nějaké charakteristika kvality?(2 body)**
- 8. Kdy je testování dostatečné? (1 bod)**
- 9. Jak byste prováděli testování bez dokumentace? (1 bod)**
- 10. Jaké testovací nástroje znáte? Uveďte, jaké mají funkce. (2 body)**
- 11. Jaké známe metodiky vývoje softwaru? Blíže je popište. (2 body)**
- 12. Přeložte následující výrazy z angličtiny do češtiny. (3 body)**

<i>Bug –</i>	<i>Deadline –</i>
<i>Verification –</i>	<i>Invoice –</i>
<i>Settings –</i>	<i>Delivery –</i>
<i>Priority –</i>	<i>Contract –</i>
<i>Fail –</i>	<i>Log out–</i>
<i>Developer –</i>	<i>Disable –</i>
<i>Item –</i>	<i>Modify –</i>

13. Co je to bootování? (1 bod)

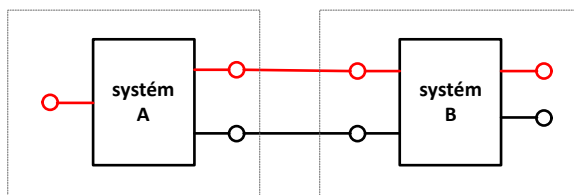
14. Jaké druhy operačních systémů znáte? (1 bod)

15. Máme v databázi tabulku ZAMESTNANCI s následujícími daty: (2 body)

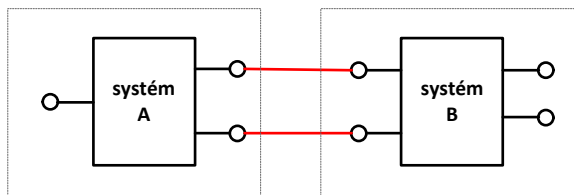
	ZAMESTNANEC_ID	JMENO	PRIJMENI	POZICE	NADRIZENY_ID	DATUM_NASTUPU	ODDELENI
1	3	Ivan	Vagner	Reditel		1.1.1998	3
2	8	Adela	Stadnikova	Ucetni	3	1.12.2001	1
3	12	Milen	Pavelka	Vedouci skladu		3.1.4.2002	7
4	18	Lucie	Slavikova	Vedouci vyroby		3.1.7.2000	5
5	26	Eliska	Sazavska	Cukrarka		18.1.8.2001	5
6	14	Tamara	Kounovska	Asistentka		3.1.11.2003	3
7	21	Milos	Ponury	PR manager		3.1.1.2001	3
8	1	Petr	Maly	Ucetni		8.23.6.2003	1
9	2	Alzbeta	Vesela	Uklizecka		14.15.8.1999	3
10	6	Ales	Charvat	Ucetni		8.1.1.2003	1
11	7	Bohumil	Vetvicka	Ucetni		6.1.1.2005	1
12	9	Marcela	Kolinska	Uklizecka		18.17.3.2004	5
13	11	Jan	Novotny	Skladnik		12.1.5.2003	7
14	13	Martina	Stranska	Asistentka		12.1.5.2003	7
15	15	Tomas	Milic	Referent		3.15.2.2002	3
16	16	Lenka	Sladka	Cukrarka		18.1.4.1998	5
17	17	Martin	Beran	Cukrar		18.1.1.1999	5
18	19	Pavel	Hrnkv	Cukrar		26.1.6.2000	6

napište SELECT tak, aby vybral jen zaměstnance s pozicí účetní.

