

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ

KATEDRA MANAGEMENTU



ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: Petr Kousal
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: Ing. Klára Šimonová

Praha 2017



I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Kousal	Jméno:	Petr	Osobní číslo:	6371406
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Katedra managementu				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Ziskávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:
Recruitment and Selection of Employees in an Organization

Pokyny pro vypracování:

Cíl práce: analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a návrh opatření pro zajištění profesně seniorních zaměstnanců na vybraných pozicích.
Přínos práce: Návrh personálních postupů a procesů pro zajištění profesně seniorních zaměstnanců na vybraných pozicích pro konkrétní organizaci.
Osnova práce: Úvod, Teoretická část (plánování lidských zdrojů, personální práce, získávání zaměstnanců, předvýběr zaměstnanců, výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců), Praktická část, Diskuse a Závěry, Literatura.

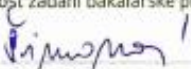

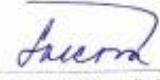
Seznam doporučené literatury:

Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, ARMSTRONG Michael, 2007; Pokročilé řízení lidských zdrojů, BLÁHA Jiří, 2013; Řízení lidských zdrojů, DVORÁKOVÁ Zuzana, 2012; Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, HRONÍK František, 1999; Personální činnosti a metody personální práce, KOCIANOVÁ Renata, 2010; Psychologie práce a řízení, KOHOUTEK Rudolf, ŠTĚPANÍK Jaroslav, 2000; Výběr zaměstnanců - metody a postupy, KOLMAN Luděk, 2010; Řízení lidských zdrojů, KOUBEK, Josef, 2007.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Klára Šimonová, MÚVS ČVUT - Katedra managementu

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 15. 1. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 8. 5. 2016
Platnost zadání bakalářské práce: letní semestr 2017

 Podpis vedoucí(ho) práce
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

17-01-2016	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

V Praze dne: 19. 1. 2017

Podpis.....

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucí mé práce Ing. Kláře Šimonové za odborné rady při psaní této bakalářské práce.

Abstrakt

Tato práce je zaměřena na oblast získávání a výběru zaměstnanců v organizaci. Práce je rozdělena do dvou částí. První část má teoretické zaměření a druhá je praktického charakteru. V první části této práce jsou popsány metody získávání a výběru zaměstnanců, druhá část je věnována analýze personální politiky a procesů vybrané společnosti. Dotazníkové šetření je zaměřeno na oblast personalistiky a jeho vyhodnocení. Hlavním cílem bakalářské práce je analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a návrh opatření pro zajištění profesně seniorních zaměstnanců na vybraných pozicích.

Klíčová slova: personalistika, získávání a výběr, zaměstnanci, mzda a benefity, styly řízení, IT specialisté, motivační faktory

Abstract

This thesis is focused on recruitment and selection of employees within an organization. This thesis is divided into 2 parts. The first part has theoretical focus and the second is practically focused. In the first part of this thesis are described methods of recruitment and selection of employees and second is focused on human resources politics and processes of the selected organization. The questionnaire is focused on the human resources area and its evaluation. The main goal of the bachelor thesis is analysis of the recruitment and selection system of the selected organization and suggestions for securing of senior professionals in the selected positions.

Key words: human resources management, recruitment and selection, employees, wages and benefits, management styles, IT professionals, motivation factors

Obsah

Úvod	9
1 Řízení lidských zdrojů	10
1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů	11
1.1.1 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů	11
2 Personální činnosti	12
2.1 Vytváření a analýza pracovních míst	12
2.2 Personální plánování (plánování zaměstnanců)	12
2.3 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců	12
2.4 Hodnocení zaměstnanců	12
2.5 Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru	12
2.6 Odměňování	13
2.7 Vzdělávání zaměstnanců	13
2.8 Pracovní vztahy	13
2.9 Péče o zaměstnance	13
2.10 Personální informační systém	13
2.11 Průzkum trhu práce	14
2.12 Zdravotní péče o zaměstnance	14
2.13 Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků	14
3 Personální plánování	15
4 Získávání zaměstnanců	16
4.1 Identifikace potřeb	16
4.2 Popis a specifikace pracovního místa	17
4.3 Zdroje získávání zaměstnanců	18
4.4 Získávání z vnitřních zdrojů	18
4.5 Získávání z vnějších zdrojů	18
4.6 Metody získávání zaměstnanců	19
4.6.1 Inzerce	19
4.6.2 Uchazeči se nabízejí sami	19
4.6.3 Doporučení současného zaměstnance	20
4.6.4 Headhunting (přímé oslovení)	20
4.6.5 Vývěsky	20
4.6.6 Vzdělávací zařízení	21
4.6.7 Spolupráce s úřady práce	21

4.6.8	E-recruitment	21
5	Výběr zaměstnanců.....	22
5.1	Předvýběr	22
5.2	Metody výběru zaměstnanců.....	23
5.2.1	Analýza dokumentace uchazečů.....	23
5.2.2	Testy pracovní způsobilosti	25
5.2.3	Assessment centrum	26
5.2.4	Výběrové pohovory	28
5.3	Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče	31
	Praktická část	32
6	Představení/charakteristika společnosti	32
6.1	Historie společnosti.....	32
6.2	Produkty společnosti	33
7	Personální politika společnosti ABC	35
8	Oddělení společnosti ABC.....	37
8.1	Analýza současné situace IT oddělení	38
9	Metody získávání zaměstnanců ve společnosti ABC	39
9.1	Získávání zaměstnanců přes aplikaci Teamio.....	40
9.2	LinkedIn	41
9.3	Facebook	41
9.4	Doporučení.....	42
9.5	Personální agentury.....	42
10	Metody a průběh výběru zaměstnanců ve společnosti ABC.....	44
10.1	Analýza dokumentace uchazečů.....	44
10.1.1	Zkoumání životopisu	44
10.2	Výběrové pohovory	45
10.2.1	První kolo pohovoru	45
10.2.2	Druhé kolo	48
10.2.3	Vyhodnocení.....	48
10.2.4	Třetí kolo výběrového pohovoru	49
11	Dotazníkové šetření.....	50
11.1	Změny přístupu k zaměstnancům za posledních 5 let	50
11.1.1	Vyhodnocení.....	51
11.2	Mzdy a benefity	51
11.2.1	Vyhodnocení.....	51

11.3	Motivační faktory	52
11.3.1	Vyhodnocení	52
11.4	Styly řízení.....	53
11.4.1	Vyhodnocení.....	53
12	Zamyšlení a návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců	55
12.1	Webové stránky	55
12.2	Mzdové ohodnocení	56
12.3	Benefity	56
12.3.1	Home-office	57
12.3.2	Flexibilní pracovní doba	57
12.3.3	Sick days	57
12.4	Styl řízení.....	58
12.5	Výběrové řízení	58
	Závěr	60
	Seznam použité literatury	61
	Seznam obrázků.....	62
	Seznam příloh.....	62

Úvod

Toto téma jsem si vybral, protože se jedná o velice aktuální a zajímavou problematiku. Kvalitní lidské zdroje jsou základním prvkem každé společnosti. Jsou hnací silou a tím nejdůležitějším, co organizace má. Úspěch, konkurenceschopnost a budoucnost firmy závisí na lidech, kteří v organizaci pracují. Pro každou společnost je tedy velice důležité investovat do lidských zdrojů, které pomohou naplnit cíle organizace, a do procesů získávání a výběru zaměstnanců velike úsilí a prostředky, které pomohou tyto procesy neustále zlepšovat a pomohu tak zajistit kvalitní zaměstnance pro organizaci.

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou získávání a výběru zaměstnanců z teoretického i praktického hlediska. Teoretická část práce se v úvodu zabývá obecnou charakteristikou termínů v oblasti lidských zdrojů a personálních činností. Dále je zaměřena na jednotlivé metody a procesy získávání a výběru zaměstnanců. Cílem této části je popsat a vysvětlit, jakým způsobem probíhají jednotlivé procesy a vystihnout jejich podstatu.

Praktická část práce se zabývá charakteristikou, zkoumáním a popisem procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti. V práci jsou rozebrány jednotlivé kroky, postupy a metody, které společnost využívá pro obsazení konkrétních pracovních pozic do IT oddělení. Dále se práce zabývá dotazníkovým šetřením, které probíhalo formou telefonických rozhovorů s IT specialisty a jeho vyhodnocením. Na základě zkoumání procesů společnosti a dotazníkového šetření je v závěru praktické části shrnutí a doporučení autora pro vybranou společnost.

Cílem práce je analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a návrh opatření pro zajištění profesně seniorních zaměstnanců na vybraných pozicích ve vybrané společnosti.

1 Řízení lidských zdrojů

V praxi i v literatuře se v souvislosti s organizacemi a řízením jejich lidí, respektive zaměstnanců, setkáváme s různými termíny, které jsou považovány za podobné nebo stejné. Termíny personální práce, personalistika, personální administrativa a personální řízení vyjadřují termín, souhrn činností, které se zabývají vším, co se týká souvislosti člověka a pracovního procesu. (Koubek 2007, str. 14)

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek 2007, str. 13)

Dle odborné literatury se však rozlišuje především mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů. Výše zmíněné termíny personální práce nebo personalistika jsou používány spíše jako obecné pojetí dané oblasti organizace. Personálním řízením a řízením lidských zdrojů jsou označeny jednotlivé fáze, koncepce, které mají určité postavení v hierarchii řízení organizace, a lze je shrnout pod termín personální práce. (Koubek 2007, str. 14)

Řízení lidských zdrojů přistupuje strategicky k personální práci a ke všem souvisejícím personálním činnostem tak, že se zaměřuje na dlouhodobé dopady a vlivy rozhodování. Soustavně se zaměřuje na vnější faktory, které mají vliv na formování a fungování lidských zdrojů v organizaci. Personální práce tak přestává být záležitostí odborných personalistů, ale i všech vedoucích pracovníků, kteří mají k zaměstnancům blíže než personální útvar. Ten pak udržuje koncepční roli personálních procesů – organizace, kontrola, poradenství, metodologie. (Koubek 2007, str. 15)

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, str. 27)

1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Z obecného hlediska je úkolem řízení lidských zdrojů dosahovat neustálého zlepšování výkonu organizace. Toho lze dosáhnout na základě zlepšování využívání zdrojů, kterými organizace disponuje, tedy lidských zdrojů, informačních zdrojů, materiálních zdrojů a finančních zdrojů, o jejichž využití rozhodují lidé v organizaci. Jinými slovy je základním úkolem řízení lidských zdrojů neustále zlepšovat pracovní kompetence lidí v organizaci. (Koubek 2007, str. 16)

1.1.1 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

- zařazení správného pracovníka na správné pracovní místo, což znamená najít pracovníkovi práci odpovídající jeho současným i budoucím pracovním kompetencím, aby byl pracovník připraven se přizpůsobovat měnícím se pracovním vlivům a byly optimálně využity jeho schopnosti
- optimální využití pracovníků a jejich schopností vzhledem k pracovní době a jejich kvalifikaci
- zlepšování kvality pracovního života
- vytváření příznivých pracovních podmínek
- formování týmů pro efektivní využití spolupráce mezi pracovníky
- rozvoj pracovníků v oblasti pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností a jejich profesní kariéry
- jedním z nejdůležitějších je ztotožnění zájmů pracovníka se zájmy organizace
- dodržování všech platných zákonů souvisejících s oblastí práce, zaměstnávání lidí a lidských práv (Koubek 2007, str. 16 – 18)

2 Personální činnosti

K tomu, aby byly zajištěny uvedené úkoly řízení lidských zdrojů, je třeba vykonávat určité personální činnosti, které představují výkonnou část v podobě služeb a funkcí.

2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a přiřazování pracovních úkolů ve spojení s pravomocemi a odpovědnostmi k pracovním pozicím a pro jednotlivé pracovníky. Analyzování povahy práce, jednotlivých pracovních úkolů a pracovních podmínek na pracovních pozicích. Z analýzy pracovních míst vychází popis a specifika pracovního místa, dle kterých je možné určit požadavky na vlastnosti a schopnosti pracovníků. (Koubek, 2011, str. 17)

2.2 Personální plánování (plánování zaměstnanců)

Odhadování a plánování budoucích potřeb pracovníků, jejich rozvoje a způsobu jejich pokrytí. (Koubek 2010, str. 20)

2.3 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Činnosti, které zajistí přilákání dostatečného množství uchazečů s odpovídajícími předpoklady pro výkon pracovní činnosti na pracovní pozici, a výběr takových kandidátů, kteří mají nejlepší pracovní předpoklady (vlastnosti, schopnosti) pro obsazovanou pozici.

2.4 Hodnocení zaměstnanců

Příprava a plánování potřebných dokumentů a činností (metod) k hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jeho vyhodnocení, archivování a vytváření kontrolních opatření.

2.5 Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru

Rozmíst'ování zaměstnanců neboli jejich zařazování na pracovní místa má za úkol optimálně, i na základě hodnocení, využít aktuální schopnosti zaměstnanců tak, aby byli zařazování na odpovídající pracovní místa ve prospěch organizace i ve prospěch své spokojenosti. Dále má za úkol povyšování zaměstnanců i přeřazování na nižší funkci. Zde může hrát roli vzdělání zaměstnanců, kvalifikace, pracovní výkon, motivace, vlastní

požadavky a mnoho dalších vlivů. Do této personální činnosti spadá také propouštění a penzionování zaměstnanců.

2.6 Odměňování

Plánování a tvorba nástrojů pro motivaci pracovního výkonu zaměstnanců. Může být v peněžní i nepeněžní formě a zároveň slouží jako kompenzace za vykonanou práci.

2.7 Vzdělávání zaměstnanců

Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje pracovníků, kdy firma zjišťuje nedostatky vzdělání zaměstnanců v souvislosti s jejich pracovním výkonem. Vzdělávání lze také nabídnout zaměstnancům jako benefit jejich práce, aby měli možnost se sami rozhodnout, v jakém směru se chtějí vzdělávat a rozvíjet.

Je v zájmu firmy, aby se starala o rozvoj a další vzdělání svých zaměstnanců. Investice do jejich vzdělání a rozvoje by se měla vracet v podobě zvýšené produktivity práce, motivace, spokojenosti a dosahování vyšších zisků firmy.

2.8 Pracovní vztahy

Komunikace, organizování a jednání vedení organizace s odbory, pořizování a uchovávání příslušné dokumentace (zápisy z jednání, informace o tarifních jednáních, dohody, zákonná ustanovení, agenda stížností, disciplinární jednání). Proaktivní budování kultury organizace ke zlepšování mezilidských vztahů na pracovišti.

2.9 Péče o zaměstnance

Činnosti, které se zaměřují na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pracovní dobu, poskytované sociální služby zaměstnancům i jejich rodinným příslušníkům, např. stravování, sociálně-hygienické podmínky práce, firemní starobní důchody, nabídka volnočasových aktivit, péče o životní podmínky zaměstnanců.

2.10 Personální informační systém

Zpracovává, analyzuje, zaznamenává, uchovává a aktualizuje data, která se týkají pracovních míst, zaměstnanců, činností jejich práce, mezd, sociálních záležitostí a všech

vlivů, vnitřních i vnějších, které působí na personální fungování organizace. (Koubek 2007/10, str. 21)

2.11 Průzkum trhu práce

Slouží k analýze trhu práce (nabídka, poptávka, konkurence) a vyhodnocení aktuálních trendů na trhu práce. Odhaluje potenciální zdroje pracovních sil.

2.12 Zdravotní péče o zaměstnance

Vychází ze zdravotního programu organizace a zahrnuje pravidelnou kontrolu zdravotního stavu, léčbu, první pomoc nebo rehabilitaci zaměstnanců. (Koubek 2007, str. 22)

2.13 Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

„Jde o striktní dodržování ustanovení zákoníku práce (pracovních kodexů) a jiných zákonů, týkajících se zaměstnávání lidí, pracovníků, práce, odměňování či sociálních záležitostí“ (Koubek 2007, str. 22)

3 Personální plánování

Personální plánování neboli plánování lidských zdrojů rozpoznává a předpovídá potřebu pracovníků v organizaci a identifikuje zdroje pokrytí pro tyto potřeby. Úkolem je dosáhnout rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách a nabídkou pracovních sil.

Plánuje, jaké zaměstnance, v jakém množství a v jakém čase bude organizace potřebovat. Využívá vnitřních zdrojů zaměstnanců, kteří již v organizaci pracují. Rozmísťováním, přesouváním, podnikovým vzděláváním, rozvojovými programy a pohybem pracovníků ve vertikální i horizontální mobilitě předchází nadbytečnosti pracovníků a šetří náklady spojené s plánováním získávání pracovníků z externích zdrojů.

„Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.“
(Koubek 2007, str. 93)

4 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je pro organizaci klíčovou rolí v procesu zajištění dostatku kvalifikovaných lidí schopných vykonávat svoji práci dle aktuálních požadavků pracovní činnosti a pracovního místa. Organizace se pomocí personálních činností snaží získat a vybrat z vnějších nebo vnitřních zdrojů takové zaměstnance, kteří odpovídají firemní kultuře, strategii a firemnímu cíli, kterého chce organizace dosáhnout. Zajišťují konkurenceschopnost a prosperitu na trhu a budují dobré jméno organizace.

„Získávání pracovníku je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“ (Koubek 2007, str. 126)

4.1 Identifikace potřeb

Aktuální nebo potenciální potřebu musí organizace z hlediska svých momentálních, operativních i budoucích plánů řešit s předstihem. Potřeby musí vycházet z plánů výroby, investic i technického rozvoje organizace, ze kterých potom mohou personalisté vycházet a s předstihem identifikovat dostatečný počet kvalifikovaných lidí, kteří jsou schopni pokrýt potřebu zaměstnanců v organizaci.

Již před realizací získávání zaměstnanců musí mít organizace zmapované možné budoucí prognózy potřeby zaměstnanců. Vychází z analýzy vzdělání, kvalifikace, pohybu zaměstnanců v organizaci a jejich věkového rozložení, při kterém je pro organizaci velice důležité včas identifikovat „reprodukční“ potřebu nového zaměstnance za zaměstnance, který se blíží důchodovému věku, zkušené zaměstnance, který odchází do jiných organizací nebo na jiné pracovní místo v rámci organizace. Ve výjimečných případech nelze včas zajistit identifikaci potřeby nového zaměstnance například při úmrtí pracovníka nebo náhlé invaliditě. V případě, že chce zaměstnanec odejít k jinému zaměstnavateli, má organizace usnadněnou činnost v podobě výpovědní lhůty nebo

dohodnutého termínu odchodu. Organizace tak má nějaký čas, aby získala, vybrala a přijala nového zaměstnance.

4.2 Popis a specifikace pracovního místa

Pro efektivní a úspěšné získávání zaměstnanců je pro organizaci vhodné mít kvalitní analýzu pracovního místa. Úkolem analýzy je zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst. (Koubek 2011, str. 44)

Z analýzy pracovního místa poté vychází popis a specifikace obsazovaného pracovního místa. Cílem je zjistit, koho s nabídkou pracovního místa oslovit, jakým způsobem a jaké metody pro oslovení zvolit, jaké dokumenty vyžadovat a nastavit si kritéria pro fázi předvýběru i výběru.

Ve větších organizacích jsou popisy a specifikace pracovních míst většinou již vytvořeny, ale je třeba je pravidelně aktualizovat a zjišťovat, jestli odpovídají aktuální povaze pracovního místa. Pokud aktuální nejsou nebo je pozice v organizaci nová, je potřeba provést novou analýzu.

Do nabídky zaměstnání, tedy popisu pracovní pozice, se nesdělují všechny informace týkající se pracovního místa. Personální oddělení má tedy za úkol zahrnout do specifikace takové informace, které přilákají uchazeče a naopak se vyvarovat takovým informacím, které by mohly kandidáty odradit. Specifikace pracovního místa totiž často představují požadavky na schopnosti pracovníka, o kterých je všeobecně známo, že se na trhu vyskytují v malé míře. Uvedení kompletního popisu pracovního místa by tak mohlo zahrnovat i úkoly a povinnosti, které by mohly odradit jinak velice vhodné uchazeče, kteří mají rozvojový potenciál na to si nové pracovní povinnosti osvojit. Ideální popis a specifikace pracovní pozice tedy musí být taková, aby si uchazeč dokázal dobře představit pracovní náplň na obsazované pozici a aby byly zmíněny takové požadavky, bez kterých by pracovní náplň nemohl vykonávat. Další požadované schopnosti a dovednosti tedy mohou být uvedeny například jako výhoda, ale ne jako podmínka. Vybrané požadavky uvedené v popisu pozice by se také měly shodovat s povahou pracovního místa, tedy prioritami útvaru, týmu, ve kterém se pracovní místo obsazuje a prioritami organizace.

„Nejdůležitější charakteristiky pracovního místa z jeho popisu a specifikace se stávají součástí informací obsažených v nabídce zaměstnání a umožňují potenciálnímu uchazeči rozhodnout se, zda na tuto nabídku reagovat či nikoliv. Všechny charakteristiky pak bývají brány v úvahu ve fázi předvýběru či v procesu výběru pracovníků.“ (Koubek, str. 132, 2007)

4.3 Zdroje získávání zaměstnanců

Získávat pracovníky lze z vnějších nebo vnitřních zdrojů. Pro které získávání se organizace rozhodne, je otázkou její personální politiky, znalostí, finančních možností, velikostí organizace a postavení na trhu. Organizace se tak na základě vyhodnocení výhod, nevýhod a rizik spojených se získáváním vnitřních a vnějších zdrojů rozhodne, kterým směrem se zaměřit.

4.4 Získávání z vnitřních zdrojů

Pokud se firma rozhodne pro svoje vnitřní zdroje, je základní výhodou mnohem nižší nákladovost na proces vyhledávání. Pracovní místo je možné obsadit ve velmi krátkém čase a snižují se nároky na adaptaci pracovníků, jelikož takový pracovník je již obeznámen s atmosférou, hierarchií a vizí podniku. Organizace zná lépe svého uchazeče a jeho silné a slabé stránky. Je schopna na základě zkušenosti s pracovníkem posoudit, zda-li je vhodný na pracovní pozici. Pro uchazeče je možnost postupu, naděje na lepší místo ve vlastní organizaci motivující a zvyšuje se pracovní morálka. Z hlediska návratnosti investic se mohou odrazit i předchozí zkušenosti pracovníka v organizaci.

Nevýhody se mohou projevit v negativním ovlivnění morálky a mezilidských vztahů při soutěžení o volnou pozici mezi stávajícími pracovníky a zamezuje se i získávání nových myšlenek a přístupů zvenku. Nevýhodou může být i tzv. „*Peterův princip*“:

„lidé často stoupají v hierarchii organizace až do úrovně, pro kterou již nemají schopnosti (to bývá jejich poslední místo v postupu); jde o to, aby nebyli pracovníci povyšováni až na místo, na které již nestačí.“ (Kociánová, 2010, str. 83)

4.5 Získávání z vnějších zdrojů

Výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů jsou částečně opakem nevýhod u vnitřních. Organizaci je uvolněn přístup nových pohledů, poznatků, názorů

a zkušeností. Uchazeči přinášejí nové know-how. Získávání z venku může být ekonomicky výhodnější, protože organizace si vybírá pracovníky na míru pro pracovní pozici. Je snadnější získat potřebné kvalifikované zaměstnance, než je vychovávat.

K nevýhodám patří vysoká nákladovost na inzerci a pracnější postup na přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů. Na pracovišti mohou vznikat konflikty nových zaměstnanců s těmi stávajícími, kteří mají podobnou nebo stejnou kvalifikaci a nedostali možnost získat pracovní pozici.

Mezi hlavní vnější zdroje získávání patří volné pracovní síly na trhu práce, tedy nezaměstnaní, kteří jsou registrováni na úřadech práce jako uchazeči o zaměstnání. Dále to jsou čerství absolventi škol a zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele. (Koubek 2007, str. 129 – 130)

Jako doplňkové vnější zdroje mohou být pro organizaci studenti, kteří chtějí získat praxi, ženy v domácnosti a důchodci.

4.6 Metody získávání zaměstnanců

4.6.1 Inzerce

Nejčastější metodou získávání je inzerování. Je nejrozšířenější metodou získávání pracovníků. Inzeruje se především v tiskovinách, ale stále více se rozšiřuje inzerování v rozhlasech a televizi. V případě pozic specialistů může být inzerce poměrně úspěšnou v odborných časopisech. Inzerce může být zaměřena na region, stát nebo i s mezinárodním záběrem. Inzerce by měla obsahovat základní informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích na pracovníka a zvláštní požadavky a nároky. Inzerce je povinná respektovat platné zákony. Cílem inzerce je oslovení cílové skupiny a efektivnost podnítit zájem o pracovní pozici.

4.6.2 Uchazeči se nabízejí sami

Metoda, která se vyskytuje u zaměstnavatelů s dobrou pověstí na trhu, kteří nabízejí zajímavou a dobře placenou práci. Organizace mají pro zaměstnance výhodnou a kvalitní personální a sociální politiku. Uchazeči se tak sami nabízejí a ucházejí se o možnost v organizaci pracovat. Výhodou této metody je ušetření nákladů za inzerci. Nevýhodou je pak nepřesná představa uchazečů o potřebách a cílech organizace a neplynulost nabídek rozptýlených v čase. Žádosti pak nejsou v dostatečném množství a v potřebný

čas pro organizaci, aby mohla porovnat kvality většího vzorku uchazečů a vybrat nejvhodnějšího. (Koubek 2007, str. 135 – 136)

4.6.3 Doporučení současného zaměstnance

Metoda, která se využívá i jako motivační prvek formou finanční nebo jiné odměny pro zaměstnance, kteří doporučí vhodného uchazeče, který bude následně obsazen. Zaměstnanci by tak měli být dostatečně informováni o volných pracovních místech v organizaci a o jejich povaze, aby měli možnost doporučit vhodného uchazeče. Výhodou je nízká nákladovost a odpovídající kompetence uchazeče na pracovní místo, protože současný zaměstnanec si dá záležet na svém doporučení vzhledem k vlastní pověsti. Nevýhodou je nedostatečné množství uchazečů k porovnání.

4.6.4 Headhunting (přímé oslovení)

Poměrně nákladná metoda, kterou využívají organizace s dobrou finanční situací na výše postavené, řídicí nebo specializované pracovní pozice. Organizace si na vyhledávání uchazečů kupují služby specializovaných firem, které se zaměřují na mapování trhu a hledání vhodných kandidátů v určitém oboru. Jedná se většinou o pozice, které jsou problematické na obsazení a personální oddělení ve firmě nemá dostatek času vzhledem k úkolům, které musí plnit v rámci organizace a hlubších znalostí, aby dokázalo v požadovaném čase přilákat dostatek kvalitních kandidátů. Výhodou metody je především dostatek vhodných uchazečů, kteří svými kompetencemi odpovídají pracovní pozici. Je totiž v zájmu každého headhuntera najít ty nejkvalitnější lidi pro další budoucí spolupráci s organizací. Nevýhodou pro organizaci je exkluzivita takových služeb, jelikož jsou velice drahé.

4.6.5 Vývěsky

Další metoda získávání, která není příliš náročná ani nákladná. Organizace uveřejňuje informace o volných pracovních místech na frekventovaných místech v organizaci pro zaměstnance. Pro získávání z vnějších zdrojů bývají vývěsky na takových místech, kde k nim má přístup i veřejnost. Například pro studenty a absolventy mohou být vývěsky umístěny ve školách, na vysokoškolských kolejích, v menzách atd. Výhodou je tedy výše zmíněná nízká nákladnost, náročnost a dostatek informací o pracovní pozici. Nevýhodou je nedostatečné oslovení široké veřejnosti, ale pouze těch, kteří se pohybují v místě vývěsky a všimnou si jí. (Koubek 2007, str. 137)

4.6.6 Vzdělávací zařízení

Ve velké míře využívanou metodou je spolupráce organizací se vzdělávacími zařízeními. Mnoho pracovních míst tak může být obsazeno čerstvými absolventy škol a učilišť. Mnoho organizací spolupracuje a podílí se na vzdělávání studentů a jejich přípravě na profesní kariéru. Organizace si tak zajišťují jak dostatečný přísun mladých lidí s odborným vzděláním pro řídicí a specializované pozice, tak i dostatek mladých lidí pro manuální práci. Výhodou je doporučení vhodných uchazečů od školy, která může o uchazeči poskytnout případně i další informace, které jsou pro organizaci užitečné. Nevýhodou je především sezónní nástup absolventů a organizace tak nemůže v případě nutné potřeby operativně absolventy obsadit.

4.6.7 Spolupráce s úřady práce

Metoda založená na vzájemné spolupráci úřadů práce s organizacemi, kde úřady práce slouží lidem, kteří hledají zaměstnání a organizace na úřadech uveřejňují aktuálně volné pozice. Výhodou je nenákladovost. Náklady jsou hrazeny ze státních prostředků na podporu nezaměstnanosti. Nevýhodou je většinou nízká kvalifikace uchazečů.

4.6.8 E-recruitment

V poslední době je velmi využívanou a oblíbenou metodou získávání zaměstnanců. Využívá počítačových sítí pro veřejnost ve formě internetových stránek nebo veřejnosti nepřístupný intranet. Organizace na své stránky inzeruje volnou pracovní pozici a potenciální uchazeči mohou pomocí emailových nebo internetových adres posílat motivační dopisy a životopisy, které se dostanou přímo do rukou personalistů. Výhodou jsou relativně nízké náklady, dostupnost z každého místa, kde je internetové připojení, rychlost a operativnost. Organizace je tak i schopna poskytnout uchazečům mnohem více informací o pracovní pozici a může ji lépe prezentovat. Informace se dají snadno aktualizovat. Využívá se elektronických dotazníků a elektronických testů, které lze potom snadno vyhodnocovat. Zahrnuje efektivnější komunikaci s uchazeči například přes emaily nebo video-hovory. Nevýhodou je těžké zacílení na starší generace, které vyrůstaly v době bez internetu a zdaleka je nevyužívají tak, jako dnešní mladé generace. (Armstrong 2007, str. 353)

5 Výběr zaměstnanců

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

Výběrové řízení je tady úzce spojeno s kapitolou získávání zaměstnanců, dohromady jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Úkolem získávání je oslovení optimálního počtu uchazečů s vhodnými předpoklady pro obsazované pracovní místo, ze kterých si potom organizace bude vybírat nejlépe vyhovující kandidáty.

Základem pro výběrové řízení v organizaci, tedy výběr vhodných kandidátů na určitou pracovní pozici, je definice a přesný popis pracovního místa a stanovení pracovních podmínek, pro které má být pracovní místo obsazeno. Dalším krokem je zkoumání vhodnosti uchazeče o pracovní místo, jeho kvalifikace, znalosti, dovednosti a osobnostní vlastnosti vhodné pro úspěšné vykonávání práce na obsazované pozici. Dále jsou již zkoumány konkrétní, specifické požadavky na kvalifikaci, vzdělání, specializaci v oboru, délku praxe v oboru, věk, zvláštní dovednosti, schopnosti a osobní vlastnosti nepostradatelné pro shledání uchazeče vhodným.

5.1 Předvýběr

Prvním krokem výběru zaměstnanců je předvýběr nebo mu lze říkat předběžná fáze výběru zaměstnanců. Předběžná fáze začíná tím, že se v organizaci nebo firmě objeví jedna nebo více volných pozic, které je potřeba obsadit. Ve fázi předvýběru dochází k porovnávání uchazečů o pracovní místo s kritérii pracovního místa, které si organizace určí. V této fázi záleží na charakteru pracovní pozice a personální politice firmy, zda-li je nabízená pozice ve „vyšších“ patrech organizace, například v managementu, nebo se jedná o jednodušší práci s menší zodpovědností. Organizace zvolí pravděpodobně

mnohem přísnější kritéria pro pozici v managementu a naopak benevolentnější v případě obsazování na pozici například montážního dělníka.

Fází předvýběru se zpravidla věnují personalisté, kteří se zabývají roztříděním uchazečů na základě prozkoumání předložených dokumentů, včetně životopisu. Často používanou metodou je i telefonický kontakt přímo s uchazeči. Dosti používanou metodou v této fázi je dělení do jednotlivých skupin podle požadavků na pracovní místo, kde si organizace dělí uchazeče na velmi vhodné, méně vhodné, kteří by ale mohli být přijatelní a absolutně nevhodné. Pokud je ve skupině velmi vhodných nedostatek uchazečů, je možné sáhnout do skupiny uchazečů, kteří jsou méně vhodní.

5.2 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců jsou využívány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější.

Existuje řada metod pro výběr zaměstnanců, avšak žádná z nich nemůže organizaci stoprocentně zaručit, že je ta správná a že vybraný uchazeč bude úspěšný, a zda-li by nemohl být do budoucna úspěšnější a přínosnější uchazeč, který byl vyřazen.

5.2.1 Analýza dokumentace uchazečů

5.2.1.1 Zkoumání životopisu

Oblíbená metoda výběru zaměstnanců, která se většinou používá v kombinaci s jinou metodou. Životopisy mohou být strukturované nebo nestrukturované. Většinou je očekáván strukturovaný životopis, který slouží ke sdělení základních informací, které vypovídají o dosavadním dosaženém vzdělání, praxi, schopnostech a zálibách. Může prozradit i osobnostní prvky uchazeče. Měl by být přehledný a sestupně chronologicky seřazen tak, že na prvním místě je poslední dosažené vzdělání a poslední zaměstnání. Přehled zaměstnání by měl obsahovat název organizace nebo organizací, kde uchazeč pracoval, pozice, které vykonával, nevyjímaje popisu pracovní náplně na daném pracovním místě. (Koubek 2007, str. 175)

5.2.1.2 Motivační dopis

Je to průvodní dopis, který uchazeč přikládá k životopisu. Jak vyplývá z názvu, motivační dopis slouží k motivování posuzovatele a je prostředkem, jak jej přimět k zahrnutí uchazeče do užšího výběru o místo. Měl by představit zájem uchazeče o nabízené místo v organizaci a jeho způsobilost jej vykonávat bez přehnaného vychvalování vlastní osoby. (Kociánová, 2010, str. 100)

5.2.1.3 Dotazník

Součástí dokumentace uchazečů jsou i firemní dotazníky (žádosti o zaměstnání) nebo osobní dotazníky, které poskytují základní požadované informace o uchazeči. (Kociánová, 2010, str. 100). Dotazníky se používají jako nástroj k vytvoření měřítka informací o uchazečích. Poskytují vhodně strukturovanou bázi pro dělení uchazečů podle jejich vhodnosti na volnou pozici. Jsou využívány ve fázi předvýběru i v průběhu výběru. Na základě dotazníku je možné sestavit seznam uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru a dalším výběrovým procesům. (Kociánová, 2010, str. 100)

5.2.1.4 Zkoumání referencí

Zkoumání referencí neboli pracovních posudků z bývalých pracovišť, škol, učilišť nebo od osob, které uchazeče znají je poměrně často využívaná metoda. *Smyslem referencí je získat konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo. (Armstrong, 2007, str. 356)*

Reference však mohou být někdy zavádějící a je třeba s nimi zacházet opatrně. Někteří zaměstnavatelé mívají sklony hodnotit své bývalé zaměstnance poněkud kladněji. Je to z toho důvodu, že nechtějí jakkoliv poškodit pověst uchazeče a snaží se vyhýbat poznámkám, které by mohly snížit jeho šance. Dobře použitelné mohou být standardizované písemné reference, které bývalý zaměstnavatel poskytne pomocí formuláře, který mu poskytne organizace, kde se dotyčný uchází o místo. Mohou si tak navrhnout potřebné otázky, které považují za důležité z hlediska pracovního místa. Například jaká byla délka zaměstnání, název pracovního místa, mzdový tarif nebo plat, kolik měl uchazeč absencí za poslední rok a jestli by jej opět zaměstnal a pokud ne, tak proč. Takové reference je vhodné si posléze potvrdit telefonickou formou. Konverzací po telefonu neboli ústně mají lidé sklony poskytovat upřímnější názor.

5.2.1.5 Lékařské vyšetření

Používá se především při výběru zaměstnanců na pozice, které jsou nějakým způsobem fyzicky náročné. Pokud byl totiž uchazeč zraněn v dřívějších letech nebo trpí zdravotními potížemi, budoucí zaměstnavatelé se obávají, aby se takové zranění znovu neobnovilo nebo ještě nezhoršilo. Mohly by pak nastat potíže s opětovným obsazením daného místa. Používá se také na pozicích, kde by mohlo dojít k ohrožení na zdraví ostatních lidí (například v potravinářském průmyslu). Lékařské vyšetření jako metoda výběru je stále více považováno za diskriminační.

5.2.2 Testy pracovní způsobilosti

Neboli výběrové testy, které podávají spolehlivější informace o úrovni inteligence uchazečů, charakteristikách osobnosti, schopnostech, znalostech a dovednostech.

5.2.2.1 Psychologické testy

Pečlivě zvolená, systematická a standardizovaná procedura pro vypracování vzorku odpovědí od uchazečů, kterou lze použít k posouzení jedné nebo více jejich psychologických charakteristik v porovnání s psychologickými charakteristikami reprezentativního vzorku nějaké odpovídající populace. (Armstrong, 2007, str. 387)

Účelem psychologických testů je měřit individuální schopnosti a charakteristiky jedinců. Využívají se k předvídání, do jaké míry budou uchazeči na nějakém pracovním místě úspěšní.

5.2.2.2 Testy inteligence

Testy inteligence měří všeobecnou inteligenci uchazečů. Mají sloužit k posouzení schopností myslet a plnit duševní požadavky, kterými mohou být například verbální schopnosti, prostorové vidění, vnímání, numerické, logické a kritické myšlení, paměť a schopnost úsudku. Nevýhoda v takových testech spočívá v tom, že musí být založeny na nějakém teoretickém předpokladu, podle kterého lze měřit inteligence. (Armstrong, 2007, str. 389)

5.2.2.3 Testy schopností

Využívají se k hodnocení již existujících i skrytých schopností jedince a k předpokladu jejich dalšího rozvoje. Jsou zaměřeny především na mechanické, numerické, verbální a motorické schopnosti, manuální zručnost, vlohly a tak dále. Mohou se však překrývat

i s psychologickými testy, protože se z nich dá vyčíst i mnoho duševních schopností. (Armstrong, 2007, str. 391)

5.2.2.4 Testy znalostí a dovedností

Prověřují znalosti a dovednosti, kterým se uchazeč naučil ve škole nebo v minulých zaměstnáních. Organizace může uchazeče testovat názornou ukázkou určitého pracovního postupu.

5.2.2.5 Testy osobnosti

Slouží k měření osobnostních charakteristik uchazeče. Mají ukázat různé stránky jeho osobnosti, základní rysy povahy. Lze jimi změřit, zda je uchazeč extrovert či introvert, jestli je spíše racionálně nebo emotivně založený nebo do jaké míry je společenský a jak si hlídá svoje soukromí. Testovaná osoba odpovídá na otázky, jaké typy osobností, činností, předmětů akceptuje, s jakými se ztotožňuje nebo které odmítá. Může být využit i Rorschachův test osobnosti. Uchazečům jsou vykládány karty s obrázkem v určitém pořadí a sdělují, co na nich vidí. Zkoumající osoba si na základě jejich reakcí, ať vědomých či nevědomých vše poznamenává a zaměřuje se na typy odpovědí a měří jejich rychlost, logiku a originalitu.

Výsledky osobnostních testů lze použít k porovnání s výsledky jiných uchazečů nebo s testy již stálých pracovníků na stejné nebo podobné pracovní pozici.

Osoby určitého oboru, určitého odborného zaměření mají sklon mít podobné zájmy, podobné charakteristiky osobnosti. Určité zájmy, určité rysy osobnosti, zejména jsou-li shodné se zájmy a rysy osobnosti osob úspěšných v oboru, tedy mohou signalizovat to, zda se testovaná osoba pro příslušnou práci hodí či nehodí. (Koubek, 2007, str. 176)

5.2.3 Assessment centrum

Je to skupinová metoda výběru zaměstnanců, většinou na manažerské pozice. Jeho podstatou je tedy výcvikový program založený na sérii po sobě jdoucích úkolů manažerského charakteru. Při jednotlivých úkolech se pozoruje a testuje pracovní způsobilost uchazeče a jeho rozvojový potenciál na požadovanou pracovní pozici.

Organizace si vybírá určitý počet nejvhodnějších kandidátů po zkoumání životopisu, který by se měl pohybovat přibližně od pěti do dvanácti jednotlivců. Tito uchazeči jsou pozváni do zařízení v určitý den a čas, kde bude program probíhat. Větší organizace mívají pro tyto události speciální výcviková centra. Assessment centra mají různou dobu

trvání. Mohou to být tři hodiny, šest až dvanáct hodin nebo i několik dní. Záleží zde na charakteru pracovní pozice, jaký chce organizace na uchazeče vyvinout tlak a jak bude schopen uchazeč vykonávat úkoly po celodenním drilu. Na uchazeče dohlíží šest až osm posuzovatelů složených z psychologů, manažerů z organizace vyškolených k těmto účelům a přítomni mnohou být i externí odborníci ze vzdělávacích institucí.

5.2.3.1 Průběh assessment centra

Průběh této metody nemá všeobecně zakotvená pravidla pro své provedení. Záleží spíš na organizaci, jaké úkoly a postup uzná za nejvhodnější.

Většinou se začíná s počátečním pohovorem s účastníky na přípravu, kde jsou seznámeni se společností a s pracovním místem, o které se ucházejí. Poté jsou účastníkům zadávány úkoly, které odpovídají každodenním problémům na obsazovaném místě. Úkoly jsou zadávány pro jednotlivce v podobě telefonických rozhovorů, vyřizování dokumentů, jednání s návštěvami a podobně.

Dalším krokem může být uvedení do simulovaného nebo skutečného organizačního problému, který musí uchazeči jednotlivě nebo ve skupinách analyzovat, vypracovat řešení a představit ho.

Dále se umožňuje neřízená diskuze mezi účastníky, kterým byl zadán nějaký praktický úkol, kde každý uchazeč představuje vedoucího určitého úseku v organizaci. Úkoly mohou spočívat například v možnostech investic pro jednotlivá oddělení nebo rozdělování firemních benefitů. Každý uchazeč se snaží přesvědčit ostatní, že právě jeho oddělení je důležitější a měla by se mu věnovat největší pozornost. V této fázi se rozpoznává, jak jsou uchazeči zblhlí v komunikaci, argumentování a schopnosti přesvědčit.

Poté mohou na řadu přijít různé manažerské hry, v nichž mají učinit určitá rozhodnutí k zadané problematice na základě týmové spolupráce. Během celého procesu posuzovatelé hodnotí výkony jednotlivých pracovníků nebo skupin.

U každého uchazeče je posuzováno asi 20 – 25 charakteristik (např. organizační schopnosti, schopnost plánování, schopnost úsudku a rozhodování, adekvátnost rozhodnutí, tvořivost, odolnost vůči stresu, verbální a komunikační schopnosti, schopnost argumentovat, schopnost vystupování ve vztahu k partnerům, schopnost vést atd.). (Koubek, 2007, str. 178)

Závěr assessment centra může být ukončen opět pohovorem buď s personalistou, hodnotitelem nebo za přítomnosti obou dvou zároveň. Je veden formou otázek a odpovědí, jak se účastník cítil během jednotlivých úkolů a v průběhu celého programu. Jaké situace mu byly nepříjemné a naopak a jaká je nadále jeho motivace vykonávat dané pracovní místo. Měla by zde být poskytnuta i zpětná vazba k jeho výkonu během jednotlivých procesů a možná i otázka, kdy je uchazeč schopný nástupu na pracovní pozici.

5.2.4 Výběrové pohovory

Výběrový pohovor je nejpoužívanější, nejvhodnější a pro většinou praktiků i teoretiků klíčovou metodou výběru zaměstnanců. Považuje se za jádro výběrového procesu.

Cíle výběrových pohovorů jsou získávání informací, aby si bylo možno učinit úsudek o vhodnosti kandidáta ve vztahu k bezprostředním i dlouhodobým potřebám podniku. Poskytování informací, aby si kandidát mohl učinit úsudek o tom, zda podnik dokáže uspokojit jeho potřeby. (Ludlow, 1995, str. 59)

Podle Koubka má pohovor kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované místo tři hlavní cíle:

1. ***získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popřípadě verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech;***
2. ***poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní; je přitom důležité, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na obsazovaném pracovním místě a nebyl vědomě uváděn v omyl***
3. ***posoudit osobnost uchazeče (má se za to, že poslední z uvedených cílů může pohovor splnit dokonce lépe než testy osobnosti)***
4. ***založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem a vyvolat v uchazečovi pocit, že je posuzován spravedlivě a slušnými lidmi (Koubek, 2007, str. 179).***

5.2.4.1 Dělení výběrových pohovorů podle množství a struktury účastníků:

- a) **Pohovor 1 + 1** je pohovor veden mezi čtyřma očima, účastní se ho pouze uchazeč a představitel organizace, nejspíše přímo nadřízený obsazovanému pracovnímu místu. Je využíván spíše pro obsazování pozic s méně kvalifikovanou prací.

Výhodami tohoto typu pohovoru je jednoduchá domluva na datu, času a místě konání pohovoru. Umožňuje navodit otevřenou atmosféru a uchazeč se cítí uvolněněji. Uchazeč tak může být i upřímnější, než kdyby byl pod vylslechem několika lidí.

Nevýhodami se mohou stát osobní sympatie nebo antipatie posuzovatele, kterými na něj uchazeč zapůsobí. Je zde nebezpečí, že uchazeč převezme iniciativu pohovoru, pokud nebude posuzovatel dostatečně zkušený. (Koubek, 2007, str. 179)

b) Pohovor před panelem posuzovatelů je veden před komisí, která se obyčejně skládá ze tří až čtyř posuzovatelů. Obecně se doporučuje, aby byl u pohovoru přítomen bezprostředně nadřizovaný obsazovanému pracovnímu místu, personalista a psycholog. Může být přizván i současný držitel pracovního místa. Tento pohovor je všestrannější, objektivnější, mnohem více stresující a je vhodný pro obsazování náročnějších pracovních míst.

Výhodou je přesné a mnohostranné posouzení. Je zde nízká pravděpodobnost, že by členové komise chovali stejné sympatie nebo antipatie. Díky jednotlivým rolím, které každý z posuzovatelů má, se dá z pohovoru nasbírat mnohem více informací než by zvládl jedinec. Pohovor budí lepší dojem a působí reprezentativněji.

Nevýhodou je určitě větší tlak na uchazeče a s tím spojený stres a nervozita. Je obtížné, aby si všichni členové komise dohodli stejný den a čas. Může zde docházet ke sporům uvnitř komise, proto je vhodné mít předem připravený scénář. (Koubek, 2007, str. 179)

c) Postupný pohovor je forma pohovoru, která se používá ke spojení výhod a nevýhod předem zmiňovaných pohovorů. Uchazeč zde podstupuje několik po sobě jdoucích rozhovorů typu 1 + 1 se členy komise. Ti se po setkání navzájem seznámí se zjištěnými poznatky.

Nevýhodný je spíše pro uchazeče, pro kterého je časově náročný. Pro posuzovatele může být nevýhodou také fakt, že uchazeč se postupně s pohovory dokáže lépe připravit na otázky. Jednotlivým posuzovatelům se pak může zdát odlišný. (Koubek, 2007, str. 179)

d) Skupinový (hromadný) pohovor, při kterém je na jedné straně skupina několika uchazečů a na druhé jeden nebo více posuzovatelů. Používá se pro posouzení chování uchazečů ve skupině, tedy jejich osobností. Výhodou je ušetření času a nevýhodou je nevšestranné posouzení uchazečů. Ve skupině lze lépe uniknout pozornosti. Je náročný na přípravu. (Koubek, 2007, str. 180)

5.2.4.2 Dělení výběrových pohovorů podle obsahu a průběhu

a) Nestrukturovaný pohovor neboli volně plynoucí rozhovor, který nemá časový rozvrh a cíle jsou stanoveny jen velmi rámcově nebo vůbec. Tato metoda pohovoru se považuje za nevhodnou, protože je málo spolehlivá. Nezaručuje srovnatelnost uchazečů, každý nedostává totožné otázky a tak nedává uchazečům stejnou šanci. Podléhá tak zvanému „halo efektu“, prvnímu dojmu z uchazeče, který ovlivňuje průběh pohovoru. (Koubek, 2007, str. 180)

b) Strukturovaný pohovor má časový rozvrh, pevně daný obsah a předem připravené pořadí otázek. Všechny otázky jsou položeny všem uchazečům ve stejném pořadí a ve stejné časové souslednosti. K porovnání odpovědí slouží předem připravené modelové odpovědi. Je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější. Dává uchazečům stejné možnosti a umožňuje jejich srovnatelnost. Strukturované pohovory jsou podrobně dokumentovány a archivovány pro případ stížností. Je náročný na přípravu a je z něj obtížnější posoudit uchazečovu osobnost. (Koubek, 2007, str. 180)

c) Polo-strukturovaný pohovor, ve kterém je využita strukturovaná i nestrukturovaná část. Obě na sebe navazují a mají vymezený čas. Je složitější pro posuzovatele, kteří musí být dobře proškolení a zkušení. Jsou zde předem stanovené cíle, ke kterým posuzovatel přistupuje pružně. Nemusí pokládat otázky v pevném pořadí. Je ale důležité, aby byly předem stanovené cíle splněny. Je náročný na přípravu. (Koubek, 2007, str. 180)

5.3 Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče

Po absolvování všech kol výběrového řízení, která si organizace stanoví, se vytvoří komplexní posudek zbývajících uchazečů. Vybere se takový uchazeč, který nejlépe odpovídá svými současnými a potenciálními schopnostmi, znalostmi a vlohami vykonávat danou pracovní pozici.

Organizace může informovat jednoho až dva uchazeče, kteří sice místo nedostali, ale dostali se až do posledních kol o možnosti nabídky daného pracovního místa v případě nenadálé události. K zachování slušnosti a respektu vůči uchazečům, které považovala organizace za nevhodné nebo nebyli dostatečně schopní je žádoucí telefonicky nebo písemně vyjádřit poděkování za zúčastnění a informování o nepřijetí.

Praktická část

6 Představení/charakteristika společnosti

Společnost ABC je mezinárodní společností s působností ve více než třiceti zemích světa, ve kterých zastřešuje a zaměstnává více než šest tisíc zaměstnanců.

Společnost je součástí koncernu jedné z největších pojišťovacích skupin na světě. V České republice poskytuje společnost ABC široké spektrum produktů asistenčního pojištění. Cílem těchto produktů je klientům usnadnit a zpříjemnit problémy každodenního života, konkrétně jejich rodinám či firmám především při cestování, provozování motorových vozidel, při haváriích na cestách, v domácnostech nebo v oblasti právních vztahů.

Při poskytování svých služeb se společnost zaměřuje především na operativnost a jednoduchost tak, aby byly pro klienta co možná nejvíce komfortní. Klient společnosti dostává pojistné plnění ve formě služeb při zavolání na asistenční linku, kde jsou pracovníci asistenční služby k dispozici dvacet čtyři hodin denně. Velký důraz je kladen na efektivitu řešení v kombinaci s individuálním a vstřícným přístupem ke každému zákazníkovi.

Operativnost společnosti je zajištěna širokou mezinárodní sítí středisek ve více než třiceti zemích světa, díky nimž mohou být služby poskytnuty v jakýkoliv čas takřka na jakémkoliv místě na světě.

V rámci České Republiky má společnost ABC zastoupení v Praze a v Ostravě. V Praze je společnost rozdělena do šestnácti středisek (oddělení) a v Ostravě do třinácti středisek.

6.1 Historie společnosti

Na vrcholu poválečného ekonomického rozmachu po roce 1950, v době velikých společenských změn, v době, kdy stále více společností začalo nabízet možnosti placené dovolené, zatímco auta a letecká doprava, se stávala dostupnější. Výsledkem byl růst cestování. S rozmachem a mnohem širšími možnostmi cestovat se začala objevovat zcela nová potřeba – ochrana cestujících proti nečekaným událostem a riziky spojenými s cestováním. Na základě této nově vzniklé potřeby se Španěl Pedro Louis Poch rozhodl

nabídnout služby v podobě asistence při cestování a v roce 1959 založil společnost, která byla předchůdcem společnosti ABC.

Nedlouho po založení byla nabídka služeb rozšířena službou auto a domácí pomoc. Společnost byla také první, která nabízela možnost repatriace vozidla.

V roce 1990 měla již společnost vedoucí postavení na trhu. Nicméně vývoj trhu a celosvětové potřeby již nedokázala dál pokrýt. Došlo tedy k fúzi s vlastníkem společnosti ABC a vznikla společnost ABC.

Firma ABC je nyní dceřinou společností jedné nejmenované mezinárodní společnosti. Poskytuje své služby prostřednictvím čtyř obchodních sítí – Auto, Cestování, Zdravotní služby a Domov.

6.2 Produkty společnosti

Společnost ABC nabízí svým stávajícím i budoucím klientům široké množství produktů, které mohou využít při svém každodenním životě a spolehnout se na rychlost, operativnost a garanci kvality.

Cestovní pojištění zajišťuje všem klientům společnosti ABC asistenci při nenadálých událostech v zahraničí. Poskytuje ochranu před platbou za hospitalizaci, ošetření, převozy sanitkou, při trvalých následcích po úrazu (do 1 mio), při způsobení škody někomu jinému, při krádeži zavazadel z hotelového pokoje nebo při zpoždění či zrušení letu.

Rodinný právník je službou pojištění právní ochrany, která pomáhá při jakékoliv situaci, kdy se chce klient domoci svého práva. Služba pomáhá klientům například při sousedských nebo dědických sporech, dopravní nehodě nebo dopravním přestupku, při správním řízení, neplatném rozvázání pracovního poměru nebo při kontrole smlouvy před podpisem.

Zdravotní pojištění cizinců je typ zdravotního pojištění pro pracující nebo studující cizince v České republice, které se dělí:

- a. Zdravotní pojištění cizinců pro případ neodkladné péče
- b. Komplexní zdravotní pojištění cizinců

Travel 4 business zajišťuje pojištění pracovníků klienta, v tomto případě společnosti, kteří jsou na pracovních cestách v zahraničí.

Právník do auta zajišťuje službu právní pomoci například při nabourání auta, kdy viník svou vinu uzná, ale jeho pojišťovna odmítla uhradit náhradu škody z jeho povinného ručení. Na základně znaleckých posudků se vyhotoví právní posudky k dokázání nároku na odškodnění, v horším případě zajištění advokáta pro soudní řízení. Služba zajišťuje také pomoc klientovi při reklamaci opravy automobilu, který nebyl kvalitně opraven, zjednáním nápravy v rámci reklamace vykonané práce. Právník do auta nabízí také ochranu zaměstnanců, kteří v cizině spáchali přestupek a kvůli slovní bariéře a případně nedostatku finanční hotovosti zajistí společnost ABC tlumočení, v případě nutnosti úhradu pokuty nebo právní zastoupení.

7 Personální politika společnosti ABC

Pro společnost ABC jsou zaměstnanci klíčovým faktorem, který je důležitý pro udržení stability postavení na trhu a konkurenceschopnosti. Především pak nástroje personální politiky slouží ke tvorbě optimálních pracovních podmínek pro zaměstnance, k jejich motivaci a identifikaci s vykonávanou prací, se společností a se strategií a cíli společnosti. Personální politika také slouží jako podpůrný nástroj pro personální práci. Přesto, že společnost ABC nemá přesně a cíleně definovanou personální politiku, je si vědoma, že to jsou právě zaměstnanci, kteří stojí za fungováním společnosti, a podle toho se k nim náležitě chová. Zaměstnanci mají ze strany zaměstnavatele podporu v oblasti profesního růstu a možnosti k rozvoji profesních znalostí, schopností a dovedností.

V oblasti vzdělávání nabízí společnost svým zaměstnancům možnost využití jazykových kurzů anglického, polského a českého jazyka. Kurz anglického jazyka je hrazen z osmdesáti procent společností těm zaměstnancům, kteří využívají angličtinu aktivně na denní bázi při výkonu pracovní činnosti. Kurzy pro český a polský jazyk jsou plně hrazeny společností, vzhledem ke klíčovému postavení poboček, které jsou „motorem“ v rámci společnosti (Praha – Ostrava – Varšava). Společnost nabízí zaměstnancům také možnost profesního růstu v případě, že má dostatečné klíčové kompetence k vykonávání pracovní činnosti na dané pozici. Aktuálně nově probíhá vzdělávání zaměstnanců v několika střediscích, a to formou Development Center zprostředkovaných externí společností. Development Centra probíhají skupinově pod vedením zkušených lektorů, kteří jsou specialisty napříč různými obory, a tak jsou schopni nastavit tréninky pro jednotlivé skupiny (oddělení) a rozšiřovat tak potřebné kompetence zaměstnanců.

Společnost ABC také nabízí svým zaměstnancům zajímavou kombinaci dalších benefitů, jako sleva na firemní výrobky a služby v hodnotě 20%, příspěvek na penzijní a životní připojištění v celkové hodnotě 2000 Kč za měsíc, stravenky a příspěvek na stravování v hodnotě 100 Kč na každý den, 5 týdnů dovolené, občerstvení na pracovišti, zvýhodněné půjčky pro zaměstnance a hrazené firemní akce.

Zajímavým benefitem, jsou bonusy a prémie zaměstnancům, které jsou postaveny na kvartální bázi hodnocení. Zaměstnanci jsou každý kvartál hodnoceni svými přímými nadřízenými za odvedenou práci, přístup, aktivitu a celkový přínos oddělení, ve kterém zaměstnanec působí. Hodnocení probíhá na základě udělení známky A – F, které je převzato z forem klasifikace vysokých škol. Přičemž hodnocení klasifikačním stupněm

A se uděluje velice výjimečně, jenom v případě, že některý ze zaměstnanců udělá pro společnost něco velmi významného. Naopak hodnocení známkou F se uděluje pouze zaměstnancům, kteří za kvartální období nedokáží plnit ani minimální požadavky svých pracovních kompetencí. Pokud je zaměstnanec ohodnocen známkou F a není u něho pozorovatelné zlepšení, tak to pro něj ve většině případů znamená výpověď. Takové hodnocení se ovšem také uděluje velice sporadicky.

A – 10 % roční mzdy

B – 6 % z roční mzdy

C – 5 % z roční mzdy

D – 4 % z roční mzdy

E – 2 % z roční mzdy

F – 0 % z roční mzdy

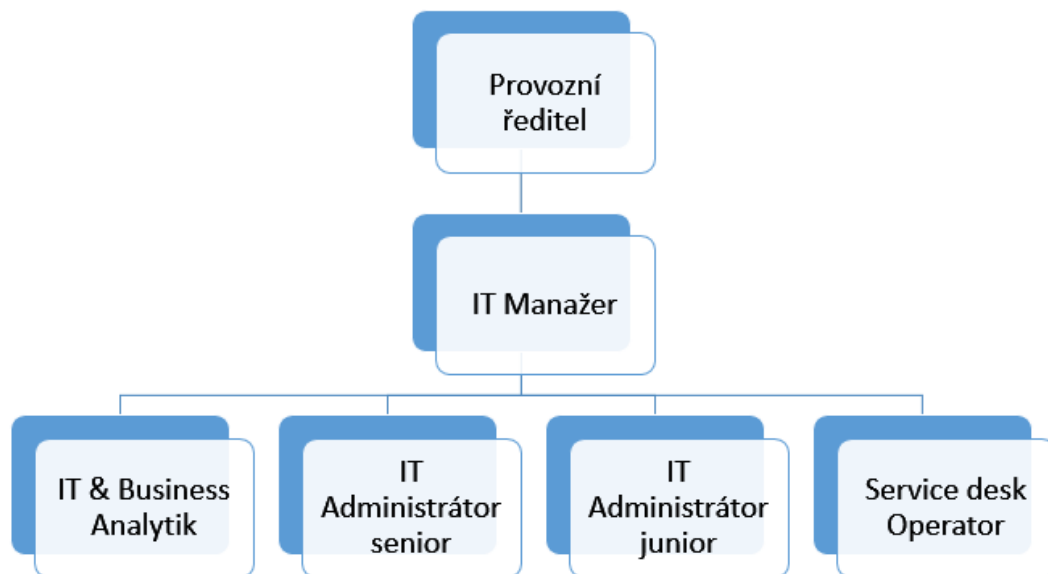
8 Oddělení společnosti ABC

Primárním úkolem IT oddělení je fungovat jako technický garant. IT oddělení společnosti ABC má na starosti správu podnikového systému, sítě, serverů a aktivně se podílí a spolupracuje na nejnovějších změnách, neboť jsou v nejužším kontaktu s moderními technologiemi. Umožňují tak neustálou kontrolu nad veškerými technologickými procesy.

Činnosti IT oddělení ve společnosti ABC

- a) Údržba a rozvoj IT systémů a infrastruktury včetně koncových stanic
- b) Komplexní podpora uživatelů
- c) Vývoj systémů a podpora celého jejich životního cyklu
- d) Analýza požadavků interních i externích klientů
- e) Analýza, modelování a řízení změn interních procesů
- f) Design a implementace nových procesů
- g) Řízení interních a externích projektů
- h) Spolupráce v rámci skupiny na ICT projektech a procesech
- i) Zajištění datových přenosů s partnery
- j) Informační bezpečnost
- k) Technické zajištění informační bezpečnosti
- l) Analýzy dat, reporty z datových skladů
- m) Monitoring
- n) Zálohování

8.1 Analýza současné situace IT oddělení



Obrázek 1: Struktura IT oddělení

Jednotlivé pozice na IT oddělení

IT oddělení společnosti ABC se skládá z pěti různých pracovních pozic, které zastává dohromady osm zaměstnanců. Řídící pozici v rámci IT oddělení zastává IT Manažer, který je zodpovědný za plánování, organizování, řízení činností, výkonnost a efektivitu IT oddělení v souladu s firemní strategií a cíli. Příмым nadřízeným IT manažera je provozní ředitel společnosti. Jak vychází z hierarchie oddělení, IT manažer má pod sebou čtyři přímo podřízené pracovní pozice, které v současnosti zastává deset zaměstnanců. Úkolem a odpovědností těchto zaměstnanců je vykonávat pracovní činnosti dle popisu odpovědnosti v popisu pracovní pozice.

V současné době není největším problémem IT oddělení nedostatek zaměstnanců, ale je problematické obsadit pozice IT & Business analytika a IT Administrátor – senior, kde je hlavním problémem nedostatek zkušených lidí v kombinaci se znalostí cizích jazyků (například kombinace polštiny a angličtiny). Potřeba nových zaměstnanců nevzniká tvořením nových pozic v rámci infrastruktury nebo expanze společnosti a tím i rozšiřování oddělení. Potřeba nových zaměstnanců vzniká ve většině případů z důvodu odchodů zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti již mnoho let. To, že se zaměstnanci po dlouhodobé praxi ve stejné společnosti porozhlížejí po nových příležitostech a odchází za nimi, je běžný jev profesního kariérního růstu.

9 Metody získávání zaměstnanců ve společnosti ABC

Identifikace volného pracovního místa nevzniká dlouhodobým plánováním potřeb zaměstnanců, ale spíše aktuální situací ve společnosti, která se na ni snaží pružně reagovat.

V případě, že se takové volné místo objeví, vzniká požadavek přímého nadřízeného obsazované pozice na HR Specialisty. Potřeby ke konkrétní pozici jsou zadány s týdenní rezervou před začátkem hledání vhodných kandidátů. IT Manažer tedy zadává na HR oddělení konkrétní požadavek na kompetence uchazečů na základě popisu pozice a potřeb IT oddělení.

HR oddělení má na základě obdržených dat od IT Manažera za úkol připravit nejen zajímavý inzerát, ve kterém jsou veškeré důležité informace k zaujetí potenciálních uchazečů, ale připravit si i celkovou strategii a plán pro hledání vhodných uchazečů – jakými způsoby budou uchazeče vyhledávat, oslovovat a domlouvat pohovory, jakou formou budou pohovory vedeny, kdo se jich bude účastnit a kolik budou mít jednotlivých kol.

K hledání vhodných uchazečů na otevřenou pracovní pozici používají HR specialisté jak interních, tak externí zdroje. Při hledání z interních zdrojů společnosti jsou zaměstnanci informováni vývěskami na nástěnkách o volné pracovní pozici a v případě, že některý ze zaměstnanců projeví o danou pozici zájem, oslovuje přímo HR Specialistu, který na aktuální pozici pracuje, a to buď formou zaslání emailu s příloženým životopisem nebo osobní schůzkou. Další postup, v případě že zaměstnanec splňuje požadavky na danou pozici, je stejný jako s jakýmkoliv jiným kandidátem získaným z externích zdrojů.

Vzhledem k tomu, že z interních zdrojů se společnosti moc zaměstnanců na IT pozice nehlásí, jsou pro společnost pro získávání hlavní zdroje externí. Hlavním externím zdrojem jsou pro společnost zaměstnanci zaměstnaní v jiných společnostech, kteří se porozhlíží po nové pracovní příležitosti nebo o změně alespoň uvažují. Dalšími zdroji potom mohou být volné pracovní síly na trhu práce, případně čerství absolventi vysokých škol. V tomto případě však absolventi nejsou cílovou skupinou, jelikož společnost se porozhlíží hlavně po zkušených IT specialistech, kteří už za sebou mají několik let profesních zkušeností.

Pro získávání zaměstnanců, respektive IT specialistů, používá společnost kombinaci různých nástrojů a metod v podobě vystavení inzerátu skrze aplikaci Teamio, aktivní hledání na profesní sociální síti LinkedIn, vystavení příspěvku na sociální síti Facebook, doporučení vhodných kandidátů zaměstnanci společnosti, vystavený inzerát volné pracovní pozice na stránkách společnosti.

V případě, že žádná z metod není dostatečně účinná a HR specialistům se nedaří pozici obsadit, tak naváží spolupráci s externími personálními agenturami. Dále společnost spolupracuje i s vysokými školami, na kterých prostřednictvím odborných přednášek šíří mezi studenty povědomí o společnosti samotné a o volných pozicích, na které se mohou hlásit.

9.1 Získávání zaměstnanců přes aplikaci Teamio

Jedná se o aplikaci, určenou pro řízení náborového procesu. Tato aplikace je propojená s pracovními portály v ČR jako jobs.cz, práce.cz, profesia, jobote, monster a další. Tím, že je aplikace propojená s nejvytíženějšími pracovními portály v ČR, usnadňuje práci personalistů, kteří pak mají lepší přehled v inzerovaných pozicích, životopisech potenciálních uchazečů a správě komunikace s uchazeči, kteří jsou osloveni nebo sami reagují na pracovní nabídku. Inzerce volné pracovní pozice lze také provést na odborných webech (IHNEP.cz, Ekonom.cz a další). Personalisté tak nemusí pracovat na několika „frontách“ v podobě mnoha pracovních portálů, ale veškeré informace mají dostupné z jedné aplikace.

Hledání vhodných kandidátů na pozice IT business analytik (IT administrátor), pak probíhá dvěma způsoby:

1.) Vystaveným inzerátem, který obsahuje stručný popis společnosti a oddělení, požadavky na pracovní kompetence včetně jazyků a na vzdělání, místo výkonu práce, typ pracovního vztahu, typ smluvního vztahu, délku pracovního poměru, benefity a kontaktní údaje. Pokud uchazeče inzerát zaujme, tak společně s přiloženým životopisem kontaktuje kontaktní osobu, HR Specialistu, který má danou pozici na starosti.

2.) HR Specialisté aktivně vyhledávají životopisy vhodných kandidátů, kteří se porozhlíží po nové pracovní příležitosti. Pokud jejich životopis odpovídá požadavkům pracovní pozice, tak jsou kandidáti osloveni formou emailu nebo telefonátu s nabídkou volné pracovní pozice. HR Specialista při kontaktování kandidáta představí pozici

i s popisem pozice a v případě zájmu ze strany kandidáta pak podniká další kroky průběhu výběrového řízení zmíněné níže.

9.2 LinkedIn

Další metodou, kterou společnost ABC využívá k vyhledávání a oslovení IT specialistů, je aktivní hledání přes profesní síť LinkedIn. HR Specialista v tomto případě postupuje podle předem promyšlených kroků, které si sám, případně po konzultaci s kolegy, nastaví jako nejefektivnější k vyhledání co nejvíce vhodných profilů, které odpovídají požadavkům volné pracovní pozice. Vzhledem k tomu, že je tato metoda poměrně časově náročná, je potřeba si předem velice dobře rozvrhnout nastavení vyhledávání dle titulu pracovní pozice, specifických klíčových slov, seniority, lokality a vzdělání.

LinkedIn na základě zvolených příkazů vygeneruje veškeré profily lidí, které by měly odpovídat volné pracovní pozici. HR Specialista nadále tyto profily zkoumá podrobněji a zaměřuje se hlavně na profesní praxi, jestli je dostatečně dlouhá, fluktuaci, délku posledního (aktuálního) zaměstnání, vzdělání, jazyk a další faktory, které považuje za klíčové pro splnění kompetencí obsazované pracovní pozice. Tímto způsobem pak HR Specialista vybere co nejvíce vhodných profilů, které posléze oslovuje s nabídkou volné pracovní pozice přímo na LinkedIn formou žádosti o spojení, LinkedIn zprávou nebo přes kontaktní údaje (email, telefonní číslo) jsou-li v profilu zveřejněné. Pokud oslovený potenciální uchazeč projeví o danou pracovní nabídku zájem, obdrží detailní popis pozice, na základě kterého se rozhodne, jestli má zájem pokračovat k výběrovému řízení. Pokud z jeho strany zájem trvá, tak zasílá svůj aktuální životopis HR Specialistovi, který si jej zařadí mezi uchazeče a podniká další kroky vedoucí k výběrovému řízení.

9.3 Facebook

Sociální síť Facebook dnes tvoří jednu z větších položek získávání zaměstnanců společnosti z hlediska toho, že v roce 2016 má až 68 % internetové populace účet na Facebooku, konkrétně se jedná o 4 716 000 uživatelů. V celkové populaci ČR se jedná o 45 % obyvatelstva (uživatelé Facebooku počítáni od třinácti let). Tato čísla tedy tvoří z Facebooku jedno z nejlepších míst na reklamu a propagaci společnosti i formou nabídky práce a to taky hlavně kvůli tomu, že má velice nízké náklady. Společnost si tak může budovat v povědomí uživatelů Facebooku svoje jméno aktivním přispíváním na

svůj oficiální Facebookový účet nebo na základě propagace samotných zaměstnanců společnosti na jejich osobních účtech.

HR Specialisté při využití této metody k získávání IT specialistů zveřejňují jak na svých osobních účtech, tak na oficiálním účtu společnosti pracovní nabídku, kde se snaží vymyslet úderné oslovení, které by mohlo zaujmout cílovou skupinu – seniorní IT Business analytiky a Administrátory. Obsahem příspěvku je odkaz na konkrétní obsazovanou pozici na webových stránkách společnosti, kde je uchazečům k dispozici detailní popis pozice. V případě zájmu o tuto pozici uchazeč zasílá životopis kontaktní osobě, která má danou pozici na starosti.

9.4 Doporučení

Metoda doporučení zaměstnance zaměstnancem společnosti se řadí k jedněm z nejlepších z hlediska kvality uchazečů. HR Specialista nebo samotný IT manažer uvědomuje IT i ostatní oddělení formou osobního sdělení nebo po emailu o obsazované pozici a zaměstnanci pak mají možnost doporučit někoho ze svých známých, o kom se domnívají, že by mohl být na pozici vhodný. Na základě osobního rozhovoru s HR Specialistou se touto metodou obsadí velmi málo IT Specialistů, ale pokud zaměstnanci, zvláště z IT oddělení, někoho doporučí, tak to bývá z přibližně 80 % zárukou, že bude kandidát kvalitní a splňuje požadované kompetence. Důvodem kvality takových uchazečů je především to, že sami zaměstnanci nedoporučí společnosti, ve které pracují, uchazeče, u kterého si nejsou jisti jeho kvalitou. Dalším důvodem je, že uchazeči mají o společnosti a o pracovní pozici jasnou představu, kterou jim zaměstnanec společnosti dokáže podrobně popsat. Uchazeč tak má možnost zvážit, jestli je pro něj nabídka pracovní pozice v kombinaci s ostatními faktory, které souvisejí s pracovní pozicí, skutečně zajímavá. Výsledkem pak jsou kvalitní uchazeči s vysokým zájmem o pracovní pozici. HR Specialista tyto uchazeče ve většině případů řadí mezi takzvané „žhavé“ uchazeče.

9.5 Personální agentury

Velmi sporadicky využívá společnost ABC externí agentury k získávání zaměstnanců, a to spíše na méně kvalifikované pozice. Děje se to v případech, kdy společnost potřebuje v krátkém čase přijmout více lidí a HR Specialisté nemají dostatek času, aby to zvládli sami. V oblasti získávání IT specialistů má společnost ABC negativní zkušenosti

s dodáváním nekvalitních lidí ze strany agentury, a tak se této spolupráci snaží vyhýbat. Negativní zkušenosti ovšem dle rozhovoru s HR specialistou vychází také z toho, že tyto agentury nebyly úzce specializované na hledání IT specialistů. Bohužel pro spolupráci s takovými společnostmi nemá společnost dostatečný rozpočet, aby si mohla dovolit platit služby headhunterů, které se dle konkrétní IT specializace a seniority pohybují na úrovni dvou až tří násobku základní mzdy budoucího zaměstnance. V případě zkušeného business analytika, který může mít po přibližně pěti až šesti letech praxe základní mzdu v hodnotě až 80 000 Kč a externí společnost nebo zkušený headhunter by si za takového člověka účtoval 2,5 – 3 násobek, by se částka za nalezení a obsazení zaměstnance pohybovala na úrovni 200 000 – 240 000 Kč. Společnost není ochotna takové peníze vynaložit a raději se ubírá k vlastním metodám získávání.

10 Metody a průběh výběru zaměstnanců ve společnosti ABC

Výběrové metody IT specialistů ve společnosti ABC nejsou moc široké. Jsou především stavěny na dlouhodobých zkušenostech s výběrem zaměstnanců a využívány jsou především takové metody, které mají na pozici IT Business analytika a IT administrátora vypovídající hodnotu, na základě kterých se pak mohou HR Specialisté a IT manažer rozhodovat o pokračování ve výběrovém řízení s uchazeči či o jejich ukončení.

Výběrové řízení má na výše zmíněné pozice zpravidla stejnou podobu a postup.

10.1 Analýza dokumentace uchazečů

10.1.1 Zkoumání životopisu

V oblasti metody analýzy dokumentace uchazečů využívají HR specialisté pro IT pozice pouze zkoumání životopisu. Ostatní dokumenty jako motivační dopis, dotazníky ani reference aktivně pro tyto pozice nevyužívají.

HR Specialista, která má na starosti obsazovanou pozici, získává v průběhu procesů získávání zaměstnanců životopisy od uchazečů, kteří projeví zájem ucházet se o volné pracovní místo. Každý z obdržených životopisů podrobně prochází a zkoumá, jestli uvedené údaje o uchazeči odpovídají požadavkům pracovní pozice.

U pozice IT Business Analytik – senior se prvně zaměřuje na splnění základních požadavků, kterými jsou: vysokoškolské vzdělání, pokročilá znalost angličtiny slovně i písemně a délka praxe v minimální délce čtyř let na pozici analytika nebo projektového manažera.

U pozice IT Administrátor Senior se jedná o středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání se zaměřením na IT, pokročilá znalost anglického jazyka slovně i písemně a délka praxe minimálně jeden rok.

Dalším důležitým bodem, na který se HR Specialista zaměřuje, je počet společností, ve kterých uchazeč pracoval, po jakou dobu a na jakých pozicích. Snaží se tak zjistit, jestli uchazeč příliš často nestřídá zaměstnání a není takzvaný fluktuant. Pokud totiž vystřídal například během posledních šesti let pět až šest různých zaměstnavatelů, je velice pravděpodobné, že by ani na obsazované pozici dlouho nevydržel a zanedlouho by se

zase porozhlížel po nové pracovní příležitosti. Stává se tedy nevhodným kandidátem z hlediska loajálnosti. Tento předpoklad ovšem nemusí platit pokaždé. Dále HR specialistu zajímá, jestli se v průběhu let uchazeč profesně posouvá výš. Je to předpoklad, že je proaktivní v přístupu ke své práci, zodpovědný a chce se zlepšovat. Takový člověk má většinou mnohem větší rozhled napříč svým oborem, lepší znalosti i dovednosti. Ovšem přílišná dravost uchazeče může HR specialisty také odradit, protože nabízená pozice mu bude za krátký čas málo a bude se chtít posouvat neustále výš. Ideálním uchazeč je takový, kterého baví práce na své pozici, je motivovaný přispět společnosti svými výsledky, chce profesně růst, ale v horizontální i vertikální rovině, tedy rozšiřovat svoje pracovní kompetence a za delší časové období, kdy nebude mít ve společnosti další možnost růstu, se bude porozhlížet po nových příležitostech, což je přirozený jev v oblasti profesní kariéry.

Dalšími zkoumanými prvky je porovnání pracovní náplně na současné / bývalé pozici uchazeče s pracovní náplní osazované pozice, kterou obsahuje popis pozice (viz. příloha). Jedná se už ovšem většinou o odborné znalosti a dovednosti, které HR specialista není schopen dostatečně adekvátně posoudit vzhledem k tomu, že většinou v těchto odbornostech sám vzdělání nemá. Ověření odborných pracovních kompetencí je už úkol pro IT manažera, který si je ověří při pohovoru s uchazečem.

Na základě přezkoumání životopisů HR specialista rozdělí uchazeče na ty, kteří jsou na obsazovanou pozici zajímaví a telefonicky nebo po emailu poskytuje pozitivní zpětnou vazbu s pozvánkou k pohovoru a domluví se s uchazečem na termínu.

Uchazečům, kteří jsou po přezkoumání životopisů zamítnutí, poskytuje HR specialista zpětnou vazbu telefonicky nebo emailem s poděkováním o projevený zájem o obsazovanou pozici se žádostí, jestli si může ponechat kontaktní údaje a životopis v případě, že by je chtěli do budoucna kontaktovat.

10.2 Výběrové pohovory

10.2.1 První kolo pohovoru

Výběrové pohovory pro IT specialisty, konkrétně pro pozice IT Business analytika a IT administrátora probíhají vcelku standardní dvoukolovou formou.

U prvního kola pohovoru je vždy přítomen uchazeč, HR Specialista a IT manažer. Jedná se tedy o skupinový pohovor 2+1.

HR specialista ještě před oficiální pozvánkou uchazečům musí pohovory naplánovat. Při osobní schůzce s IT manažerem se domluví na termínech, které by byly pro oba dva vhodné v závislosti na počtu uchazečů. Každému uchazeči jsou pak zaslány dva až tři termíny v rozmezí čtrnácti dnů. Pokud uchazečům jeden nebo více termínů vyhovuje, tak si s HR specialistou ještě konkrétní termín vzájemně potvrdí. V případě, že uchazeči nevyhovuje žádný z termínů, tak se domluví ještě dodatečné termíny ve třetím, maximálně čtvrtém týdnu. Pokud ani tyto termíny uchazeči nevyhovují, tak je to pro HR specialistu indikací, že o obsazovanou pracovní pozici nejeví dostatečný zájem a zamítá ho s poděkováním o projevový zájem.

Před každým z naplánovaných pohovorů si HR specialista důkladně nastuduje uchazečův životopis a připraví si k němu dotazy, které ho zajímají. Životopis má k dispozici k prostudování také IT manažer.

Samotný pohovor, vedený HR specialistou, pak probíhá polo-strukturovanou formou. Uchazeč dostane ze začátku prostor pro krátké představení své osoby a shrnutí své dosavadní praxe. HR specialista poté s uchazečem znovu prochází podle životopisu jednotlivé pracovní zkušenosti otevřenými otázkami a zkoumá tak osobnost uchazeče, jestli ho jeho práce baví, jaké má zkušenosti s prací v týmu, jaké kariérní úspěchy a neúspěchy má za sebou, jak se z nich poučil a co si z nich vzal, co a jaká je jeho motivace pro změnu, co bylo důvodem odchodu z bývalého zaměstnání, čím je pro něj společnost ABC zajímavá, co ho na pozici zaujalo a proč by chtěl pro společnost pracovat. Otázky jsou zpravidla formulované tak, aby o sobě uchazeč řekl co nejvíce a měl možnost se dostatečně prodat. HR specialista si tak i ověří, jak je uchazeč k pohovoru připravený.

Druhá část pohovoru je technického směru, při které se uchazeče dotazuje výhradně manažer IT oddělení na otázky technického charakteru a zjišťuje tak, jestli má uchazeč dostatek pracovních kompetencí vykonávat obsazovanou pozici.

V případě obsazování pozice IT & Business Analytika se IT manažer uchazeče dotazuje zejména na to, jaké zkušenosti má s analýzami uživatelských, technologických a datových komunikačních rozhraní a na analytické a technické řešení těchto analýz. Další dotazy směřují na modelování procesů, komunikace se zákazníky a dodavateli, řízení a podporu systémů. Otázky jsou směřovány především dle odpovědností, které

bude mít budoucí zaměstnanec na starosti. Dále samozřejmě musí splňovat nutné požadavky na pracovní pozici (viz příloha).

V případě obsazování pozice IT administrátor – senior nejsou požadavky tak vysoké a IT manažera zajímá především, jaké zkušenosti má uchazeč s administrací serverů a aplikací, řešením požadavků uživatelů, automatizací správy software.

Potom, co si IT manažer dostatečně ověří pracovní kompetence uchazeče, předá slovo nazpět HR specialistovi. Není však pravidlem, že by byl pohovor striktně rozdělen na dvě části rozdílného charakteru. HR specialista i IT manažer si do rozhovoru s uchazečem vzájemně vstupují, pokud je zajímá nějaký dotaz v souvislosti s právě probíranou problematikou.

V konečné fázi pohovoru dostane uchazeč prostor pro veškeré otázky, které ho zajímají jak organizačního, tak technického charakteru k pozici nebo ke společnosti. HR manažer posléze přistoupí ještě k diskusi o mzdovém ohodnocení a data možného nástupu. Po zodpovězení všech dotazů a v případě, že se uchazeč IT manažerovi zdá jako vhodný uchazeč, tak se s ním ihned domluví, že mu obratem po emailu zašle zadání technického úkolu, na jehož zpracování má uchazeč zpravidla lhůtu deseti pracovních dní.

Pokud uchazeč na pohovoru dostatečně nepřesvědčí IT manažera o jeho pracovních kompetencích, ale má například potenciál je rychle doplnit, tak do pohovoru už nevstupuje. HR specialista ukončí pohovor, rozloučí se a uvědomí kandidáta, že do pěti pracovních dnů může očekávat zpětnou vazbu a v případě, že bude pozitivní, tak následně obdrží úkol k vypracování. V závislosti na dalších uchazečích a jejich kvalitách potom HR specialista a IT manažer takové uchazeče během pěti pracovních dní porovnají, vyhodnotí a dohodnou se, komu zadání poslat a komu ne. Zde má zpravidla konečné slovo IT manažer, tedy přímý nadřízený obsazované pozice. Uchazečům, kteří jsou vyhodnoceni jako vhodní, je posléze zaslán úkol i s uvědoměním o lhůtě na vypracování. Těm, kteří jsou vyhodnoceni negativně, poskytne HR specialista zpětnou vazbu s důvodem zamítnutí a poděkuje za účast ve výběrovém řízení.

U uchazečů, kteří absolutně nesplňují požadavky na pracovní pozici je sdělena zpětná vazba s důvodem zamítnutí a poděkování za účast hned na konci pohovoru. K těmto případům by nemělo moc často docházet, jelikož je úkolem HR specialisty takové uchazeče vyselektovat již při zkoumání životopisu. K těmto případům ve společnosti ABC dochází na IT pozicích přibližně z 10 %.

10.2.2 Druhé kolo

Po vyhodnocení prvního kola výběrového řízení je na pozicích IT & Business Analytik a IT Administrátor – senior, dlouhodobě úspěšných přibližně 50 % uchazečů, kteří postupují do druhého kola, kterým je vypracování zadaného úkolu. Hlavním účelem zadávání úkolů je ověření, jestli uchazečovy schopnosti, dovednosti a znalosti odpovídají požadavkům pracovního místa, jestli je schopen dostatečně kvalitně vyřešit zadaný úkol a také ověření motivace uchazeče o pracovní pozici. Pokud totiž uchazeči nejsou dostatečně motivovaní, tak úkoly odevzdávají v nízké kvalitě nebo vůbec. Tato metoda tedy společnosti ABC slouží k další selekci uchazečů, kteří mají o pozici opravdový zájem, kteří k úkolu přistoupí zodpovědně a odevzdají ho v nejlepší možné kvalitě dle vlastních limitů.

Zadání úkolů, které jsou mezi uchazeče rozeslány, jsou většinou vzorovými a typickými problémy, které společnost v nedávné minulosti nebo i aktuálně řeší. IT manažer, který má na starosti i vyhodnocení úkolů má pro uchazeče na každý rok pět různých vzorových zadání, které po roce obměňuje. Společnost nechtěla poskytnout samotné zadání úkolu vzhledem k tomu, že si dokumentaci tohoto typu brání a k dispozici je jen vážným uchazečům o pracovní pozici.

Stává se, že uchazeči nestihnou úkol odevzdat v domluvené lhůtě. V případě, že se tak stane, ale uchazeči o tom s dostatečným předstihem HR Specialistu nebo IT manažera uvědomí s reálným důvodem, tak není problém se domluvit na prodloužení. Musí se ovšem jednat o prodloužení v řádu jednotek dní, maximálně však pět pracovních dní navíc.

Pokud uchazeč úkol ke stanovenému termínu neodevzdá a neodůvodní, proč tak učinil, je automaticky vyřazen z výběrového řízení HR specialistou. Stejně je to v případě, že uchazeči úkol neodevzdají ani po prodloužené lhůtě, což indikuje jejich nezodpovědnost, případně nízkou motivaci, tak jsou také vyřazeni z výběrového řízení HR specialistou.

10.2.3 Vyhodnocení

Dalším krokem druhého kola výběrového řízení je vyhodnocení kvality vypracovaných úkolů IT manažerem dle předem stanovených kritérií.

Na základě těchto kritérií IT manažer rozhodne, kteří uchazeči budou pozváni do třetího kola a kteří budou vyřazeni z výběrového řízení. Uvědomí o svém kroku HR Specialistu,

který dává vyřazeným uchazečům zpětnou vazbu s informací, že bohužel jejich vypracování neodpovídalo požadované kvalitě a poděkuje jim za účast ve výběrovém řízení. S uchazeči, kteří byli vyhodnoceni pro pozvání do třetího kola pohovoru, se HR specialista spojí a domlouvá se s nimi stejně jako v případě prvního kola na termínu osobní schůzky, které se bude opět účastnit IT manažer a bude s uchazeči zadání ještě osobně procházet. Z druhého (vypracování úkolu) do třetího kola pohovoru ve společnosti ABC se na výše zmiňovaných pozicích dostane zhruba 70 % uchazečů. V dlouhodobém průměru jednotek se to rovná dvěma uchazečům.

10.2.4 Třetí kolo výběrového pohovoru

HR specialista má připravený předběžný návrh nabídky.

Při třetím a posledním kole pohovoru komunikuje s uchazečem nejdříve IT manažer, který má s sebou připravený vypracovaný úkol uchazeče a prochází s ním, jakým způsobem postupoval a jak ke svým výsledkům a závěrům došel. Pokud je všechno v pořádku, tak manažer probere s uchazečem fungování týmu, uchazečova očekávání a jestli je pro něj fungování vyhovující. HR specialista potom s uchazečem prochází ještě jednou mzdová očekávání, benefity, nástupní mzdu, délku dovolené, typ pracovního poměru. Jedná se o předběžný návrh nabídky.

V případě, že je ve třetím kole pohovoru jeden uchazeč a s nabídkou souhlasí, tak se hned na místě domluví, že do dvou dnů obdrží do mailu předběžnou nabídku smlouvy a pakliže bude nabídku akceptovat, domluví se s HR specialistou na datu nástupu a termínu podpisu smlouvy.

Pokud jsou ve třetím kole pohovoru dva nebo více uchazečů a souhlasí s předběžným návrhem nabídky, tak jsou informováni o tom, že do dvou až tří pracovních dnů obdrží rozhodnutí. HR specialista pak uchazeči, který byl vybrán, posílá předběžný návrh smlouvy a čeká na akceptaci a domluví se na datu nástupu a podpisu smlouvy. Uchazeč nebo uchazeči, kteří vybráni nebyli, jsou informováni o rozhodnutí a o důvodu rozhodnutí.

11 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření je porovnání a zhodnocení změny přístupu společností k zaměstnancům v oblasti IT, konkrétně na pozicích IT & Business analytiků, IT administrátorů a programátorů. Dalšími zkoumanými oblastmi je porovnání mezd a benefitů nabízených společnostmi, motivačních faktorů zaměstnanců / uchazečů ke své práci a změny stylů řízení IT projektů, vývoje IT produktů a IT specialistů. Ve všech zmíněných oblastech se jedná o porovnání a vývoj za období pěti let, tedy od roku 2012 do současnosti. Dále je dotazník zaměřen na zkoumání jakým způsobem se budou všechny výše zmíněné oblasti vyvíjet a měnit v období dalších pěti let, tedy do roku 2022.

Hlavní cílem výzkumu dotazníkového šetření je prognóza, jakým směrem se bude trh a zkoumané oblasti ubírat. Na základě výsledků bude poskytnuto vlastní doporučení, kterým směrem by se měla společnost ubírat v následujících pěti letech, jakým způsobem uchazeče lépe oslovit, přilákat, získat a udržet. Co by měla společnost uchazečům a zaměstnancům nabídnout, aby měli zájem pro ni pracovat.

Dotazníkové šetření bylo provedeno na základě osobních a telefonických rozhovorů s IT specialisty z různých technologických i netechnologických společností. Z celkového počtu šestnácti respondentů bylo pět respondentů z oblasti IT & Business analýzy, pět respondentů z oblasti IT administrace a čtyři programátoři. Všichni dotazovaní respondenti jsou zkušení specialisté, kteří pracují ve svém oboru déle než pět let.

11.1 Změny přístupu k zaměstnancům za posledních 5 let

Tato část dotazníku byla zaměřena na vztah a přístup společností k zaměstnancům na pozicích IT specialistů. Mým cílem bylo zjistit, jak se za posledních pět let tento přístup změnil, v jaké míře pocítují sami specialisté tyto změny, co je podle respondentů příčinou těchto změn a jakým způsobem se bude tento trend vyvíjet v následujících pěti letech. Obsahem této části je i aktuální porovnání přístupu společností k zaměstnancům pracujících v oblasti IT a k zaměstnancům pracujících v oblasti jiných odborností, případně nekvalifikovaných pozic.

11.1.1 Vyhodnocení

Všichni dotázaní respondenti se shodli, že přístup společností k IT specialistům se za posledních 5 let změnil a to především růstem mzdy, nabídkou benefitů, výhod a velice kvalitním pracovním prostředím.

Jako důvod těchto změn uvádí až 90 % dotázaných respondentů především nedostatek kvalitních a zkušených lidí na trhu. Tento jev je dle respondentů taky způsoben raketovým vzestupem technologií, na který nedokáže vzdělávací systém dostatečně rychle a pružně reagovat a „produkovat“ absolventy, kteří mají zkušenosti s reálnými projekty.

Příkladem rozdílem přístupu k IT specialistům a k specialistům z jiných oborů může být již fáze pohovoru, kde si může například kvalitní IT & Business analytik vyjednat o 10 – 20 % vyšší základní mzdu po zkušební době, než byla původně navržena. Společnosti jsou si totiž vědomy obrovské poptávky po IT specialistech a toho, že jiné společnosti mu jeho podmínky splní a přišly by pak o kvalitního zaměstnance. Kvalitní a zkušený IT specialista jsou tedy většinou ve výhodě. Společnosti jsou si toho vědomy a tak se snaží, pokud to je možné, splnit podmínky zaměstnanců a uchazečů o zaměstnání.

Většina dotazovaných si naopak nemyslí, že se bude nějak výrazně měnit přístup společností k IT specialistům v průběhu dalších pěti let. Bude akorát docházet ke stabilizaci, větší pružnosti nabídky benefitů, které budou zaměstnancům vyhovovat.

11.2 Mzdy a benefity

Tato část dotazníku byla zaměřena na oblasti finančního ohodnocení i nefinančního ohodnocení zaměstnanců. Mým cílem bylo zjistit, jak společnosti ohodnocují zaměstnance, jak se ohodnocení v čase měnilo, jak odhadují zaměstnanci vývoj ohodnocení do budoucna, jaké benefity dostávají, jaké benefity preferují a jestli se budou v následujících pěti letech měnit typy nebo množství benefitů.

11.2.1 Vyhodnocení

Všichni dotázaní respondenti, kteří pracují na IT pozicích, odpověděli, že si za posledních 5 let platově polepšili. Tento růst jejich ohodnocení za posledních 5 let byl od cca 35 % do 80 % (průměrně o 12 % ročně u všech dotázaných kandidátů). Jako důvod takto rapidního nárůstu jejich mezd uváděli respondenti jednak růst jejich IT kvalifikací a tím

poskytnutí větší přidané hodnoty zaměstnavatelům (buď na stejné pracovní pozici, nebo byli povýšeni) a druhým důvodem byl celkový růst platů na trhu práce IT specialistů. Všichni dotázaní IT specialisté předpokládají, že mzdy nadále porostou. Jejich odhad byl cca 5 – 10 % ročně.

V oblasti benefitů dotázaní zaměstnanci uváděli, že dostávají standardní benefity jako například stravenky a příspěvek na důchodové pojištění. Mezi benefity, které nejvíce oceňují, patří na prvním místě možnost alespoň částečného „home-office“, dále flexibilní pracovní doba, na třetím místě větší než zákonem daná dovolená a na čtvrtém místě takzvané sick-days, které mohou využít dle vlastního uvážení kdykoliv během roku.

11.3 Motivační faktory

Tato část dotazníku byla zaměřena na faktory, které zaměstnance motivují k jejich práci. Cílem této části bylo zjistit, jak se motivační faktory u IT specialistů v průběhu času měnily, jaké faktory je motivují aktuálně a jestli se postupem času budou u IT specialistů měnit preference těchto faktorů.

11.3.1 Vyhodnocení

Ze všech dotázaných respondentů se 80 % shoduje, že v počátku své profesní kariéry pro ně byly hlavními motivačními faktory náplň práce, zajímavé projekty a možnost naučit se něco nového. Zbýlých 20 % respondentů uvedlo na prvním místě finanční ohodnocení a až poté náplň práce a zajímavost projektů.

Na otázku, jestli se u respondentů změnilo během pěti let motivační faktory, odpověděli všichni kladně. Nejdůležitějšími faktory jsou po pěti a více letech profesní praxe finanční ohodnocení v kombinaci se zajímavými benefity a tým (prostředí) ve kterém zaměstnanci pracují. Následuje náplň práce (zajímavost projektů) a možnost kariérního růstu. Hlavním důvodem změny motivačních faktorů uvádějí respondenti přirozený vývoj osobního života a profesní kariéry a s tím související nabyté zkušenosti a možnost srovnání.

Dle odpovědí by se preference motivačních faktorů do budoucna neměla nijak zásadně měnit u juniorních i seniorních IT specialistů. Jak je již výše zmíněno, jedná se o přirozený kariérní proces, kdy platí, že juniorní zaměstnanci zajímá hlavně náplň práce a sbírání zkušeností. U seniorních zaměstnanců se pak jedná o využívání a prodání nabytých zkušeností a stavění na nich.

Nejdůležitějším faktorem, který bude hrát do budoucna roli, je poptávka po IT specialitech. Pokud bude dál narůstat (což lze předpokládat), tak porostou mzdy a tím pádem se i zajímavé projekty, které nebudou dostatečně finančně ohodnoceny, budou stávat méně atraktivními.

11.4 Styly řízení

Poslední část dotazníku byla zaměřena na styly řízení IT projektů, vývoje IT produktů a IT specialistů. Cílem této části dotazníku bylo zjistit, jestli a jak moc se změnilo styly řízení za období pěti let. Jaký typ řízení je pro IT specialisty nejlépe vyhovující a jestli je vhodné styly řízení dle zaměření IT specialistů diferencovat k jednotlivým pozicím (IT & Business analytik, IT administrátor, programátor). Poslední otázka dotazníku se zabývá názorem dotázaných respondentů, jestli se v průběhu následujících pěti let bude přístup k řízení IT specialistů, projektů a vývoje IT produktů měnit, a případně jakým způsobem.

11.4.1 Vyhodnocení

Všichni respondenti se shodují, že v oblasti řízení IT produktů a projektů se za uplynulých pět let posunula většina společností z metody řízení a vývoje vodopádovým modelem (Waterfall), k agilním metodám řízení a vývoje (Agile). Ostatní společnosti, které tak ještě nečinily, tak na novější metody přecházejí. Důvodem je modernější pojetí agilního řízení projektu nebo vývoje produktu, protože nad projektem nebo produktem má jak společnost, tak i zákazníci lepší kontrolu a ve výsledku je kvalitnější.

V oblasti typu řízení IT specialistů je dle dotazovaných respondentů ideální řízení na hranici demokratického a liberálního stylu. Důvodem jsou lepší pracovní výsledky IT specialistů. Pokud jim poskytován dostatek svobody v jejich práci, dokáží ji pak udělat rychleji, kvalitněji, s větší kreativitou a jsou také mnohem spokojenější. Všichni se ale shodují na tom, že zde hodně záleží na schopnostech nadřízeného nastavit „mantinely svobody“ a taky na typu člověka. Někdo má raději trochu demokratičtější styl a někdo zase liberálnější.

Žádný z respondentů by nedoporučil direktivní styl. Pokud mají nad sebou vedoucího, který jim přesně zadává, co mají dělat, dochází k demotivaci, tím pádem i úbytku produktivity a kvality odvedené práce.

Během následujících pěti let se budou dále rozvíjet agilní metodiky vývoje, více se ustálí a ve společnostech, kde ještě nejsou, se k nim bude přecházet. Stejně tak se bude nadále rozvíjet „Continuous Development“. Styl řízení IT specialistů se dle respondentů u společností, které už mají nastavený liberálně-demokratický styl, moc měnit nebude a bude docházet spíše k ustálení. A společnosti, které si ještě drží direktivní styl, budou pomalu poskytovat IT specialistům více svobody.

12 Zamyšlení a návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců

Tato část bakalářské práce je zaměřena na návrhy a možnosti zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců na pozicích IT specialistů (Business Analytik, Administrator). Obsahem je i doporučení pro společnost, na které konkrétní oblasti by se měla do budoucna zaměřit, aby si byla schopna IT specialisty přilákat a udržet. Veškeré návrhy a doporučení vychází na základě osobních rozhovorů s HR Specialistkou společnosti ABC o procesech získávání a výběru. Dále z dotazníkového šetření, které bylo provedeno formou telefonických rozhovorů přímo s IT specialisty z oblasti IT & Business analýzy, IT administrace a vývoje.

12.1 Webové stránky

V současné době neustálého a rychlého růstu vývoje v oblasti informačních technologií by mělo být v zájmu každé společnosti, která chce držet krok s trhem, kvalitní a moderní zpracování webových stránek na základě aktuálních trendů. Veškeré procesy související s vyhledáváním jakýchkoliv informací ve vyspělé zemi, ať už se jedná o obyčejné surfování po internetu, hledání konkrétní služby, hledání pracovních příležitostí, informací o společnosti atd., se dnes odehrává online. Webové stránky společnosti jsou tedy základní vizitkou, kterou se prezentuje. Je to první místo, na které se obyčejný uživatel internetu nebo uchazeč na pozici IT specialisty podívá, aby si zjistil konkrétní informace.

Na základě vlastního pozorování a srovnání s mnoha webovými stránkami nelze říci, že by byly webové stránky společnosti ABC nedostatečné. Veškeré potřebné informace jsou na nich bez problému dohledatelné, orientace je celkem jednoduchá a všechno je funkční. V tomto směru je vše v pořádku, ale to dnes bohužel nestačí. Dle mého názoru (běžného internetového uživatele) webové stránky společnosti ABC postrádají kvalitní designové zpracování a moderní vzhled, který na první pohled zaujme. V případě, že společnost vyhledává zkušené IT specialisty, kteří se chtějí pohybovat v nejnovějších IT trendech a mají v tomto směru daleko odbornější pohled, se může stát, že i zpracování stránek uchazeče odradí. Zajímavostí je, že responzivní design stránek pro telefony vypadá o poznání lépe.

Společnosti ABC bych tak doporučil konzultaci se zkušeným UX / UI designérem a na základě jím poskytnutých rad investovat do úpravy webových stránek.

12.2 Mzdové ohodnocení

Z výzkumu v předchozí části práce vychází, že finanční ohodnocení je pro zkušené specialisty na pozicích IT & Business analytiků, IT administrátorů a programátorů jedním z nejdůležitějších faktorů motivace k práci a tím pádem i spokojenosti. Je to velice důležitá položka pro přilákání, získání i udržení takového zaměstnance.

Při rozhovoru s HR specialístkou, která mi nemohla poskytnout výši mezd zaměstnanců na IT oddělení společnosti ABC, mi byla poskytnuta informace, že bohužel nedokáže nabídnout uchazečům i svým zaměstnancům na zmíněných pozicích takové finanční ohodnocení jako moderní, technologické společnosti.

Přesto bych doporučil, aby se společnost ABC snažila co nejvíce prostředky najít peníze v rozpočtu, případně rozpočet navýšila. Nabízené platy IT specialistům by se měly pohybovat minimálně na úrovni průměru, spíše však nadprůměru aktuálního mzdového ohodnocení zaměstnanců na konkrétních pozicích. Nezmiňuji průměr platů v ČR, jelikož zkoumané IT oddělení společnosti ABC sídlí v Praze, kde je platový průměr mnohem vyšší, než průměr v celé republice.

Na pozici IT & Business analytika, s více než třemi roky praxe, se hrubá mzda včetně variabilních složek pohybuje na úrovni 60 000 – 90 000 Kč měsíčně. U této pozice bych tedy společnosti doporučil, aby svým zaměstnancům a případným uchazečům nabízela hrubou mzdu včetně variabilních složek ve výši 75 000 Kč a více. Co se týče minima, tak výše hrubé mzdy na této pozici by určitě neměla být nižší než 60 000 Kč.

Na pozici IT administrátor – senior, s více než třemi roky praxe, se hrubá mzda v Praze včetně variabilních složek pohybuje v rozmezí 40 000 – 65 000 Kč. U této pozice bych společnosti doporučil, aby svým zaměstnancům a případným uchazečům nabízela hrubou mzdu včetně variabilních složek ve výši 52 500 Kč a více. Minimum hrubé mzdy by pak nemělo být nižší než 40 000 Kč měsíčně.

12.3 Benefits

Z výzkumu vychází, že společnosti nabízejí standardní benefits jako stravenky, důchodové a životní připojištění, které je podporované státem. Sama společnost pak

nabízí svým zaměstnancům i slevu na firemní výrobky a 5. týden dovolené, což osobně považují za velice zajímavý benefit.

12.3.1 Home-office

V této části bych dále společnosti doporučil nabízet uchazečům i zaměstnancům na konkrétních IT pozicích možnost home-office v případě potřeby. Zaměstnanci i uchazeči v oblasti IT si tento benefit velice cení. Důvodem pro home-office může být například nemoc zaměstnance, který ale může z domova bez omezení pracovat a nebude hrozit riziko nákazy dalších zaměstnanců, nebo nemoc dítěte zaměstnance, který s ním bude moci alespoň v počátku nemoci zůstat doma.

12.3.2 Flexibilní pracovní doba

Dalším velice zajímavým benefitem pro IT specialisty, je dle výzkumu flexibilní pracovní doba. Doporučil bych tedy společnosti, aby zvažila možnost nabídnout zaměstnancům a uchazečům flexibilní pracovní dobu v takové podobě, že budou muset být na pracovišti například v čase od 10:00 do 15:00. Potom už by bylo na samotných zaměstnancích, jak by si svoji pracovní dobu nastavili tak, aby splnili veškeré svoje pracovní povinnosti.

Důvodem tohoto doporučení je, že každý člověk má svůj biorytmus nastavený jiným způsobem. Někomu vyhovuje vstávat brzy, jít do práce dříve a taky dříve odejít. Někomu zase vyhovují pozdější hodiny. Na většině IT pozic není důležité, zda se pracuje od 8:00 ráno nebo od 10:00. Pevná pracovní doba je více stresující a pravděpodobně i méně efektivní. Určitě je v zájmu společnosti mít odpočínutého zaměstnance pracujícího 6 hodin, než ospalého pracujícího 8 hodin. Odpočínutý zaměstnanec pak může být mnohem produktivnější a udělat více práce, než unavený zaměstnanec za 8 hodin.

12.3.3 Sick days

Jedná se o moderní benefit, který je dnes více a více společnostmi nabízen. V oblasti IT je taky velice ceněný. Určitě bych společnosti doporučil tento benefit zvažít a v určité míře ho uchazečům a zaměstnancům nabízet. Může se jednat například o 6 dní v roce, kdy budou mít zaměstnanci nárok vybrat si kdykoliv, dle vlastního uvážení, sick day.

Důvodem tohoto doporučení je, že pro zaměstnance, který se cítí oslabený, nachlazený a bojuje s počínajícím onemocněním, je lepší, když zůstane po dobu tří dní doma, kdy se vyléčí a může zpátky do práce. Nemusí také řešit lékařské potvrzení, případně vystavení neschopenky. Hlavně je to motivační i z toho hlediska, že sick days se zaměstnanci nijak

neodečítají z dovolené a dostává za ně mzdu. Je i v zájmu společnosti, když se zaměstnanec bude v počátku nemoci léčit 3 dny místo dlouhodobé nemoci na 14 dní.

12.4 Styl řízení

Další doporučení je zaměřeno na styl řízení projektů a IT specialistů ve společnosti. Na základě výzkumu bych společnosti doporučil neustále přecházet na agilní metodiky vývoje a řízení projektů. Důvodem je, že na základě těchto metodik vývoje a řízení se vše dělá postupně po dílčích částech, které se pravidelně testují a kontrolují. Tím pádem je možné včas odhalit případné chyby a pružně reagovat, případně práce zastavit.

V oblasti typu řízení IT specialistů doporučuji poskytovat IT specialistům dostatek svobody při práci. Typ řízení by měl být dle výzkumu liberálně-demokratický. IT manažer by měl nastavit takový systém, kde bude jasné, že má vedoucí postavení a rozhodující slovo, ale měl by svým podřízeným dát dostatek prostoru a svobody při práci, respektovat jejich návrhy, nerozdávat moc příkazů a působit pro IT oddělení spíše jako odborný rádce a poskytovat rady, pokud je na ně dotázán.

Důvodem je, že IT specialisté obecně nemají rádi normy, příkazy a direktivní styl řízení. Je to pro ně demotivační, což vychází i z průzkumu, protože nemohou projevit vlastní kreativitu řešení. Naopak pokud dostanou dostatek prostoru pro vlastní návrhy, je to pro ně motivující, protože tak mohou využít všech svých znalostí, dovedností a schopností a taky si je rozšiřovat. Tací zaměstnanci jsou i mnohem spokojenější.

12.5 Výběrové řízení

Dle mého názoru je výběrový proces společnosti ABC nastavený velice dobře z hlediska postupu od oslovení uchazeče, průběhu jednotlivých kol výběrového řízení až po přijetí nebo zamítnutí uchazeče. Společnost má tento proces kvalitně zpracovaný na základě zkušeností a velice dobré komunikace mezi HR specialistou a IT manažerem.

V této části bych společnosti doporučil zrychlení výběrového řízení. V období, kdy společnost obsazuje specialisty na pozice IT & Business analytik a IT Administrátor – senior a vzhledem k náročnosti obsazení těchto pozic, je důležitá hlavně rychlost.

Důvodem je obrovská poptávka po zkušených IT specialistech. Ti jsou pravidelně oslovováni personálními agenturami, headhuntery a jinými společnostmi. Jsou „bombardováni“ spoustou zpráv na LinkedInu a emailů s pracovními nabídkami.

V případě, že společnost ABC narazí na někoho, kdo hledá novou pracovní příležitost, například na portálu Jobs.cz, tak je téměř jisté, že nabídek bude mít hned několik.

HR specialista by tak měl mít v tomto období jasnou prioritu při své práci a snažit se výběrové řízení maximálně urychlit. To znamená co nejrychlejší vyhodnocení vhodných a nevhodných uchazečů na základě zkoumání životopisů a okamžité oslovení vhodných uchazečů, domlouvání pohovorů v nejbližším možném termínu, urychlit poskytování vyhodnocení uchazečů a zpětných vazeb a neustálé urgování IT manažera kvůli vyhodnocení vypracovaných úkolů. Je velice vhodné se domluvit s každým uchazečem, že komunikace bude probíhat výhradně telefonicky, a také v jaký čas může HR specialista uchazečům volat. Ideální je domluvit se tak na dvou až třech časech v průběhu dne, kdy může uchazeč vzít telefon.

Pokud se HR specialistovi podaří zkrátit výběrové řízení ze čtyř týdnů na tři nebo i na dva, tak stoupá pravděpodobnost, že ostatní společnosti nebudou tak rychlé a uchazeč tak může přijmout nabídku společnosti ABC dříve, než se s ním jiná společnost domluví na 1. kole pohovoru.

Druhým doporučením pro společnost ABC k výběrovému řízení, je určitě přístup k uchazečům. Je velice důležité, aby se uchazeči v průběhu řízení cítili dobře a příjemně. Pohovory by měly být v přátelské atmosféře, formou rozhovoru, aby se uchazeči necítili „jako u výslechu“. Dalším důležitým prvkem je domlouvání termínů pohovorů tak, aby se uchazeči neměli šanci potkat, jelikož to v nich může vzbuzovat nepříjemné pocity konkurence. Ke každému z vyřazených uchazečů, ať už ve fázi selekce životopisů nebo po 2. kole pohovoru, by mělo být přistupováno stejně. HR specialista by měl uchazeči poskytnout kvalitní zpětnou vazbu s odůvodněním, proč byl vyřazen, ale také vyzdvihnout jeho přednosti, které se třeba HR specialistovi líbily. Zpětná vazba je pak alespoň ukončena pozitivně.

Profesionální přístup v průběhu celého procesu výběrového řízení je velice důležitý. Pokud uchazeči cítí jakékoliv negativní vlivy nebo s nimi není jednáno s profesionálním přístupem, vypovídá to o kultuře společnosti, působí to demotivačně a mohou tak z výběrového řízení odstoupit. V horším případě mohou uchazeči špatné jednání a přístup k nim také veřejně šířit, což je pro společnost velice nežádoucí. Naopak pokud budou mít z výběrového řízení i přes vyřazení dobrý pocit, mohou se za nějaký čas přihlásit znovu anebo společnost doporučit svým známým.

Závěr

Na základě analýzy systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci jsem dospěl k závěru, že vybraná organizace má propracovaný systém získávání a výběru zaměstnanců. Z analýzy vyplynulo, že mezi hlavní kvality systému získávání a výběru zaměstnanců patří velice dobře nastavený systém výběrového řízení a bohatý systém firemních benefitů. Díky těmto kvalitám se vybrané organizaci daří získat určitý počet IT specialistů, po kterých je na trhu práce velká poptávka. Nicméně tento počet získaných IT specialistů nepokrývá celkový plánovaný počet zaměstnanců, který by si společnost přála přijmout.

Z analýzy vyplynulo, že v určitých dílčích oblastech je možné systém získávání a výběru nových zaměstnanců vylepšit. Mezi tyto oblasti, které byly doporučeny ke zlepšení patří zrychlení doby výběrového řízení, zlepšení designu webových stránek, změna stylu řízení IT specialistů a IT projektů, rozšíření systému benefitů, a pokud bude v možnostech organizace i zvýšení rozpočtu na mzdy IT specialistů. Z dotazníkového šetření a jeho následného vyhodnocení vyplývá, že v případě, že by společnost implementovala část nebo všechna doporučení, tak by pro většinu juniorních i zkušených IT specialistů byla atraktivnějším zaměstnavatelem.

Seznam použité literatury

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 8072261614.
- 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.
- 4) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- 5) KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství CERM,s.r.o., 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.
- 6) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- 7) LUDLOW, Ron, PANTON, Fergus. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2.
- 8) ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- 9) TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura IT oddělení	38
--	----

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník	I
Příloha B: Tabulka - Popis pracovní pozice	IV
Příloha C: Tabulka - Popis pracovní pozice	VI

Příloha A: Dotazník

ZMĚNY PŘÍSTUPU K ZAMĚŠTNANCŮM ZA POSLEDNÍCH 5 LET

- 1) Myslíte si, že se přístup společností k IT specialistům (zaměstnancům) během posledních pěti let změnil? Pokud ano, jak se změnil? Mohl byste uvést konkrétní příklady?
- 2) Jak moc jste pocítil osobně tuto změnu přístupu zaměstnavatele/zaměstnavatelů k zaměstnancům v oblasti IT za posledních pět let? Čím konkrétně?
- 3) Je přístup společností k zaměstnancům v současné době osobnější? Váží si dnes společnosti více IT specialistů?
 - 3.1) *Co si myslíte, že je důvodem?*
 - a. Nedostatek kvalitních lidí?
 - b. Větší finanční možnosti technologických společností?
 - c. Vliv západních, firemních kultur?
- 4) Cítíte rozdíl v přístupu k zaměstnancům v oblasti IT a mimo IT, jiných odborností, případně nekvalifikovaných pozic?
- 5) Myslíte si, že se za dalších pět let změní přístup zaměstnavatelů k IT specialistům oproti současnosti? Pokud ANO, případně jak?

MZDA A BENEFITY

- 6) Jaké bylo vaše finanční ohodnocení v porovnání s veškerými náklady dříve/dnes v procentech?
 - 6.1) *Polepšil jste si? Pokud ANO, tak přibližně o kolik procent?*

- 7) Kdybyste měl udělat odhad, jak se bude vyvíjet platové ohodnocení IT specialistů v horizontu pěti let, o kolik procent si myslíte, že vzrostou platy u specializací?
- IT & Business Analytik
 - Administrátor
 - Programátor
- 8) Který pracovní benefit je pro vás nejlepší? Proč?
- 9) Mají v současnosti IT specialisté "otevřenější ruce" při výkonu své práce a více možností mluvit do procesů společnosti? Je to pro Vás motivační?
- 10) Myslíte, že flexibilní pracovní doba je pracovní benefit, který byste doporučil? Můžete případně specifikovat výhody a nevýhody flexibilní pracovní doby a pevné pracovní doby?
- 11) Myslíte si, že home-office je pracovní benefit, který byste doporučil? Můžete případně specifikovat výhody a nevýhody home-office?
- 12) Myslíte si, že se v následujících pěti letech změní typy nebo množství benefitů, které společnosti nabízejí?

MOTIVAČNÍ FAKTORY

- 13) Co pro vás bylo dříve hlavním motivačním faktorem ke své práci? (projekty, finance, benefity, lokalita pracoviště, brand společnosti, apod.)
- 14) Změnily se za posledních 5 let vaše hlavní motivační faktory?
- pokud ANO – Co je pro vás dnes při vaší práci hlavním motivačním faktorem/faktory?
 - pokud ANO - Čím si myslíte, že je způsobená změna vašich preferencí, co se týče motivačních faktorů?

15) Myslíte, že se za dalších pět let změní motivační faktory, které budou pro IT specialisty více preferované než v současnosti (pro juniora/seniora)?

STYL ŘÍZENÍ

16) Myslíte, že se za posledních 5 let změnil pohled na řízení IT projektů, vývoje IT produktů a IT specialistů? (SCRUM, AGILE, atd.)

17) Jaký typ řízení pro IT specialisty byste doporučil a který styl vám nejlépe vyhovuje? (např.: Direktivní, Liberální, Demokratický apod.)?

- *diferencoval byste styl řízení pro IT specialisty různých specializací (např. například různý styl řízení pro Analytiku a Programátory, Administrátory)*

18) Myslíte, že se za dalších 5 let změní přístup k řízení IT specialistů, vývoje IT produktů, projektů apod.? A pokud ANO, tak jak?

Příloha B: Tabulka - Popis pracovní pozice

Popis pracovní pozice

Všeobecný popis pracovní pozice	
Název pracovní pozice	IT administrátor - senior
Přímý nadřízený (název pozice)	Manažer IT
Počet podřízených zaměstnanců - přímých / nepřímých	0/0
Oddělení	IT
Kategorie	Zaměstnanci
Rozvržení pracovní doby	Pevná pracovní doba - nástup v 9 hod, odchod v 17 hod
Účel pracovní pozice	
Zajišťovat administraci IT infrastruktury, firemních serverů a aplikací v souladu se stanovenými postupy a procesy. Navrhovat systémovou architekturu, odborně vést IT provoz.	

Hlavní odpovědnosti	
% celkového času	Popis odpovědnosti
10%	Řešit požadavky uživatelů na provoz IT a koordinovat činnosti s ostatními kolegy v rámci stanovené působnosti.
20%	Automatizovat správu SW (login skripty, System Management Services). Monitorovat a udržovat IT infrastrukturu. Zodpovídat za zálohování a také ho zabezpečovat.
5%	Sledovat zpětnou vazbu z plnění uživatelských požadavků.
15%	Spravovat objekty zabezpečení v doméně společnosti, firewall a bezpečnostní aktualizace SW.
10%	Komunikovat s ostatními odděleními v AACZ, zabezpečovat realizaci jejich projektů po technické stránce.
5%	Realizovat objednávky HW, SW.
30%	Spolupracovat na dalších IT projektech včetně návrhu strategie, obnov, zlepšování. Spolupráce s externími dodavateli na realizaci projektů.
5%	Vykonávat další úkoly dle pokynů nadřízeného.
100%	

Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)
Rychlost a odbornost v řešení požadavků, dodržení termínů.

Požadavky na pracovní pozici
Vzdělání (VŠ / SŠ, oblast)
SŠ/VŠ v oblasti IT
Pracovní zkušenosti (oblast a délka)
Práce v oboru nutná min. 1 rok (Microsoft produkty, Exchange Server)
Znalost jazyka a úroveň
AJ - pokročilá úroveň Jiné jazyky výhodou
Znalost práce na PC a úroveň
Nadstandardní znalost PC
Jiné znalosti a dovednosti
Pečlivost, důslednost, dobré komunikační schopnosti, schopnost týmové práce

Příloha C: Tabulka - Popis pracovní pozice

Popis pracovní pozice

Všeobecný popis pracovní pozice	
Název pracovní pozice	IT a business analytik
Přímý nadřízený (název pozice)	IT Manager
Počet podřízených zaměstnanců - přímých / nepřímých	0/0
Oddělení	IT
Kategorie	Zaměstnanci
Rozvržení pracovní doby	Pevná pracovní doba - nástup v 9 hod a odchod v 17 hod
Účel pracovní pozice	
<p>IT analytik – analýza požadavků uživatelů i externích klientů v úzké spolupráci s ostatními odděleními, návrhy IT řešení, analýzy dat, reporty z datových skladů</p> <p>Business analytik - analýzy a změny interních procesů, design a implementace nových procesů, řízení změn</p>	

Hlavní odpovědnosti	
% celkového času	Popis odpovědnosti
30%	Sběr a analýza uživatelských požadavků, funkční (analytický) návrh řešení, modelování procesů, scénářů, komunikace a úzká spolupráce s interním i externím zákazníkem a dodavatelem, analýza technologických požadavků a návrh technického řešení, příprava zadání pro outsourcing, tvorba a udržování dokumentace, analýza a návrh datových komunikačních rozhraní
25%	Řízení a podpora celého životního cyklu vybraných systémů - testování, monitorování, administrace a podpora, poskytování konzultací, poradenství, školení uživatelů, příprava podkladů pro uživatelské příručky
20%	Analýzy dat, reporty z datových skladů
10%	Řízení projektů
5%	Analýza, redesign, dokumentace vnitropodnikových procesů, zejména v souvislosti s IT
5%	Spolupráce na systémech dodávaných zahraniční centrálou
5%	Další činnosti dle pokynů nadřízeného
100%	

Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

Kvalita, kompletnost a včasnost výstupů - analýz, designů, návrhů procesů, dokumentace, přínos implementovaných procesů, dodržování času, zdrojů a rozsahu svěřených projektů

Požadavky na pracovní pozici

Charakteristika pracovní pozice

Zpracování funkčních designů (FD) – analytických podkladů pro vývoj
Koordinační činnosti při zpracování FD – zapojení a koordinace součinných analytických týmů
Komunikace se zadavatelem, podpora zadavatele při formování požadavků na systém
Spolupráce s vývojáři, testery a součinnými týmy
Komunikace a prezentace vlastních návrhů a FD
Podíl na přípravě testovací dokumentace a exekuci testů
Připomínkování analytické a testovací dokumentace
Analýza vývojových a produkčních chyb
Aktivní člen business projektů
Analýza požadavků klienta a tvorba funkční specifikace
Návrh struktury a formy reportů
Realizace reportů a testování
Dokumentace

Vzdělání (VŠ / SŠ, oblast)

VŠ

Pracovní zkušenosti (oblast a délka)

min. 4 roky na pozici analytika nebo projektového manažera

Znalost jazyka a úroveň

AJ - pokročilá úroveň slovem i písmem
Fr, PL - výhodou

Požadované znalosti a úroveň

- znalost analytických nástrojů a metod
- znalost nástrojů a metod pro projektové řízení
- zkušenosti s obecnými principy databází a základní znalost jazyka SQL
- zkušenosti s tvorbou a provozováním datových skladů výhodou
- zkušenosti s návrhy a provozem IS
- znalost UML
- znalost datového modelování
- základní znalost SQL výhodou
- zkušenosti s AB testováním výhodou

Jiné znalosti a dovednosti

Analytické myšlení, organizační schopnosti a komunikační dovednosti na velmi dobré úrovni včetně jejich uplatnění v reálné analýze a projektovém řízení.
Samostatnost, pečlivost, týmové uvažování, ochota a schopnost učit se, aktivní přístup, kreativita, týmovost.