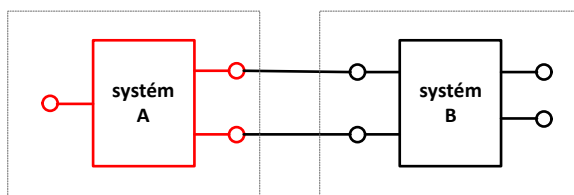
16. Jaké typy testů jsou v obrázku naznačeny? Vyznačte správnou odpověď zakroužkovaním. (1,5 bodu)



- A) Integroční
- B) Systémové
- C) End to End



- A) End to End
- B) Systémové
- C) Integroční

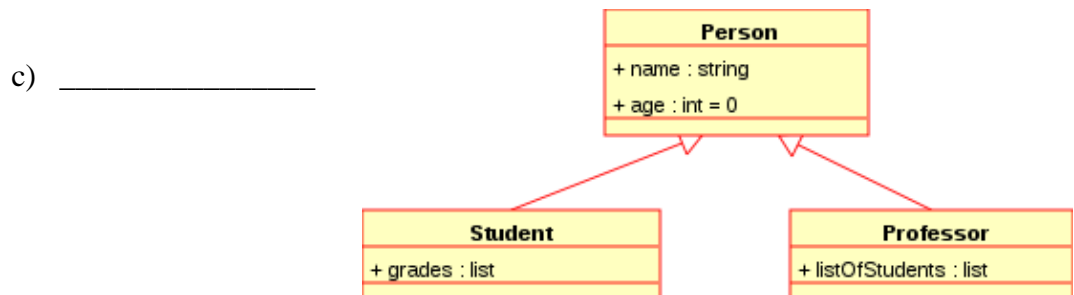
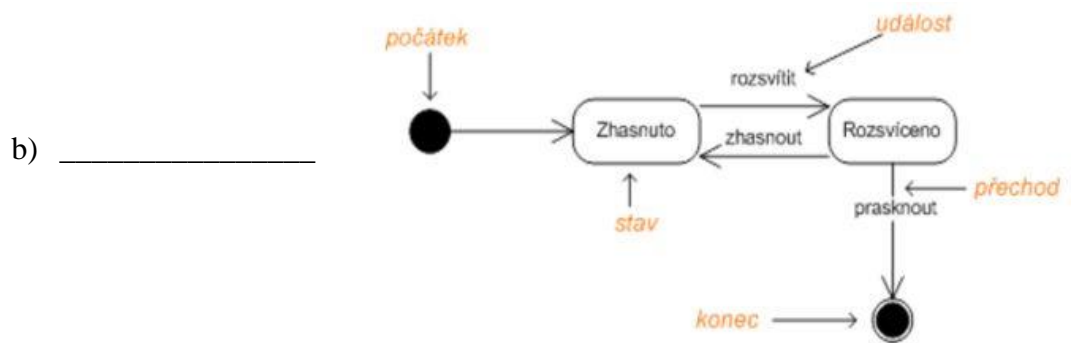
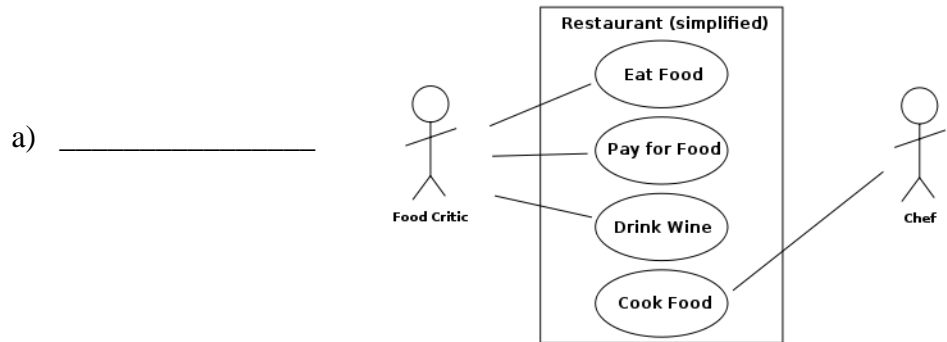


- A) Systémové
- B) Integroční
- C) End to End

17. Co znamenají tato čísla? (1,5 bodu)

860610/1009	
865616/6090	
43-1710280267/0100	
222923329/0300	
192.168.48.39	
239.255.255.255	

18. Pojmenujte obrázky vhodnými názvy diagramů (3 body)



Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

V Praze, 20. 12. 2015.

Petr Kalina

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis

