

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Výběrový proces ve stážovém programu

Selection Process In an Internship Programme

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

GLOZLOVÁ

KATEŘINA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Glozlová	Jméno:	Kateřina	Osobní číslo:	437499
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a Management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Výběrový proces ve stážovém programu		
Název bakalářské práce anglicky:	Selection Process in an Internship Programme		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Analyzovat současný stav výběrového procesu ve stážovém programu ve vybrané organizaci a navrhnout opatření ke zlepšení. Osnova: Úvod, teoretická část (pojetí, zdroje, kritéria a metody získávání a výběru zaměstnanců), praktická část (analýza výběrového procesu ve stážovém programu organizace xy, návrh na zlepšení), závěr, literatura. Přínos: Návrh opatření ke zlepšení výběrového procesu ve stážovém programu ve vybrané organizaci.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 2007. CLEGG, Brian. Vedení pohovoru, 2005. DALE, Margaret. Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty, 2007. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2007. STÝBLO, Jiří. Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy, 1998.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Martin Šikýř, Ph.D.; MÚVS ČVUT		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	05.01.2017	Termin odevzdání bakalářské práce:	05.05.2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31.08.2018		
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Datum převzetí zadání	29-03-2017	Podpis studenta(ky)	Glozlová
-----------------------	------------	---------------------	----------

GLOZLOVÁ, Kateřina. *Výběrový proces ve stážovém programu*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

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

V Praze dne: 03. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Děkuji panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce a za poskytnutí cenných odborných rad. Dále děkuji HR Recruitment Specialist a Leaderovi stážového programu za věnovaný čas a poskytnutí informací o výběrovém procesu zaměstnanců a stážistů ve firmě XY.

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na výběrový proces ve stážovém programu vybrané organizace. Cílem práce je tento výběrový proces analyzovat a na základě teoretických poznatků a rozhovorů s profesionály v oblasti HR navrhnout opatření ke zlepšení.

Klíčová slova

Lidské zdroje, stážový program, výběr zaměstnanců, získávání zaměstnanců, kritéria výběru zaměstnanců, výběrový pohovor, assessment centrum.

Abstract

The bachelor thesis focuses on selection process in an internship programme of particular company. The aim of this thesis is to analyse this selection process and to suggest arrangements for its improvement on the basis of theoretical knowledge and interviews made with HR professionals.

Key words

Human resources, internship programme, employee selection process, recruiting, standards for the selection, job interview, assessment centre.

Obsah

Úvod	5
1 Získávání zaměstnanců	8
1.1 Popis a specifikace volných pracovních míst	8
1.2 Zdroje získávání zaměstnanců	9
1.2.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.....	9
1.2.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.....	10
1.3 Metody získávání zaměstnanců	10
1.3.1 Inzerce ve sdělovacích prostředcích	11
1.3.2 Inzerce na internetu (<i>e-recruitment</i>)	11
1.3.3 Spolupráce se vzdělávacími institucemi	12
1.3.4 Další metody získávání zaměstnanců	12
1.4 Dokumenty požadované od uchazečů.....	13
1.4.1 Dotazník pro uchazeče o zaměstnání.....	13
1.4.2 Životopis	14
1.4.3 Průvodní dopis	14
1.5 Způsoby přihlášení uchazečů.....	14
2 Výběr zaměstnanců.....	16
2.1 Kritéria výběru.....	16
2.1.1 Celooorganizační kritéria.....	16
2.1.2 Týmová kritéria.....	17
2.1.3 Kritéria pracovního místa	17
2.2 Postup při výběru zaměstnanců	17
2.2.1 Předvýběr	17
2.2.2 Výběr zaměstnanců pomocí stanovených metod.....	18
2.2.3 Rozhodnutí o přijetí uchazeče a jeho informování	19
3 Metody výběru zaměstnanců	22
3.1 Analýza dokumentace uchazeče	22
3.1.1 Životopis	22
3.1.2 Motivační dopis	23
3.1.3 Dotazník.....	23
3.2 Testy pracovní způsobilosti	23
3.3 Assessment centre.....	24
3.3.1 Příprava a realizace AC	24
3.3.2 Hodnocení účastníků AC	26

3.3.3	Výhody a nevýhody AC	27
3.4	Výběrový pohovor	27
3.4.1	Příprava a realizace pohovoru.....	28
3.4.2	Realizace a hodnocení pohovoru	30
3.4.3	Okruhy otázek.....	31
4	Úvod k praktické části.....	35
4.1	Představení firmy XY	36
4.2	Personalistika firmy XY	36
5	Stážový program	38
5.1	Analýza výběrového procesu ve stážovém programu	39
5.1.1	Požadavek mentora na stážistu	40
5.1.2	Využívané metody získávání stážistů	40
5.1.3	Přihlášení uchazeče	41
5.1.4	Kontaktování uchazeče	41
5.1.5	První kolo výběrového řízení – výběrový pohovor	42
5.1.6	První kolo výběrového řízení – Assessment centrum.....	44
4. 1. 7.	Druhé kolo výběrového řízení – Výběrový pohovor s mentorem	48
4. 1. 8.	Třetí kolo výběrového řízení – Výběrový pohovor s mentorem na jinou pozici 49	
5.2	Návrh opatření ke zlepšení výběrového procesu stážového programu.....	49
5.2.1	Metody získávání stážistů	49
5.2.2	Kritéria výběru stážistů	50
5.2.3	Předvýběr uchazečů o stáž	50
5.2.4	První kolo výběrového řízení s koordinátorem a mentorem.....	51
5.2.5	První kolo výběrového řízení jen s koordinátory.....	53
	Závěr	54
	Seznam použité literatury	56
	Seznam tabulek	58
	Seznam příloh.....	59
	Přílohy.....	60

Úvod

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolila výběrový proces ve stážové programu firmy XY z toho důvodu, že v programu pracuji jako jeden z jeho koordinátorů a za dobu, co v něm pracuji, jsem poznala jeho výjimečnost a velkou přínosnost jak uvedené společnosti, tak studentům, kteří díky programu získají odbornou praxi.

Firma XY je mezinárodní organizace působící v oblasti informačních technologií. Trh informačních technologií se velmi rychle vyvíjí, a proto je obecně pro IT firmy otázka lidských zdrojů velmi důležitá, což si každá firma dobře uvědomuje. Aby byla firma na tomto trhu úspěšná a dosahovala stanovených strategických cílů, potřebuje zaměstnance, kteří jsou motivovaní, inovativní, zodpovědní, schopní, mají požadované technické znalosti a dovednosti, jsou platnou součástí svého týmu a svoji práci dělají s radostí. Jak takového zaměstnance získat? Jednou z odpovědí na tuto otázku může být funkční stážový program, který pro firmu tyto zaměstnance cíleně vyhledává.

Aby stážový program mohl tyto stážisty a tedy potencionální zaměstnance pro firmu získávat, musí mít dobře nastavený proces získávání a výběru stážistů. Jelikož spolu tyto dva procesy úzce souvisí (někteří autoři odborné literatury je dokonce označují jako „*spojené nádoby*“), i firma XY je propojuje do jednoho procesu, který nazývá výběrový proces.

Cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav výběrového procesu stážového programu firmy XY a navrhnout změny, které by vedly ke zvýšení jeho účinnosti a efektivnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část se skládá ze tří větších kapitol – získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců a metod výběru zaměstnanců. Většina autorů odborné literatury proces získávání a výběru zaměstnanců ve svých publikacích odděluje, z toho důvodu i já se jim ve své teoretické části věnuji separátně. Metody výběru zaměstnanců jsou pro cíl bakalářské práce velmi důležité, proto se jimi zabývám v samostatné kapitole.

Praktická část je rozdělena do dvou celků. V první části představuji firmu XY a její personální strukturu. V té druhé se věnuji již konkrétně stážovému programu firmy XY, analyzuji jeho výběrový proces a následně navrhuji opatření k jeho zlepšení.

K dosažení cíle využívám metod analýzy, komparace a rozhovoru. Analýzu výběrového procesu provádím na základě svých vlastních zkušeností a zkušeností svých kolegů. Tu poté komparací porovnávám s teoretickými poznatky. Metodou standardizovaného rozhovoru získávám informace o výběrovém procesu jiného stážového programu a výběrovém procesu zaměstnanců firmy XY. Tyto poznatky znovu srovnávám s analýzou výběrového procesu stážového programu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je společně s navazujícím výběrem zaměstnanců jednou z klíčových personálních činností. Umožňuje formování pracovní síly v organizaci (tzv. *staffingu*). Získávání zaměstnanců určuje to, zda bude mít organizace k dispozici dostatek kvalitních pracovníků k plnění stanovených cílů, což podle Koubka (2007, s. 126) rozhoduje o jejím úspěchu, o tom, jak prosperuje a zda je konkurenceschopná.

Armstrong (2007, s. 343) uvádí, že hlavním cílem získávání zaměstnanců by mělo být získání takového množství a kvality zaměstnanců, které je potřebné pro naplnění potřeby lidských zdrojů organizace.

Úkolem získávání zaměstnanců je „*zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas*“ (Koubek, 2003, s. 67).

Moderní pojetí získávání pracovníků je také důležité nezaměňovat s tradičním nábořem. Podle Werthera a Davise (1989, s. 170) jde v náboru především o vyhledávání a následné lákání uchazečů z vnějších zdrojů. Při hledání uchazeče je nejdůležitější, aby vyhovoval požadavkům konkrétního pracovního místa. Koubek (2003, s. 68) uvádí, že v moderním získávání pracovníků nestačí, aby uchazeč vyhovoval stanoveným požadavkům. Důraz je kladen také na to, zda bude uchazeč schopný stát se platným členem pracovního týmu a přispívat tak k týmové synergii. Nepohlíží se tedy jen na odborné znalosti a dovednosti, ale i na charakter osobnosti uchazeče, jeho sociální schopnosti a dovednosti. V moderním přístupu k získávání pracovníků se na rozdíl od tradičního náboru také řadí na první místo možnost obsadit volné pracovní místo z vnitřních zdrojů organizace.

1.1 Popis a specifikace volných pracovních míst

Na samém začátku získávání zaměstnanců je nutná příprava popisů a specifikací volných pracovních míst a stanovení požadavků na uchazeče. Tyto informace jsou odvozené z výsledků analýzy pracovních míst a z následně vytvořeného personálního plánu.

Armstrong (2007, s. 343) uvádí, že proces definování požadavků probíhá stanovením programu získávání zaměstnanců. Program by měl obsahovat informace o počtu a kategorii

lidí, které organizace potřebuje. Tyto informace jsou rozpracovány do podrobných popisů (tzv. profilů rolí) a specifikací pracovních míst (rolí). Profily rolí by podle Armstronga měli obsahovat: „*přehled schopností, dovedností a požadavků na vzdělání a praxi*“. Z těchto údajů se později sestavuje obsah inzerátů a jinak formulovaných nabídek pracovních míst.

Podle Dale (2007, s. 30) by jako první měl být definován název pracovní pozice. Název pozice by měl odrážet důvod existence pracovního místa. Neméně důležitý je popis hlavních pracovních úkolů pro danou pozici. Následuje podrobné definování klíčových požadavků na uchazeče, mezi které patří žádané dovednosti, zkušenosti a potřebné vzdělání. Dale také uvádí, že současně s definováním požadavků je vhodné určit to, co dané pracovní místo uchazeči nabízí, jinými slovy sepsat výhody pracovního místa v dané organizaci.

1.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Jak vyplývá z prvotního uvedení hlavního rozdílu mezi tradičním náborem a moderním pojetím získávání pracovníků, v současnosti se zaměstnanci získávají z vnitřních a vnějších zdrojů. Na tom, zda bude pracovní místo obsazováno z vnitřních či vnějších zdrojů závisí následný výběr metod získávání zaměstnanců.

1.2.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Mezi vnitřní zdroje organizace patří zaměstnanci, kteří jsou v současnosti schopní výkonu práce na vyšší pracovní pozici, než na jaké pracovali doposud, zaměstnanci, kteří byli uvolněni z důvodu zániku pracovní pozice, nebo z jiného důvodu souvisejícím s organizačními změnami. Dále zaměstnanci, kteří byli uspořeni např. z důvodu nákupu nové technologie či z důvodu zlepšení organizace práce. V neposlední řadě se mezi vnitřní zdroje organizace řadí ti zaměstnanci, kteří z nějakého důvodu chtějí změnit pracovní náplň, oblast či oddělení, ve kterém pracují (Kocianová, 2010, s. 83).

Obsazování volných pozic z vnitřních zdrojů organizace má své výhody i nevýhody.

Dvořáková a kol. (2007, s. 134) uvádějí, že výhodou takového obsazování může být například to, že zaměstnavatel interní uchazeče lépe zná a může tak spolehlivěji zhodnotit, zda je daný uchazeč na pozici vhodný. Dalšími výhodami je zvýšení pracovní spokojenosti, pozitivní vliv na zlepšení pracovní morálky, na snížení fluktuace a na zvýšení iniciativy a angažovanosti zaměstnanců, protože jim organizace nabízí možnost rozvoje a kariérního

růstu podle jejich pracovního výkonu. Podle Kocianové (2010, s. 83) je další výhodou získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů to, že uchazeč již zná organizaci a své spolupracovníky, čímž se urychluje následný proces adaptace. Koubek (2003, s. 73) zase uvádí výhodu návratnosti investic, které byly již do současného zaměstnance vloženy (v oblasti vzdělání, předání zkušeností, péče o něj apod.). Jako možnou nevýhodu zmiňuje soutěžení mezi zaměstnanci o vyšší pozice, což může mít negativní vliv na mezilidské vztahy v podniku. Zároveň s tím Kocianová (2010, s. 83) upozorňuje na nebezpečí „*provozní slepoty*“ současných zaměstnanců, což definuje jako „*neschopnost vnímat věci jinak, uplatnit jiné postupy*“.

1.2.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, což by podle Armstronga (2007, s. 348) mělo být ve většině případů až na druhém místě, zahrnuje dle Koubka (2007, s. 129) volné pracovní síly na trhu práce, čerstvé absolventy škol či jiných vzdělávacích institucí a zaměstnance rozhodnuté ke změně zaměstnavatele. Jako doplňující vnější zdroje pak uvádí ženy v domácnosti, důchodce, studenty a pracovní zdroje v zahraničí.

Jako hlavní výhodu obsazování volných pozic uchazeči z vnějších zdrojů uvádějí Dvořáková a kol. (2007, s. 134) nový náhled na věc a inovativní přístup k řešení vzniklých problémů. Kocianová (2010, s. 84) dodává, že zaměstnanci získaní z vnějších zdrojů s sebou přinášejí do organizace nové „*know how*“ (technologické a informační předpoklady a znalosti pro určitou činnost) a mají velmi často vyšší pracovní nasazení. Kocianová zároveň poukazuje na to, že při získávání z vnějších zdrojů máme k dispozici mnohem širší škálu uchazečů, mezi kterými lze nalézt ty, kteří přesně vyhovují požadavkům na dané pracovní místo.

Získávání z vnějších zdrojů má však podle d'Ambrosové (2007, s. 80) za nevýhodu vyšší vynaložené náklady a čas na celý proces. Koubek (2003, s. 74) a Kocianová (2010, s. 84) se shodují, že dalšími nevýhodami jsou zvýšení fluktuace, náročnější a delší adaptace, zvýšení zátěže pro stávající zaměstnance, kteří musí nového zaměstnance zaučovat a zvýšené riziko toho, že se nový zaměstnanec neztotožní s firemní kulturou.

1.3 Metody získávání zaměstnanců

Metody získávání zaměstnanců slouží k tomu, aby byli vhodní lidé upozorněni, že se v organizaci nachází volné místo. Jednotlivé metody pak mají za úkol různým způsobem tyto lidi zaujmout a přimět je k tomu, aby se o daná místa ucházeli.

Volba vhodné metody či metod získávání zaměstnanců podle Koubka (2007, s. 135) závisí na tom, zda je volné pracovní místo obsazováno z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké požadavky jsou na pracovní místo kladeny, jaká je aktuální situace na trhu práce, jak velkým rozpočtem na získávání zaměstnanců organizace disponuje a v neposlední řadě závisí volba metod také na tom, v jakém časovém horizontu je potřeba volné místo obsadit.

1.3.1 Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Nejrozšířenější metodou získávání zaměstnanců je inzerování nabídky práce v různých sdělovacích prostředcích. Inzerovat volná místa lze v tisku, v rozhlase, v televizi, v odborných časopisech a podobně. Největší výhodou metody inzerce je podle Koubka (2007, s. 138) to, že se informace v podobě inzerátu dostane rychle k velkému množství příjemců. Nevýhodou u inzerce je její celkem vysoká cena. Aby byla inzerce efektivní, měla by podle Kocianové (2010, s. 85) splňovat tyto náležitosti:

- nadpis inzerátu (např. název pracovního místa),
- název organizace,
- název a charakteristiky pracovního místa (popis pracovní náplně),
- podmínky a možnosti na nabízeném pracovním místě (oblast odměňování, zaměstnaneckých výhod, možnost rozvoje),
- požadavky na pracovníka (kvalifikace, praxe, požadované kompetence),
- informace o způsobu a termínu přihlášení uchazeče na inzerované místo.

1.3.2 Inzerce na internetu (*e-recruitment*)

V dnešní době roste mezi zaměstnavateli o tuto metodu zájem, neboť internet je nyní každodenní součástí života velkého množství lidí. Dvořáková a kol. (2007, s. 135) uvádějí, že pomocí inzerce na internetu jsou si i malé organizace schopné zajistit zvýšený počet uchazečů z různých lokalit. Jako nevýhody uvádí vysokou časovou náročnost na vyřízení nehodících se uchazečů a takzvané „*odosobnění kontaktu s uchazečem*“.

V současnosti lze k inzerci na internetu využívat také sociálních sítí. Nejčastěji se k inzerování volných pracovních míst využívá LinkedIn a Facebook.

1.3.3 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Spolupráce organizace s různými vzdělávacími institucemi není tak široce využívanou metodou, ale právě pro získávání uchazečů o stážový program je klíčová.

Výhodou této metody je její nenáročnost na rozpočet personálního oddělení. Další výhodou je, že má organizace možnost poznat studenty již při jejich studiu a získat o nich více informací než o běžných uchazečích o zaměstnání. Díky tomu je možné vytipovat si ty studenty, kteří by mohli být dobrými uchazeči. Nevýhodou metody spolupráce se vzdělávacími institucemi je to, že studenti či absolventi škol většinou nemají žádné pracovní zkušenosti. Je třeba jim tedy věnovat více času v procesu adaptace a zácvičení na práci v organizaci (Koubek, 2003, s. 81). Zároveň je třeba podotknout, že metoda spolupráce se vzdělávacími institucemi může být poměrně časově náročná.

Možností spolupráce se vzdělávacími institucemi je několik. Organizace může vzdělávací instituci finančně podporovat, pořádat odborné přednášky, nebo se účastnit takzvaných veletrhů pracovních příležitostí, které jsou institucí organizovány. U posledních dvou zmínovaných možností se v případě, že vzdělávací institucí je v tomto případě vysoká škola, jedná podle Koubka (2007, s. 139) o tzv. „*campus recruiting*“ (získávání budoucích absolventů přímo na půdě školy).

Dale (2007, s. 39) uvádí, že většina vysokých škol má „*dobře propracovaný systém pracovních poradenských služeb*“. V České republice tento systém zastávají na univerzitách tzv. Kariérní centra, která organizují pro studenty různá školení a workshopy např. na dovednosti potřebné k hledání práce. Dále spravují nástěnky a zpravodaje osahující nabídku pracovních pozic vhodných pro studenty dané vysoké školy.

1.3.4 Další metody získávání zaměstnanců

Mezi další metody získávání zaměstnanců se řadí:

- doporučení stávajícího zaměstnance (zaměstnanec dává tip na vhodného uchazeče),
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- vývěsky (v organizaci i mimo ni),

- letáky (vkládané do poštovních schránek, distribuované jinými cestami),
- spolupráce s úřady práce a jinými vládními programy,
- spolupráce s personálními agenturami.

1.4 Dokumenty požadované od uchazečů

Volba dokumentů požadovaných od uchazečů se odvíjí od povahy obsazovaného místa.

Slovy Koubka (2003, s. 88) jsou „*dokumenty předkládané uchazeči o zaměstnání významným zdrojem informací, o které se opírá nejen předvýběr, ale především výběr pracovníků*“.

Koubek (2007, s. 143) dále uvádí, že nejčastějšími dokumenty požadovanými od uchazečů jsou: dotazník, životopis, a průvodní neboli motivační dopis. Jako další možné dokumenty uvádí doklady o vzdělání a praxi, reference (hodnocení/posudek), výpis z rejstříku trestů a lékařské vysvědčení o zdravotním stavu.

1.4.1 Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Rozlišují se dva druhy dotazníků. Prvním je jednoduchý dotazník, který zjišťuje pouze základní data o uchazeči. Ten je využíván především pro pozice, na které jsou požadovány manuální či administrativní dovednosti. Druhým typem je otevřený dotazník, ve kterém má uchazeč možnost podrobnějšího popisu jeho postojů k některým skutečnostem či otázkám. Tyto dotazníky se používají spíše pro manažerské pozice nebo pro pozice specialistů (Koubek, 2003, s. 89).

Oba druhy dotazníků se skládají ze třech částí. První část obsahuje základní identifikační údaje a je tedy pro oba druhy stejná. Koubek (2003, s. 89) uvádí tyto identifikační údaje:

- název pracovní pozice, o niž se uchazeč uchází,
- jméno, příjmení, adresa, telefon,
- datum a místo narození,
- vzdělání, absolvované kurzy a školení.

V druhé části jednoduchého dotazníku vyplňuje uchazeč výčet předchozích zaměstnání, jiné pracovní zkušenosti a informace o posledním zaměstnání. Druhá část otevřeného dotazníku zjišťuje dle Koubka (2007, s. 144) od uchazeče skutečnosti o dosavadní pracovní

kariéře, o svém současném pracovním zařazení, o detailech všech předchozích zaměstnání, o svých zálibách a zájmech, o svých silných a slabých stránkách, jak si představuje svou kariéru v horizontu příštích deseti let a podobně.

Poslední část je opět shodná. Uchazeč v ní uvádí reference a termín možného nástupu.

1.4.2 Životopis

Koubek (2007, s. 145) uvádí, že existují tři druhy životopisů, které mohou být od uchazeče o zaměstnání požadovány:

- volný životopis (obsah a struktura je na uchazeči samém),
- polo strukturovaný životopis (uchazeč je informován o tom, co by neměl vynechat),
- strukturovaný životopis (uchazeči jsou poskytnuty detaily o tom, co a v jakém pořadí má být v životopisu uvedeno).

1.4.3 Průvodní dopis

Průvodní neboli motivační dopis slouží k popisu uchazečovy motivace pro danou pozici.

Uchazeč by měl kromě již uvedené motivace v průvodním dopisu také vysvětlit a odůvodnit, v čem se liší od případných dalších uchazečů na konkrétní pozici, čím může organizaci přispět a proč by si tedy organizace měla na volné místo vybrat právě jeho. (Huhman, 2014)

1.5 Způsoby přihlášení uchazečů

V nabídce práce by kromě údajů, které byly popsány v předchozích kapitolách (tedy kromě všech podrobností o volném pracovním místě, organizaci a požadovaných dokumentech) měly být také uvedeny informace o způsobu a termínu přihlášení uchazeče na dané pracovní místo.

Dale (2007, s. 47) ve své knize uvádí pět možných podob uchazečova přihlášení. Prvním způsobem je vyplnění formuláře (v současné době je tento formulář zpravidla umístěn na internetových stránkách organizace nebo na něj odkazuje inzerát), druhou možností je sepsání a předání či zaslání životopisu uchazeče. Uchazeč se dále může přihlásit zasláním e-

mailu na uvedenou kontaktní adresu, telefonicky na uvedené kontaktní číslo, nebo se s žádostí dostaví osobně do sídla organizace.

2 Výběr zaměstnanců

Po získání dostatečného počtu přihlášených uchazečů o volnou pracovní pozici následuje proces výběru zaměstnanců, který si klade za cíl vybrat toho kandidáta, který bude nejvíce vyhovovat stanoveným požadavkům. Na tom, jací zaměstnanci budou pro práci v organizaci vybráni, závisí plnění cílů organizace a tedy i její budoucí úspěch. Proto je výběr zaměstnanců pro organizaci jednou z klíčových personálních činností.

Dvořáková a kol. (2007, s. 138) definují výběr zaměstnanců jako proces „*sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokáží předpovědět efektivnost pracovníka.*“ V tomto procesu mají personalisté za úkol porovnat, do jaké míry se shoduje profil uchazeče s požadavky na konkrétní místo.

Kocianová (2010, s. 94) dále uvádí, že je velmi prospěšné věnovat výběru zaměstnanců dostatek času a prostředků, protože v případě úspěchání vzniká riziko špatně vybraného uchazeče, což může později působit organizaci velké nesnáze. Pro předcházení tohoto rizika také doporučuje, aby personalisté během výběru zaměstnanců spolupracovali s vedoucími pracovníky oddělení, do kterých je uchazeč vybírán.

2.1 Kritéria výběru

V současnosti při výběru zaměstnanců už nezáleží jen na tom, na kolik se profil uchazeče shoduje s požadavky obsazovaného místa. Moderní pojetí výběru zaměstnanců se soustředí na další kritéria související s širším pojetím pracovního místa v organizaci.

Jak uvádí Koubek (2007, s. 170), moderní pojetí výběru zaměstnanců rozlišuje tyto tři druhy kritérií: celoorganizační, týmová a kritéria pracovního místa.

2.1.1 Celoorganizační kritéria

První skupinou těchto kritérií jsou kritéria celoorganizační. Ta se týkají vlastností a osobnostních charakteristik, které daná organizace považuje za podstatné a klíčové, protože mají vliv na předpoklad, že si uchazeč povede při práci v organizaci dobře. Takovou vlastností může být například to, že je uchazeč schopen přijmout firemní kulturu organizace a přispět tak k jejímu dalšímu rozvoji. Jiným příkladem může být schopnost pružného přizpůsobení se na vznikající změny. Jelikož celoorganizační kritéria nebývají většinou přímo

uvedena v požadavcích na zaměstnance v nabídce práce, a při výběru jsou posuzována spíše na základě intuice, Koubek doporučuje, aby byla všechna tato kritéria pro interní účely sepsána.

2.1.2 Týmová kritéria

Jako další kritéria uvádí týmová kritéria, která definují vlastnosti potřebné pro práci v určitém týmu či útvaru. U těchto kritérií jde hlavně o to, aby byl uchazeč se svými osobnostními charakteristikami schopný přijmout týmovou kulturu a tak do týmu snáze zapadl.

2.1.3 Kritéria pracovního místa

Poslední a tradiční skupinou jsou kritéria pracovního místa, která se určují na základě specifikace daného pracovního místa. Tyto kritéria jsou sice pro výběr stále nejdůležitější, ale už nerozhodují jenom sama o sobě. To je důsledkem vzrůstu významu a přikládání důrazu na dobře fungující mezilidské vztahy mezi zaměstnanci.

2.2 Postup při výběru zaměstnanců

Výběr zaměstnanců navazuje na získávání zaměstnanců ve chvíli, kdy je přihlášeno dostatečné množství uchazečů. Následný proces výběru se dělí do několika fází.

2.2.1 Předvýběr

Prvním krokem u předvýběru je vytvoření jakéhosi seznamu uchazečů, ve kterém se kromě identifikačních údajů získaných z dotazníků nachází datum přijetí žádosti, a kolonky pro zapisování podrobností o průběhu následujících kroků (Armstrong, 2007, s. 358). Tyto seznamy se tvoří většinou v interních databázích či ve speciálních počítačových programech na správu personálních údajů.

Každému uchazeči se po jeho přihlášení a obdržení požadovaných dokumentů podle Armstronga (2007, s. 358) zašle písemné poděkování a to většinou formou standardního e-mailu. Toto poděkování však neobsahuje žádnou informaci o jakémkoliv rozhodnutí o pozvání k výběrovému řízení či odmítnutí. V případě, že uchazeč nedodal některý z požadovaných dokumentů (například životopis), přidáme k poděkování prosbu o jeho zaslání.

Poté podle Kocianové (2010, s. 95) probíhá proces zkoumání dokumentů uchazečů. Pokud v dokumentech chybí nějaká zásadní informace nebo je naopak nějaká informace nejasná, následuje telefonický rozhovor. Analýza dokumentů popřípadě informací získaných z telefonického rozhovoru má slovy Dvořákové (2007, s. 138) napovědět „*zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci, zda zapadne do pracovního kolektivu a organizace, jaká je uchazečova pracovní motivace a jaký zájem má o nabízenou práci*“. Armstrong (2007, s. 358) uvádí, že uchazeči jsou poté tříděni do těchto třech základních skupin: přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevhodní. Profily přijatelných uchazečů jsou následně znovu porovnávány se základními kritérii pracovního místa a znovu tříděny, tentokrát už ale s výběrem uchazečů pomáhá bezprostředně nadřazený obsazovaného místa. Ideální počet ve finální skupině přijatelných uchazečů je podle Armstronga čtyři až osm.

2.2.2 Výběr zaměstnanců pomocí stanovených metod

Po předvýběru nastává fáze výběru, ke které je možné využít široké spektrum metod. Výběr těchto metod se podle Walkera (2003, s. 66) odlišuje především podle typu pracovního místa. Kocianová (2010, s. 95) dodává, že kromě charakteru pracovní pozice rozhodují o výběru metody také disponibilní finanční prostředky pro obsazení pozice a specifické potřeby a zvyklosti organizace.

Podle Kolmana (2010, s. 86) jsou hlavními kritérii posuzování metod výběru: rozlišování uchazečů, validita a reliabilita, slušnost, vhodnost a náklady na vývoj metody (viz tabulka 1).

Výsledkem procesu výběru metod by mělo být tedy určení konkrétních metod, které budou pro výběr daného zaměstnance využity. V případě, že je metod vybráno více, musí být zároveň stanovené pořadí, v jakém na sebe budou jednotlivé metody navazovat.

Po tomto kroku nastává podle Kocianové (2010, s. 95) fáze shromažďování a analýzy dalších informací o uchazečích pomocí stanovených metod. Jako vhodné příklady metod uvádí: testování způsobilostí, assessment centra a lékařskou prohlídku. Kocianová se shoduje s Koubkem (2007, s. 174) v tom, že následujícím krokem výběru vhodného zaměstnance je výběrový pohovor neboli *interview*.

Tabulka 1 Hlavní kritéria posuzování metod výběru

1. Rozlišování	Metody měření použité při výběru musí zřetelně rozlišovat uchazeče. Pokud všichni uchazeči dostanou podobné hodnocení (například číselné skóre), nelze výsledky použít k účelům výběru.
2. Validita a reliabilita	Použité metody měření musí mít odpovídající odbornou kvalitu.
3. Slušnost	Metoda nesmí zvýhodňovat (diskriminovat) příslušníky zvláštních podskupin populace. (např. příslušníky národnostních menšin, čerstvé absolventy škol atd.)
4. Vhodnost	Metoda musí být v rámci organizace přijatelná a musí být možné zařadit ji mezi stávající administrativní postupy, v rámci organizace zavedené.
5. Náklady na vývoj	Finanční náklady a čas potřebný k vývoji vhodných metod by měl být vyvážen potencionálním přínosem uplatnění metody.

Zdroj: Kolman, 2010, s. 86

Na závěr této podkapitoly je nutné uvést, že jednotlivým metodám výběru zaměstnanců je věnována samostatná kapitola, ve které jsou vybrané metody podrobněji popsány.

2.2.3 Rozhodnutí o přijetí uchazeče a jeho informování

Ve chvíli, kdy je dokončeno nezbytné prověřování uchazečů, nastává fáze rozhodnutí o nejvhodnějším uchazeči. Pro tu je třeba nalézt způsob, kterým lze propojit všechny získané a shromážděné informace o každém uchazeči a na základě jejich porovnání se stanovenými kritérii obsazovaného pracovního místa určit, u kterého uchazeče se informace s požadovanými kritérii nejvíce shodují.

Dale (2007, s. 152) pro zjednodušení tohoto rozhodování uvádí takzvanou matici konečného hodnocení. Jednotlivá kritéria jsou uvedena na příkladu pozice klientského servisu.

Tabulka 2 Matice pro konečné hodnocení

Pozice: Klientský servis	Uchazeč:		
	Zdroj podkladů		
	CV	Test	Pohovor
Schopnosti:			
Potřebné dovednosti			
Komunikační a sociální dovednosti			
Organizační dovednosti			
Znalosti:			
Dosažené formální vzdělání			
Vedení průzkumů přání a potřeb zákazníků			
Dosažené úspěchy:			
Praxe v klientském servisu a s řešením stížností			
Používání běžných kancelářských programů na pokročilé úrovni			
Zavádění nových způsobů práce			
Nadání/Vlohy:			
Silný týmový hráč			
Schopnosti taktně motivovat ostatní a ovlivňovat jejich postoje			
Přijmout/Odmítnout - důvody			

Zdroj: Dale, 2010, s. 152

Do každého políčka matice každý hodnotitel vyplní, zda uchazeč splňuje či nesplňuje daná kritéria.

Po tomto kroku následuje další matice, která slouží k vyhodnocení skóre. Do této matice se uvádí bodové ohodnocení na základě této škály 0-6 bodů, přičemž 6 bodů získává uchazeč, který plně vyhovuje stanoveným kritériím, 0 bodů se uděluje uchazeči, který kritéria nesplňuje. Získané skóre se následně vynásobí uvedenou hodnotou vah ze sloupce B a vzniklý výsledek se zapíše do sloupce C.

Tabulka 3 Matice pro vyhodnocení skóre

Uchazeč:			
Kritéria:	A	B	C
	Skóre	Váhy	Celkem
Schopnosti:			
Potřebné dovednosti			
Komunikační a sociální dovednosti			
Organizační dovednosti			
Znalosti:			
Dosažené formální vzdělání			
Vedení průzkumů přání a potřeb zákazníků			
Dosažené úspěchy:			
Praxe v klientském servisu a s řešením stížností			
Používání běžných kancelářských programů na pokročilé úrovni			
Zavádění nových způsobů práce			
Nadání/Vlohy:			
Silný týmový hráč			
Schopnosti taktně motivovat ostatní a ovlivňovat jejich postoje			
Přijmout/Odmítnout - důvody			

Zdroj: Dale, 2010, s. 154

Dale (2010, s. 153) však upozorňuje na to, že „čísla nesmějí převzít odpovědnost za rozhodnutí, kterého uchazeče přijmout“. Systém skóre má jen podložit úsudek hodnotitele.

Po tom, co je na obsazovanou pozici vybrán finální uchazeč, je zapotřebí ho s touto zprávou obeznámit a zároveň vyrozumět i neúspěšné uchazeče. Podle Dale (2010, s. 153) je nejvhodnějším způsobem k předání těchto informací se předem všech uchazečů zeptat, jakou formou si přejí být informováni o výsledcích řízení. Jako nejčastěji vyžadovanou formu uvádí informování prostřednictvím e-mailu.

3 Metody výběru zaměstnanců

Cílem této kapitoly je podrobněji popsat metody využívané při výběru zaměstnanců.

3.1 Analýza dokumentace uchazeče

Dokumenty požadované od uchazeče již byly zmíněny v kapitole o získávání zaměstnanců. Patří mezi ně životopis, motivační (průvodní) dopis, dotazník (hodnocení/posudek), reference, doklady o vzdělání a praxi (vysvědčení, diplom, certifikáty), lékařské vyšetření, výpis z rejstříku trestů nebo i přehled publikační činnosti. Analýza těchto dokumentů je základní a většinou i prvotní metodou využívanou k výběru (či předvýběru) zaměstnanců. Jejím cílem je zjištění základních informací o uchazečově odborné způsobilosti k výkonu práce na obsazované pozici. Podle Dvořákové (2007, s. 139) je z analýzy dokumentů podle slohu a kompozice také možné odhadnout, jaký má uchazeč verbální projev. Co je ale však z analýzy těžké zjistit, je uchazečova osobnost a motivace.

3.1.1 Životopis

Zkoumání životopisu uchazeče je univerzální metoda, která se obvykle kombinuje s některou z dalších výběrových metod (Koubek, 2007, s. 175).

Kocianová (2010, s. 98) uvádí, že v dnešní době je běžně od uchazečů vyžadován strukturovaný životopis. Ten by měl být přehledný a logicky uspořádaný podle sekcí, kterými jsou například vzdělání a praxe. Informace v jednotlivých sekcích by pak měly být seřazeny tím způsobem, aby na prvním místě vždy byla nejaktuálnější informace (poslední zaměstnání, nejvyšší dosažené vzdělání).

Podle Dvořákové a kol. (2007, s. 139, 140) se při zkoumání životopisu sleduje:

- jak často uchazeč měnil zaměstnání a vzdělávací instituce,
- zda je možné ve změnách sledovat návaznost a cílevědomost,
- zda uchazeč dokončil zahájené studium,
- jak dlouho trvaly jednotlivé pracovní poměry uchazeče,
- jaké důvody vedly ke změně v různých funkcích,
- zda se mezi úseky vzdělávání a zaměstnání vyskytují časové mezery,

- zda se časové údaje uvedené v životopisu shodují s údaji na ostatních dodaných, dokumentech (např. pracovní posudky, certifikáty)
- zda se v životopise uchazeče vyskytují zvláštní důvody spojené se změnou zaměstnání (např. narození potomka).

Jako příklad výhody této metody výběru zaměstnanců uvádí Dale (2007, s. 50) nulové náklady, jelikož životopis uchazeč vytvoří sám a sám jej zašle (např. v porovnání s dotazníkem/formulářem, který organizace musí nejprve vytvořit). Jako možnou nevýhodu uvádí to, že uchazeči data v životopisech často falšují či uvedené skutečnosti přehánějí k jejich prospěchu. Proto Dale radí při čtení životopisu zachovávat jistou míru skeptičnosti.

3.1.2 Motivační dopis

Slovy Kocianové (2010, s. 100) je motivační dopis „*průvodním dopisem k písemným materiálům, které předkládá*“. Měl by obsahovat především popis uchazečovi motivace, zájmu a způsobilosti pro danou pozici. I v této metodě se vyskytuje riziko, že informace neodpovídají skutečnosti, např. když uchazeč v dopisu přehnaně vychvaluje svoji osobu.

3.1.3 Dotazník

Metoda dotazníku je většinou využívána ve větších firmách. Výhodou tohoto dotazníku je podle Dvořákové a kol. (2007, s. 140) ta, že v něm uchazeč odpovídá na otázky, které jsou připraveny tím způsobem, aby od uchazeče zjišťovaly jen údaje důležité pro výběr na konkrétní pozici/typ pozice. Na rozdíl od životopisu by tedy v dotazníku neměly být žádné nepodstatné informace. Mezi nevýhody dotazníku patří jeho rozsáhlost (dotazník bývá většinou tří a více stránkový) a často se vyskytující stereotypnost vyplněných odpovědí.

3.2 Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti zahrnují širokou škálu testů s různým zaměřením. Obecným problémem u jednotlivých testů je jejich odlišná *validita* (platnost) a *reliabilita* (spolehlivost). Některé testy mají validitu a reliabilitu vysokou a odpovídají tím tedy celkem věrně skutečnému obrazu uchazečovi osobnosti. Avšak jiné testy mají validitu a reliabilitu velice nízkou a jak uvádí Koubek (2007, s. 175), právě ty jsou u nás bohužel nejvíce k výběru zaměstnanců využívány.

Kocianová (2010, s. 111–117) uvádí tyto druhy testů pracovní způsobilosti:

- testy inteligence,
- testy schopností,
- testy znalostí a dovedností,
- testy osobnosti.

V současnosti dochází ve využívání testů pracovní způsobilosti k úpadku inteligenčních a osobnostních testů a více využívanými se stávají testy schopností, znalostní a dovednostní testy (Koubek, 2007, s. 177).

3.3 Assessment centre

Hroník (2002, xii) ve své knize uvádí, že pojem *assessment centrum* (někdy označováno zkratkou AC) by se dal přeložit jako „hodnotící středisko“ či „diagnosticko-výcvikové centrum“, které však není institucí, ale procesem, jehož výsledkem je určité posouzení. Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004, s. 97) popisují assessment centrum jako komplexní metodu, která umožňuje získat komplexní informace o aktuálních a potencionálních kompetencích jednotlivých účastníků. Hlavním rysem AC je dle této trojice autorů široká škála cvičení, testů, úkolů, pohovorů, zkoušek a simulací pracovních činností, které jsou vykonávány jednotlivě nebo ve skupině. Autoři se dále shodují, že cílem AC je získat informace o skutečných dovednostech a schopnostech jednotlivých účastníků.

Jak uvádí Kocianová (2010, s. 119), metoda AC je využívána především při výběru zaměstnanců na náročnější pracovní pozice, těmi jsou například pozice manažerské, pozice specialistů či pozice, na kterých dochází k interakci s klienty.

3.3.1 Příprava a realizace AC

V přípravné fázi je prvním krokem stanovení zajišťovatele celého assessment centra. Pokud organizace nemá na tuto pozici dostatečně kvalifikovaného zaměstnance (zajišťovateli většinou bývají personalisté), může využít externího dodavatele. Když má AC svého zajišťovatele/organizátora, určuje se délka trvání. Kocianová (2010, s. 120) uvádí, že AC je zpravidla jednodenní a trvá 8 hodin. Podle Koubka (2007, s. 178) může AC trvat i 2–4 dny.

Dalším krokem je pak rozhodnutí o počtu účastníků. Většina autorů se shoduje, že skupina účastníků by měla být spíše malá, protože se zvyšujícím se počtem účastníků klesá přehled hodnotitelů o každém z nich. Kocianová (2010, s. 120) uvádí, že ideální počet účastníků se pohybuje v rozmezí 5-12 osob.

Součástí přípravné fáze je také tvorba harmonogramu. Ten by měl být uspořádán tak, aby se jednotlivé aktivity střídaly a aby mezi nimi byly vloženy přiměřeně dlouhé přestávky. O přestávkách by pro uchazeče mělo být v ideálním případě připraveno občerstvení.

Při přípravě AC je také nutné určit moderátora, který na začátku AC všechny uchazeče přivítá, vysvětlí jim účel AC, seznámí je s časovým harmonogramem. Moderátor následně koriguje celý průběh AC – zadává aktivity, komunikuje s účastníky a hodnotiteli (Kocianová 2010, s. 121).

Nedílnou součástí přípravy je stanovení kritérií výběru (kompetencí) na obsazovanou pozici. Tyto kritéria jsou poté východiskem pro volbu dílčích využívaných metod. Kocianová (2010, s. 121) uvádí tyto příklady kritérií:

- spolupráce v týmu,
- prosazení se v týmu a jeho vedení,
- argumentace,
- vyjednávání v krizových situacích,
- vedení obchodního rozhovoru,
- prezentace informací,
- komunikace v cizím jazyce.

Metody využívané v AC se dělí na individuální, skupinové a psychodiagnostické. Mezi individuální patří například: prezentace, případové studie, hraní rolí, individuální rozhovor, zkoušky/testy znalostí nebo například ukázky práce. Skupinové metody zahrnují: týmové/manažerské hry, případové studie pro skupinu či různé skupinové diskuse. Psychodiagnostickými metodami jsou výkonové testy, osobnostní dotazníky nebo například *sociometrie*, což je soubor sociologických metod, měřící sociopreferenční vztahy ve skupině, vzájemné sympatie a antipatie členů skupiny (Kocianová, 2010, s. 122–123).

3.3.2 Hodnocení účastníků AC

Hodnocení účastníků AC provádí několik hodnotitelů, čímž je docíleno toho, že se celkové hodnocení uchazečů objektivizuje. Všichni uchazeči AC jsou zároveň hodnoceni na základě stejných kritérií, která se vždy vztahují ke konkrétnímu pracovnímu místu (Dale, 2007, s. 57).

Hodnotitelé jsou podle Koubka (2007, s. 178) většinou řádně proškolení vedoucí pracovníci různých úrovní a zaměření či potencionální spolupracovníci z dané organizace, zkušení psychologové nebo externisté (např. odborníci z poradenských firem). Ideální počet hodnotitelů je podle Koubka 6–8.

Tabulka 4 Matice pro hodnocení v AC

Pozice: Pracovník klientského servisu	Aktivita			
Kritéria:	Praktické úlohy	Prezentace	Případové studie	Skupinová cvičení
Dovednosti pro služby zákazníkům				
Komunikační a sociální dovednosti				
Organizační dovednosti				
Dosažená formální kvalifikace				
Provedené zákaznické průzkumy				
Zkušenost s klientskými službami				
Práce s běžnými počítačovými programy				
Zavádění nových metod práce				
Silný týmový hráč				
Schopnost motivovat ostatní				

Zdroj: upraveno podle Dale 2010, s. 58

3.3.3 Výhody a nevýhody AC

Jako výhodu této metody Armstrong (2007, s. 362) uvádí, že AC poskytuje hodnotitelům velmi dobrou příležitost pozorovat, jak jednotliví uchazeči budou zapadat do kultury organizace. Uchazečům zase metoda AC dává možnost vyzkoušet si být na chvíli součástí organizace a jejich hodnot, díky čemuž se mohou v průběhu výběru lépe rozhodnout, zda jim práce v dané organizaci bude vyhovovat či nebude. Další výhodou této metody je pravděpodobnější předpověď budoucího pracovního výkonu a pokroku jednotlivých uchazečů.

Mezi nevýhody AC Dale (2007, s. 58) řadí jeho náročnou přípravu, která vyžaduje jak odborné znalosti (pro přípravu a následné hodnocení), tak vyšší náklady (např. na vybavení potřebné k programu, na časovou vytiženost zaměstnanců organizace, kteří uchazeče hodnotí), než je tomu u jiných výběrových metod.

3.4 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor, jinak nazývaný rozhovor či *interview*, je nejčastěji využívaná metoda výběru zaměstnanců.

Podle Dvořákové (2007, s. 141) slouží výběrový pohovor k ověření informací a úsudků zjištěných o uchazeči z jeho dokumentace (z toho logicky vyplývá, že metoda analýzy dokumentace by měla pohovoru předcházet) a to zejména těch týkajících se jeho předpokladů a motivace. Na metodě pohovoru je stejně jako na metodě AC výjimečné to, že slouží při výběru jak organizaci, tak uchazeči. Obě dvě strany mohou díky pohovoru lépe posoudit, jak vzájemně ladí jejich požadavky a představy. Uchazeč si totiž o organizaci může vytvářet představu na základě toho, jak je pohovor organizačně zvládnut a jakým způsobem na něj během pohovoru působí tazatelé a otázky jimi pokládané. To všechno může uchazeč na konci výběrového procesu zohlednit při rozhodnutí o přijetí nebo odmítnutí nabídky zaměstnání.

Faerber a Stöwe (2007, s. 16) uvádí, že cílem výběrového pohovoru je získání co největšího počtu podstatných informací o uchazeči v co nejkratším časovém rozmezí. Koubek (2003, s. 105) k cílům pohovoru dodává poskytnutí informací o obsazovaném pracovním místě a o organizaci, posouzení povahových rysů uchazeče a toho, zda je pro obsazované místo právě tento uchazeč vhodnou osobou. Jako další cíl pohovoru uvádí D'ambrosiová

(2007, s. 82) dohodnutí dalšího postupu ve výběrovém řízení, zjistí-li se u uchazeče příznivé předpoklady.

3.4.1 Příprava a realizace pohovoru

Aby cíle pohovoru byly naplněny, musí být pohovor dobře připravený. Na prvním místě je třeba rozhodnout, kolik posuzovatelů se pohovoru bude účastnit. Podle počtu tazatelů se poté pohovory dělí podle Kocianové (2010, s. 101) na:

- individuální pohovory – 1 posuzovatel (tzv. pohovor mezi čtyřma očima),
- pohovory před panelem posuzovatelů - 2 a více posuzovatelů,
- pohovory před výběrovou komisí – větší panel posuzovatelů, členové komise jsou většinou jmenování (oficiální výběrová řízení nebo tzv. konkurzy).

Jak uvádí Koubek (2003, s. 105), výhodou individuálních pohovorů je snadnější a rychlejší dohoda o termínu konání pohovoru, jednodušší navození neformální atmosféry (uchazeč se cítí uvolněně a tazatel má tak možnost lépe poodhalit uchazečovi povahové rysy) a snadnější kontrola nad ubíraným směrem pohovoru. Nevýhodou tohoto typu pohovoru může být např. obtížnost pořizování záznamu o pohovoru (je těžké dělat si poznámky a zároveň věnovat uchazeči stoprocentní pozornost) či nebezpečí chybného rozhodnutí v důsledku subjektivního hodnocení.

Při pohovorech před panelem tazatelů je posuzování uchazeče objektivnější a spravedlivější než je tomu u pohovorů individuálních. Zároveň je díky možnosti rozdělení rolí mezi tazatele jednodušší pořizovat poznámky a nenarušovat tím plynulost pohovoru. Nevýhodou naopak může být dle Koubka (2003, s. 107) vyvolání většího napětí a nervozity u uchazeče, obtížnější organizace po stránce časových možností všech členů panelu a riziko toho, že mezi členy panelu může docházet k různým rozporům (jak při přípravě pohovoru tak při hodnocení uchazeče). Koubek proto radí věnovat čas rozdělení rolí mezi jednotlivé členy panelu a určit předem scénář pohovoru.

Druh pohovoru se dále může rozdělovat na základě obsahu a průběhu. Většina autorů se shoduje na následujícím rozřazení:

- nestrukturované pohovory,
- strukturované pohovory,

- polostrukturované pohovory.

Forma a obsah nestrukturovaného pohovoru se utváří až v průběhu pohovoru. Nestrukturovaný pohovor je tak poměrně nespolehlivý a nezaručuje dobré srovnání jednotlivých uchazečů, neb jim nejsou během tohoto typu pohovoru poskytnuty stejné možnosti. Na druhou stranu lze díky volnému průběhu pohovoru odhalit o uchazeči nějaké zajímavé skutečnosti týkající se jeho osobnosti (Koubek, 2003, s. 108).

Strukturovaný neboli standardizovaný pohovor má předem připravenou strukturu, seznam otázek se stanoveným pořadím, díky čemuž umožňuje jednodušší a věrnější srovnání jednotlivých uchazečů. Nevýhodou strukturovaného pohovoru je to, že tazatel nemůže pokládat rozvíjející a doplňující otázky (Kocianová, 2010, s. 102).

Polostrukturovaný pohovor pak do jisté míry využívá výhod nestrukturovaného a strukturovaného pohovoru a eliminuje jejich nevýhody. Podle Kocianové (2010, s. 102) tento druh pohovoru „*vychází z předem připravených okruhů otázek, které tazatel rozvíjí podle potřeby v průběhu pohovoru.*“ Z toho důvodu, že má polostrukturovaný pohovor méně nevýhod, než druhy pohovorů uvedené výše, je autory většinou právě tento typ pohovoru doporučován.

U strukturovaných a polostrukturovaných pohovorů Armstrong (2007, s. 373) doporučuje tuto strukturu:

1. přivítání uchazeče a úvodní slovo,
2. část zaměřená na získání informací o uchazeči, potřebných k posouzení toho, zda uchazeč vyhovuje požadavkům pracovního místa,
3. informování uchazeče o organizaci a pracovním místě
4. odpovědi na otázky uchazeče
5. závěr pohovoru s informováním o následných krocích.

Přípravy pohovoru dále zahrnují stanovení času, věnovanému jednomu pohovoru. Ten se odvíjí od složitosti práce na daném pracovním místě. V případě rutinních pozic se obecně doporučuje dvacet až třicet minut. Pro případ náročnějších pracovních míst je potřebné věnovat pohovoru až hodinu. Pohovory by více jak hodinu měly trvat jen ve výjimečných situacích (Armstrong, 2007, s. 373). Dále by se při přípravách mělo myslet na zajištění vhodné místnosti. Dale (2007, s. 67) doporučuje výběr místnosti střední velikosti navozující

cí pocit soukromí a nacházející se v blízkosti místa, kde uchazeč před pohovorem čeká. Nedílnou součástí přípravy strukturovaných a polostrukturovaných pohovorů je na základě požadavků pracovního místa a stanovených kritérií výběru určit otázky či okruhy otázek.

3.4.2 Realizace a hodnocení pohovoru

Během pohovoru jsou na tazatele, který vede pohovor, kladeny poměrně velké nároky. Podle rad Kocianové (2010, s. 103) by měl mít tazatel dobrý mluvený projev, měl by umět pozorně naslouchat, projevovat zájem a svým občasným mlčením poskytnout uchazeči prostor ke zformulování jeho odpovědi. Tazatel by měl při pohovoru udržovat oční kontakt, měl by navozovat přátelskou atmosféru a otázky klást příjemným tónem. Zároveň by neměl během pohovoru zapomínat na to, že výběr je oboustrannou záležitostí a že to, jak se chová k uchazeči, se bude odrážet v uchazečově celkovém dojmu z organizace. Tazatel by se měl snažit o objektivní hodnocení a vyhýbat se běžným chybám tazatelů.

Autoři se shodují, že mezi nejčastější chyby tazatelů patří: nedostatečná příprava na pohovor, nevhodné oblečení, tazatel během pohovoru moc mluví a málo naslouchá, dopouští se hodnotitelských chyb (hodnotí na základě předsudků, projekce či haló efektu – posuzování podle celkového dojmu), pokládá příliš mnoho hypotetických otázek („*Co by bylo, kdyby?*“) či činí předčasné závěry.

Ke konci pohovoru by měl být vždy uchazeč informován o termínu a způsobu oznámení výsledků a dalším postupu výběrového řízení. Z každého pohovoru by měl být pořízen záznam.

Kocianová (2010, s. 104) uvádí, že po pohovoru by měl tazatel při hodnocení dodržovat následující pravidla:

- zachování kritického přístupu,
- porovnávání získaných informací s požadavky pracovního místa,
- vyhodnocení uchazečova chování a výkonu během pohovoru.

Cílem hodnocení by mělo být stanovení vztahu a motivace uchazeče k obsazovanému pracovnímu místu a určení předpokladu budoucího pracovního výkonu uchazeče na dané pozici.

3.4.3 Okruhy otázek

Obecné otázky zkoumající osobnost podle Clegga (2005, s. 61)

Clegg uvádí seznam otázek, které je vhodné pokládat na začátku pohovoru. Otázky by měly obecně zkoumat osobnost kandidáta.

Otázkou, kterou tazatel zjišťuje, co si myslí uchazeč o požadavcích na obsazované místo a zároveň co může uchazeč udělat pro to, aby požadavky splnil je: „*Čím si myslíte, že tuto práci obohatíte?*“.

Otázku „*Proč jste si zvolil/a vaši školu/univerzitu?*“ zase může tazatel pokládat studentům či čerstvým absolventům, ke zjištění jejich postoje k formálnímu vzdělávání.

Typickou otázkou ke zjištění osobnosti uchazeče může být: „*Jaká je vaše nejsilnější/nejslabší stránka?*“.

Otázkou „*Proč jste si vybral/a naši společnost?*“ nezjišťujeme jen povědomí uchazeče o organizaci, ale také to, jestli a jak se uchazeč na pohovor připravoval. Tato otázka zaznívá na pohovorech často a tak jsou uchazeči zvyklí se na ni připravovat.

Při dotazování na zkušenosti uchazeče je dobré zařadit otázky: „*Jaká byla nejlepší věc na vaší předchozí práci (u studentů se můžeme zeptat na brigádu)? A jaká byla nejhorší?*“.

Otázky na odhalení talentu podle Buckingham a Coffmana (2012, s. 216-218)

Buckingham a Coffman se ve své knize zabývají tím, jak během pohovoru odhalit talent uchazeče. Aby k objevení talentu při pohovoru došlo, předkládají následující pravidla, jimiž je potřeba se řídit. Jako první pravidlo zmiňují, aby tazatel položil několik otázek, na které neexistuje jasná odpověď. Otázka by měla naopak nabízet několik možných směrů, kterými se pro odpověď vydat. Směr, kterým se uchazeč vydá, by měl naznačovat jeho budoucí chování při výkonu práce. Příkladem otázky tohoto typu může být: „*Jak podrobně je podle vašeho názoru potřeba na lidi dohlížet?*“ nebo „*Co vás nejvíc baví na prodávání?*“.

Dalším pravidlem je pozorné naslouchání konkrétním faktům při popisu uchazečova chování v minulosti. Z těchto konkrétních informací je opět možné předvídat jeho budoucí chování. Otázka může vypadat například takto: „*Povězte mi, kdy se vám podařilo překonat něčí odpor k vašim nápadům?*“.

Jako poslední dvě pravidla uvádí pokládání otázek na zjištění uchazečova přístupu k učení (a to především k rychlému učení) a na zjištění toho, co uchazeče obecně naplňuje. Rychlé učení je totiž podstatným projevem talentu. Když tazatel uchazeč prozradí, jakou práci by byl ochoten a schopen se naučit rychle, dává mu tím náznak svého talentu. Podobně je tomu při otázkách na to, co uchazeče naplňuje. *„Zdroje uspokojení totiž představují klíč k jeho talentu.“*

Otázky využívané při behaviorálním pohovoru podle Dale (2007, s. 82-83)

Behaviorální otázky mají za úkol zjistit, jak by se uchazeč zachoval v nějaké konkrétní situaci, příp. jak by řešil problém, v situaci vzniklý. Tyto otázky jsou v současnosti u personalistů (či manažerů a jiných tazatelů) velice populární, neb zlepšují vypovídající hodnotu výběrového pohovoru. Východiskem pro tyto otázky by měla být specifikace chování a dovedností, které jsou požadovány k efektivnímu výkonu na obsazované pozici.

Sada otázek může být uvedena následující informací: *„Pojďme si pohovořit o projektu, s kterým jste vyhrál/a cenu za návrh produktu. Nejdříve mi prosím řekněte něco o povaze projektu.“*. Po odpovědi uchazeče je potřeba se doptávat na detaily a podrobnosti. Takové doptávání může vypadat například takto: *„Kdo se tedy všechno na projektu podílel?“*, *„Kdo měl jaké úkoly na starost?“*, *„Za co jste přesně získal/a cenu a od koho?“*, *„Jakou roli jste zastupoval/a v pracovním týmu?“*.

Otázky týkající se motivace podle Armstronga (2007, s. 380)

Zjistit, jaká je míra uchazečovi motivace, je velice těžké. Aby tazatel získal uspokojující odpověď, není možné ptát se přímou otázkou *„Jak jste motivovaný/á?“*. Závěry o motivaci tazatel může vyvozovat na základě otázek týkajících se motivace v různých oblastech.

V oblasti kariéry je možné zeptat se na otázku: *„Proč jste se rozhodl/a odtud odejít?“*. Otázkou můžeme zjistit, do jaké míry je uchazeč motivovaný k rozvoji své kariéry.

Něco o uchazečově motivaci mohou prozradit i jeho dosavadní úspěchy. Na ně se tazatel může ptát otázkami: *„Čeho jste dosáhl/a, jak jste toho dosáhl/a, a jaké obtíže jste při tom musel/a překonat?“*.

Armstrong uvádí, že je také při zjišťování motivace vhodné se ptát se na uchazečovi záliby a na to, jak tráví volný čas. Tazatel by si ale neměl postačit s odpovědí typu *„Hraji rád ša-*

chy.“, měl by se doptávat na podrobnosti a vnímat, zda se uchazeč věnuje svému koníčku odhodlaně a zda má touhu se v něm neustále zlepšovat.

Otázky na zvládnání vysoké pracovní zátěže podle Faerbera a Stöwe (2007, s. 27)

Na některých pracovních pozicích je zaměstnanec denně vystavován stresovým situacím a musí tak umět tyto situace zvládat. K odhalení toho, zda uchazeč umí při vysokém pracovním zatížení dobře řídit sebe sama, může přispět pokládání těchto otázek: „*Co vás stresuje?*“, „*Jak se vyrovnáváte s vysokým pracovním zatížením?*“, „*Jak si organizujete den?*“, „*Jak se postupem času změnila vaše organizace práce?*“.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Úvod k praktické části

V praktické části mé bakalářské práce se věnuji nejprve představení firmy XY. Firma si kvůli zachování tajemství personální strategie nepřeje být jmenována, proto ji ve svojí bakalářské práci nazývám „XY“. Tuto firmu jsem si pro svoji praktickou část vybrala z toho důvodu, že její stážový program je jedinečný a má ve firmě již osmiletou tradici. Díky spokojenosti studentů, kteří tímto stážovým programem prošli, a také díky obecnému povědomí o kvalitě tohoto programu, se firma XY pravidelně umísťuje na předních příčkách různých průzkumů a studií a získává prestižní ocenění.

Po představení firmy následuje kapitola o stážovém programu. V tomto stážovém programu pracuji už přes rok jako jeden z jeho koordinátorů. Proto jak v představení programu, tak v analýze výběrového procesu vycházím hlavně ze svých vlastních zkušeností, ze zkušeností mých kolegů a z interních dokumentů.

V analýze se zaměřuji primárně na výběrový proces nových stážistů. Je třeba upozornit, že výběrovým procesem je ve firmě XY označováno jak získávání zaměstnanců, tak výběr zaměstnanců, což je v teorii většinou rozdělováno do dvou různých, po sobě navazujících a se sebou souvisejících personálních činností/procesů. V analýze výběrového procesu se tedy zabývám nejen výběrem, ale i získáváním stážistů.

Náš tým, který má stážový program na starost, se snaží neustále program vylepšovat a inovovat tak, aby byl jak pro stážisty, tak pro firmu, velkým přínosem. Proto je cílem mé praktické části identifikovat v analýze výběrového procesu místa ke zlepšení, a navrhnout opatření, která by měla vést k lepšímu fungování programu.

Pro tuto identifikaci a následný návrh opatření vycházím z poznatků zpracovaných v teoretické části a také z informací získaných z rozhovorů s experty na danou problematiku.

Rozhovory uvádím dva. Ten první je se specialistkou na nábor v interním HR oddělení firmy XY. Druhý je s leaderem stejnojmenného stážového programu z brněnské pobočky firmy XY.

4.1 Představení firmy XY

Firma XY je nadnárodní korporace zabývající se informačními technologiemi. Firma byla založena ve Spojených státech amerických již na začátku dvacátého století. Má velice bohatou historii, během které vyvinula několik světových vynálezů a získala nespočet patentů. Firma má své pobočky po celém světě, v České republice má pobočky dvě – v Praze a v Brně.

Celosvětově firma XY zaměstnává stovky tisíců zaměstnanců. Na pobočce v Praze je zaměstnanů kolem sedmi set.

Jak bylo zmíněno v úvodu kapitoly, česká pobočka firmy XY se díky kvalitnímu stážovému programu pravidelně umísťuje na předních místech v různých studentských studiích a průzkumech a to např. ve studii Top Zaměstnavatě, která je projektem Asociace studentů a absolventů (Studie Top Zaměstnavatelé, 2012) nebo v průzkumu Universum, který využívá více než jeden milion studentů a absolventů, podle jejichž preferencí vzniká žebříček Czech Republic's Most Attractive Employers (Universum, 2013).

4.2 Personalistika firmy XY

Interní oddělení lidských zdrojů firmy XY čítá dohromady 12 zaměstnanců. Oddělení zahrnuje tyto pozice: *Benefit Specialist* (odborník na benefity), *Operation Specialist* (tato pozice se do češtiny překládá jako HR generalista), *Payroll Specialist* (odborník na mzdy), *Mobility Specialist* (zaměstnanci na této pozici jsou většinou ve velkých mezinárodních firmách, starají se o zaměstnance, kteří přicházejí z poboček v jiných zemích). Dále *Recruitment team* (tým zajišťující získávání a výběr zaměstnanců – lídr týmu, specialista na nábor a studenti, kteří s nábořem pomáhají) a *HR Business Partners* (lidé, kteří musí rozumět jak HR, tak businessu, protože úzce spolupracují s managementem firmy). (HR Senior Recruitment Specialist, 2017)

Do pražské pobočky firmy XY nabírají specialisté na získávání a výběr zaměstnance na pozice, které se dají řadit do třech skupin. První skupinou jsou obchodníci. Obecné požadavky na obchodníky jsou pro-klientský přístup, dobré prezentační a argumentační dovednosti. Další požadavky se liší na základě technologií, kterými se bude daný obchodník zabývat. Druhou skupinou jsou IT specialisté. Požadavky na tyto technické pozice se odvíjejí od konkrétní pozice a náplně práce. HR *recruiteři* nabírají také zaměstnance na pozice do

poslední skupiny, kterou tvoří *backoffice služby*, což jsou pozice v podpůrných odděleních, které zajišťují plynulý chod firmy. K hlavním požadavkům na tyto pozice se řadí důslednost a komunikativnost. (HR Senior Recruitment Specialist, 2017)

Některé z těchto pozic jsou obsazovány studenty nebo čerstvými absolventy. Je to z toho důvodu, že strategie firmy XY pro nábor a formování pracovní síly zahrnuje vyhledávání talentovaných studentů jako potencionálních zaměstnanců už na středních a vysokých školách. Firma studentům umožní náhled do reálného pracovního prostředí, čímž studenti získají cenné zkušenosti z praxe. K tomu musí firma investovat čas mentorů, leaderů a manažerů, kteří studentům zkušenosti předávají. Za tuto investici pak firma získá talentované (a většinou velmi motivované) zaměstnance s novými nápady a inovacemi. (HR Senior Recruitment Specialist, 2017)

Oddělení lidských zdrojů má na starosti veškeré placené studentské pozice. Pro ty neplacené byl ve firmě XY založen speciální stážový program, kterým se budu zabývat v další kapitole.

5 Stážový program

Organizaci stážového programu má na starosti tým koordinátorů, který čítá celkem 3 koordinátory v čele s jejich leaderem. Všichni tři koordinátoři pracují pro firmu XY na dohodu o pracovní činnosti a záměrně jsou vybíráni z řad vysokoškolských studentů. Hlavní zajímavostí tohoto stážového programu je tedy to, že je organizován studenty pro studenty.

Stážový program nabízí studentům středních a vysokých škol tříměsíční neplacené stáže ve firmě XY. Hlavním cílem programu je zajistit kvalitní rozvoj talentovaných studentů, kteří se mohou stát potencionálními zaměstnanci firmy. Nabízené stážové pozice jsou v různých oblastech, nejčastější jsou však v oblasti IT, analytiky, obchodu, projektového managementu, dále také v oblastech financí, marketingu, HR a dalších.

Stáž pro studenta začíná nástupním dnem, který slouží k rychlejší a příjemnější adaptaci stážistů ve firmě. Na nástupním dni tým koordinátorů seznamuje skupinu nově nastupujících stážistů se strategií a historií firmy, s její organizační strukturou, firemní kulturou a také s tím, čím se firma aktuálně zabývá. Zároveň předává stážistům jejich pracovní notebooky a pomáhá jim s jejich nastavením pomocí malého technického školení. Dochází zde k podpisu smluv a dohod. Dále je na programu exkurze po budově, aby se stážisté ve firmě lépe orientovali. V průběhu celého nástupního dne stážisté absolvují několik seznamovacích her, které jednak uvolňují atmosféru, zároveň přispívají k rychlejšímu seznámení koordinátorů se stážisty a stážisté se lépe poznávají navzájem.

Hned na začátku stáže je každému studentovi přidělen mentor, pod jehož vedením stážista po celou dobu stáže pracuje na konkrétním reálném a zpravidla zajímavém projektu. V rámci *mentoringu* (profesionální vztah dvou osob, kdy mentor předává své zkušenosti mentee - mentorovanému) stážista získává potřebné znalosti a dovednosti potřebné pro práci na projektu. Mentorům zprostředkovává tým koordinátorů rozvojový program, aby se docílilo toho, že bude mentoring stážisty kvalitní.

Nad rámec tohoto technického vzdělání se stážista v programu může účastnit různých workshopů a školení, které jsou zaměřené spíše na *soft skills* (tzv. měkké dovednosti). Jedná se například o workshopy na prezentační a obchodní dovednosti, *coaching* (kombinace individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku, účelem je dosahování profesního a osobnostního rozvoje), osobní efektivitu, *lean canvas*

(školení o tom, jak efektivně zpracovat podnikatelský plán), *design thinking* (metodologie využívaná za účelem vymýšlení nových nápadů a zlepšení služeb, produktů nebo procesů), efektivní přijímání a podávání zpětné vazby a podobně. Kromě workshopů a školení se stážista také může účastnit takzvaných certifikačních dnů. Ty fungují tak, že si student předem vybere z nabídky mezinárodně uznávaných certifikací na produkty firmy, nastuduje si k nim potřebné materiály a po úspěšném absolvování testu získá daný certifikát.

Během stáže se tým koordinátorů snaží také o to, aby se stážisté navzájem poznali. Organizují proto spoustu různých *teambuildingů* (aktivit, které se využívají ke zlepšení společenských vztahů). Teambuildingy jsou buď malé akce organizované v průběhu týdne (např. pikniky, lasergame, bruslení, bowling, motokáry, filmové večery, kruhové tréninky, jóga smíchu, badminton, výlet, čajovna, přivítání nových stážistů a rozloučení se s absolventy, apod.) nebo větší a delší akce jakými jsou například výlety na hory do zahraničí, letní sjíždění řeky, nebo víkendové zážitkové výpravy po České republice. Díky těmto akcím se ve firmě udržuje komunita, ve které se stážisté, studenti na *trainee* pozicích (studenti, kteří již prošli stážovým programem a pokračují na placené pozici), ale i jejich mentoři a ostatní zaměstnanci firmy vzájemně znají a je pro ně díky získaným kontaktům, společným zážitkům a vytvořeným přátelským vztahům potom mnohem jednodušší řešit problémy a náročné situace, na které by sami, bez pomoci kolegů, nestačili.

Ke konci třetího měsíce stáže, jsou na programu závěrečné prezentace, na kterých stážisté prezentují své projekty před zraky ostatních studentů, mentorů, managementu a top managementu firmy. Po úspěšných prezentacích leader programu předá stážistům certifikát o absolvování stáže. Pokud se stážisté osvědčí, je jim nabídnuta práce na placené *trainee* pozici, přičemž zaměření, projekt či oddělení se může změnit v závislosti na přáních stážisty a potřebách firmy.

5.1 Analýza výběrového procesu ve stážovém programu

Výběrový proces ve stážovém programu probíhá téměř permanentně, protože nové stážisty nabírá tým koordinátorů každý druhý měsíc. Nicméně vzhledem k interním omezením koordinátoři nesmí přesáhnout hranici 60 stážistů ročně. Získávání a výběr stážistů si zajišťuje tým koordinátorů sám. Ohledně nástupních záležitostí tým úzce spolupracuje s interním HR oddělením.

5.1.1 Požadavek mentora na stážistu

Celý výběrový proces začíná získáváním stážistů ve chvíli, kdy mentor vyplní formulář o požadavku na stážistu. Formulář obsahuje název stážové pozice, informace o mentorovi (o jeho pozici, organizačním zařazení a o jeho pracovním týmu), popis projektu, na kterém bude stážista pracovat, podrobný popis stážové pozice, požadavky na uchazeče, přínos pro stážistu, datum začátku stáže.

5.1.2 Využívané metody získávání stážistů

Z informací získaných z formuláře tým koordinátorů zpracuje informační leták do dané šablony. Leták obsahuje název stážové pozice a její krátký popis, informace o mentorovi a jeho pracovním týmu, o projektu, informace o tom, co uchazeč díky stáži získá a sloupec s požadavky. Na letáku je také uvedeno, že se jedná o tříměsíční neplacenou stáž a dále jsou na něm informace, kde a jak se má uchazeč registrovat.

Leták se zveřejní na facebookovou stránku stážového programu, která je pro propagaci stáží hlavním komunikačním kanálem. Zároveň se zveřejněním pozice koordinátoři sdílí příspěvky na Facebooku do různých studijních skupin. Zhruba jednou za tři měsíce všechny letáky s aktuálními pozicemi koordinátoři vytisknou a vyvěšují je na vysokých školách na nástěnkách k tomu určených.

Přibližně třikrát do roka se zástupce z koordinátorského týmu ve spolupráci s interním HR oddělením účastní pracovních veletrhů na vysokých školách (například veletrhu iKariéra na Českém vysokém učení technickém v Praze, HIT Kariéra na Univerzitě Hradec Králové nebo veletrhu pracovních příležitostí Den firem pro matematiku a informatiku na Matematicko-fyzikální fakultě Karlovy univerzity). Participaci na jednotlivých pracovních veletrzích volí tým koordinátorů stážového programu podle cílové skupiny. Nejvíce jsou navštěvovány veletrhy, kterých se účastní studenti převážně technických oborů. Na veletrhu má stážový tým společně se zástupci HR oddělení vždy svůj stánek, na kterém poskytují obecné informace o firmě, stážovém programu a o otevřených stážových pozicích a pozicích pro absolventy. Pro zájemce jsou připraveny propagační materiály, a soutěž, ve které úspěšní řešitelé mohou získat výhru.

Studenti, kteří projeví zájem o stáž, zapisují své kontaktní údaje do speciální aplikace na tabletu. Aplikace je propojená s online službou, která umožňuje sběr dat, tvoří z nich data-

báze a následně umožňuje rozesílání tzv. *newsletterů* (hromadné elektronické zpravodajství ve formě e-mailu). Zástupci koordinátorů stážového programu a HR oddělení se na veletrhy pracovních příležitostí vydávají společně s vybraným kolegou z oddělení, ve kterém je aktuálně volná pozice. Je to dobré z toho důvodu, že daný kolega dokáže popsat uchazečům mnohem lépe pozici, která je aktuálně nabízena. Tento kolega si zároveň připraví přednášku o své práci ve firmě, kterou prezentuje v přednáškovém bloku, který probíhá současně s prezentací na stáncích v některé ze školních učeben.

Poslední formou propagace, kterou koordinátoři stážového programu využívají ke zviditelnění nově vypsaných pozic, ale i obecně ke zvýšení povědomí o existenci stážového programu ve firmě XY, jsou odborné přednášky na vysokých školách. Tyto přednášky jsou buď zasazeny přímo do osnovy konkrétního předmětu, nebo jsou konané nad rámec vyučování. Na tyto přednášky zvou koordinátoři kolegy, kteří jsou specialisté nejlépe v takovém oboru, do kterého se aktuálně shání nový stážista. Po konci samotné přednášky zúčastněný zástupce z týmu koordinátorů prezentuje informace o stážovém programu a o aktuálně vypsaných stážových pozicích.

5.1.3 Přihlášení uchazeče

V případě, že některá z forem propagace zaujme studenta, přihlásí se do stážového programu prostřednictvím online formuláře. Odkaz na formulář se nachází na facebookových stránkách stážového programu. Do formuláře uchazeč vypisuje svoje jméno, příjmení, školu (název fakulty, obor studia, ročník), email, telefon a to, jak se o stážovém programu dozvěděl. Dále ve formuláři vybírá z vypsaných stážových pozic. Pokud si uchazeč nevybral z nabídky stáží, má možnost napsat místo konkrétní stážové pozice jen oblast zájmu. Ve formuláři musí také zaškrtnout souhlas se zpracováním osobních údajů. Po odeslání se uchazeči zobrazí e-mailová adresa, na kterou je vyzván k zaslání svého životopisu společně s motivačním dopisem. V této chvíli začíná výběrový proces jako takový.

5.1.4 Kontaktování uchazeče

Ve chvíli, kdy koordinátoři přijmou e-mail s životopisy a motivačním dopisem uchazeče, odesílají e-mail s poděkováním za zaslání daných dokumentů a s informací, že se uchazeči do dvou týdnů ozvou telefonicky. Údaje o uchazeči se ukládají do databáze, se kterou ko-

ordinátoři dále pracují. Do čtrnácti dnů od přihlášení jsou uchazeči kontaktováni telefonicky.

V telefonickém rozhovoru koordinátoři znovu upozorňují, že se jedná o tříměsíční neplacenou stáž v pražské pobočce. Pokud uchazečův zájem o stáž trvá, domluví s ním datum prvního kola výběrového řízení. Po prvotním telefonickém kontaktu je uchazečovi zaslán e-mail, ve kterém se kromě data a času prvního kola výběrového pohovoru dozví uchazeč i informace o tom, jak se do firmy XY dostane, na jaké jméno se má hlásit na recepci a jaké je kontaktní telefonní číslo/kontaktní e-mail v případě jakýchkoliv dotazů či omluvení se ze společného setkání.

5.1.5 První kolo výběrového řízení – výběrový pohovor

Pro většinu pozic se první kolo výběrového řízení koná formou výběrového pohovoru. Případy, kdy je prvním kolem pro uchazeče assessment centrum, budou popsány v další kapitole. Před pohovorem probíhá příprava v podobě zarezervování místnosti, nastudování životopisu a motivačního dopisu. Jelikož koordinátoři stážového programu během výběru vyřizují najednou spousty jiných procesů, tak se čtení životopisu a motivačnímu dopisu někdy nevěnuje dostatečná pozornost. Většinou se oba dva dokumenty jen rychle pročtou a někdy si koordinátoři udělají pár poznámek a otázek k upřesnění. Strukturu pohovoru si koordinátoři dopředu moc nepřipravují, ale mají takovou základní sadu témat, kterým se postupně věnují. Jedním z hlavních cílů prvního kola výběrového pohovoru je zjištění, jaká je míra uchazečovi motivace ke stáži. Jelikož je stáž neplacená, tak se většinou hlásí uchazeči, kteří se na stáži opravdu chtějí něco naučit a jsou k tomu velmi motivovaní, ale není tomu tak vždycky. Pokud se uchazeč nehlásí na konkrétní pozici, nebo uvede v přihlašovací formuláři zájem o více pozic, zjišťuje se potom také v prvním kole i to, co uchazeče nejvíce baví a v jaké oblasti či oblastech by se chtěl dále rozvíjet.

V případě, že se uchazeč nachází v době přihlášení na pozici v zahraničí, 1. kolo probíhá metodou video pohovoru a to většinou prostřednictvím aplikace Skype.

Průběh pohovoru

Výběrový pohovor začíná tím, že je koordinátor kontaktován recepcí firmy XY, že daný uchazeč právě dorazil. Pohovor obvykle absolvují dva koordinátoři. Před samotným pohovorem se domluví, kdo z nich bude pohovor vést. Poté, co si do místnosti konání pohovoru

připraví koordinátoři životopis, motivační dopis, propisku a papír na poznámky, jdou uchazeče přivítat. Dříve se při seznámení s uchazečem rovnou nabízelo tykání, protože tykání napříč celou organizací je součástí firemní kultury, ale nedávno se koordinátoři rozhodli po celou dobu výběrového řízení uchazečům vykat a tykání nabízet až po přijetí na stáž, na nástupním dni. Po přivítání uchazeče ve firmě XY nabídnou koordinátoři uchazeči vodu a pozvou ho do připravené místnosti. Tam, většinou ještě před samotným pohovorem, prohodí několik neformálních vět o tom, jaká byla cesta, jaké je zrovna počasí a podobně. Jedná se o takový menší *icebreaker* (krátký rozhovor k uvolnění atmosféry, neboli k tzv. prolomení ledů).

Samotný pohovor začíná koordinátor (který vede pohovor)tím, že představí sebe, druhého koordinátora, vysvětlí jejich pozici ve firmě XY, co mají na starosti ve stážovém programu a také v krátkosti představí celý stážový program. Druhý koordinátor pořizuje pečlivě po celou dobu trvání pohovoru zápis, a pokládá případné doplňující otázky. Po zahájení pohovoru předá vedoucí koordinátor slovo uchazeči a poprosí ho, aby se představil a vyzdvihнул nějaké zajímavé body ze svého životopisu. Po uchazečově představení se koordinátoři doptávají na otázky k životopisu (pokud mají nějaké připravené) a na detaily ke vzdělávání, pracovním zkušenostem, dovednostem a zájmům. Dále se ptají na to, proč si vybral stáž ve firmě XY, jestli ví, čím se firma zabývá a co ho na firmě nejvíce zaujalo. Následně popisují, kolik času zabere stáž, a v souvislosti s tím se ptají, zda je to pro uchazeče, který je zároveň student, časově přijatelné a zda si myslí, že bude takto časově náročnou stáž zvládat. Na závěr pohovoru koordinátoři vysvětlí další postup. Ten je většinou takový, že se uchazeči do dvou týdnů ozvou s informací o tom, že je uchazeč zamítnut, nebo že postupuje do druhého kola. Zároveň vysvětlí, že druhé kolo probíhá také formou výběrového pohovoru na konkrétní stážovou pozici s jedním koordinátorem a s mentorem, pod kterým je pozice vypsána. Také informují uchazeče o tom, že před druhým kolem na většinu pozic posílají e-mailem zadání úkolu, které je potřeba do druhého kola vypracovat a na pohovoru následně prezentovat. Po těchto informacích dávají prostor uchazeči se na cokoli zeptat. Když jsou všechny otázky zodpovězeny, následuje rozloučení a vyprovázení uchazeče na recepci.

Nejpozději do čtrnácti dnů od proběhnutí pohovoru koordinátoři informují úspěšné uchazeče o jejich přijetí v telefonátu. Nepřijaté uchazeče kontaktují pomocí připraveného e-mailu, ve kterém je uvedený odpovídající důvod nepřijetí.

5.1.6 První kolo výběrového řízení – Assessment centrum

Na stážové pozice, které vyžadují k výkonu náplně stáže spíše měkké dovednosti, se hlásí velké množství uchazečů. Jde zejména o pozice v oblasti projektového managementu, obchodu, marketingu, lidských zdrojů a o koordinátorské pozice přímo do týmu stážového programu. Pro tyto pozice je prvním kolem výběrového řízení takzvané assessment centrum.

Při této metodě výběrového řízení koordinátoři stážového programu informují uchazeče v telefonátu, že první kolo výběru proběhne výše zmiňovanou metodou, kterou následně v rychlosti popíší. Zároveň uchazeče upozorňují na to, že mu zhruba tři dny před samotným konáním assessment centra přijde prostřednictvím e-mailu zadání nějakého úkolu. Do všech organizovaných assessment center je jeden společný úkol a to připravit si libovolným způsobem dvouminutovou prezentaci o sobě, svých zkušenostech, dovednostech, o tom proč se uchazeč hlásí do stážového programu a proč by ho koordinátoři stážového programu měli na pozici vybrat. Další úkoly se liší podle toho, na jakou pozici se assessment centrum koná. Například na AC, kde se vybíral nový koordinátor stážového programu, byl úkol připravit si prezentaci na téma „Teambuilding snů“. K tomuto úkolu byly dány zároveň pokyny určující rozpočet a počet účastníků teambuildingu.

Při výběru metodou assessment centra se koordinátoři zaměřují na více cílů, než u výběrových pohovorů. Prvním cílem AC je seznámení s celým týmem, který má na starosti stážový program. Druhým cílem je seznámení se samotným stážovým programem, s průběhem stáže spolu s poskytnutím informací o konkrétní pozici (tyto dva cíle jsou stejné, jako u výběrového pohovoru). Dalšími cíli, které se liší od cílů výběrového pohovoru, je zjistit, jak rychle se uchazeči orientují v novém prostředí, jak komunikují s ostatními uchazeči a jak spolupracují v týmech.

Koordinátoři organizují dva typy assessment center. Častějším typem je AC, kterého se účastní uchazeči hlásící se na jednu a tu samou konkrétní pozici. Druhým, méně častým typem je AC, kterého se účastní uchazeči o různé pozice. V obou případech je struktura AC podobná, jen u prvního typu je mezi uchazeči mnohem větší rivalita.

Samotný průběh assessment centra začíná uvítáním uchazečů, představením všech členů týmu stážového programu a zároveň krátkým představením ostatních hodnotitelů. Hodnotitelů je dohromady většinou stejný počet jako uchazečů, tedy 5-8. Za ostatní hodnotitele

vybíráme zaměstnance z oblasti, do které se řadí konkrétní pozice nebo z oblasti tomu příbuzné. Po představení hodnotitelů následují informace o stážovém programu, které prezentují dva moderátoři (z koordinátorského týmu). Tito moderátoři pak představí časový harmonogram AC (napsaný od začátku na flipchartu) a podle něj uchazeče po celou dobu trvání AC provází. Konkrétní průběh AC popíše pomocí harmonogramu – nejdříve představím první typ AC a poté i na ten druhý zmiňovaný typ. K harmonogramu ještě příkládám pro ilustraci hodnotící arch pro pozorovatele/hodnotitele, ve kterém jsou uvedeny také cíle, které jsou u jednotlivých aktivit sledovány.

Příklad harmonogramu AC na pozici Koordinátora stážového programu

- Schůzka s hodnotiteli – ujasnění si pravidel hodnocení, rozdání hodnotících archů (15min)
- Uvítání uchazečů, zahájení AC, představení časového harmonogramu (5 min)
- Představení týmu stážového programu, podrobný popis pozice (20 min)
- 1. úkol – sebezprezentace libovolným způsobem na 2 minuty (20 min)
- 2. úkol – prezentace na 5 minut na téma „Teambuilding snů“ (cca 50 min)
- Přestávka (10 min)
- Skupinový úkol – rozdělení do týmů, v nich vyrobit originální dárek hodnotitelům (20 min)
- Prezentace skupinového úkolu (9 min)
- Speed dating (doslova se překládá jako „rychlé rande“) – každý uchazeč s každým hodnotitelem dvouminutový rozhovor na danou otázku hodnotitele (20 min)
- Obrácený speed dating – to samé, ale na otázky se ptají uchazeči hodnotitelů (20 min)
- Prostor na dotazy, informace o následujícím postupu ve výběrovém řízení (10 min)
- Rozloučení s uchazeči (5 min)
- Vyhodnocení uchazečů s hodnotiteli, výběr 2-3 uchazečů do 2. kola (15 min)

Tabulka 5 Ukázka hodnotícího archu pro AC na pozici Koordinátor stážového programu

Jméno uchazeče			
aktivita	sledované cíle	poznámky	bodové hodnocení (1-10)
sebe prezentace	struktura, připravenost, nervozita, čas, obsah, originalita		
úkol "Teambulding snů"	dodržení zadání (rozpočet, počet lidí), struktura prezentace, vzhled prezentace, nápaditost, reálnost provedení		
skupinový úkol	splnění úkolu, postoj, prezentační dovednosti, kreativita plnění úkolů, dodržení času, týmová spolupráce		
speed dating	správnost odpovědí, pohotové odpovídání, schopnost vyhledat odpověď		
obrácený speed dating	komunikační dovednosti, pokládání otázek, aktivita/pasivita, zájem		

Zdroj: interní dokument

Příklad harmonogramu AC na různé pozice

- Schůzka s hodnotiteli a mentory, na jejichž pozice se hlásí účastníci AC – ujasnění si pravidel hodnocení, rozdání hodnotících archů (15min)
- Uvítání uchazečů, zahájení AC, představení časového harmonogramu (5 min)
- Představení týmu stážového programu (10 min)
- 1. úkol – sebe prezentace libovolným způsobem na 2 minuty (20 min)
- 2. úkol – Icebreaker – sestavení křížovky s technickými pojmy (15 min)
- Skupinový úkol s názvem Challenge (výzva): plnění úkolů ve skupinách po bu-
dově (30 min)
- Přestávka (10 min)

- Prezentace skupinového úkolu (10min)
- *Speed dating* – každý uchazeč s každým hodnotitelem 2 minutový rozhovor na danou otázku hodnotitele (20 min)
- Chvilka mentorů – uchazeči mají možnost zeptat se svých potencionálních mentorů na podrobnosti k pozicím (15 min)
- Prostor na dotazy, informace o následujícím postupu ve výběrovém řízení (10 min)
- Rozloučení s uchazeči (5 min)
- Vyhodnocení uchazečů s hodnotiteli, výběr 2-3 uchazečů do 2. kola (15 min)

Tabulka 5 Ukázka hodnotícího archu pro AC na různé pozice

Jméno uchazeče			
Název pozice			
aktivita	sledované cíle	poznámky	bodové hodnocení (1-10)
sebe prezentace	struktura, připravenost, nervozita, čas, obsah, originalita		
Icebreaker	komunikace, kreativita, spolupráce, aktivita/pasivita		
skupinový úkol	splnění úkolů, postoj, obsah a vzhled prezentace, prezentační dovednosti, kreativita plnění úkolů, dodržení času		
speed dating	odpovědi na otázky, pohotové odpovídání, schopnost vyhledat odpověď, upřímnost		
diskuse	komunikační dovednosti, pokládání otázek, aktivita/pasivita, zájem		

Zdroj: interní dokument

Nejpozději do čtrnácti dnů od proběhnutí assessment centra přijatým uchazečům koordinátoři zavolají s informací o jejich postupu do dalšího kola a nepřijatým uchazečům zasílají e-mail o nepřijetí.

4. 1. 7. Druhé kolo výběrového řízení – Výběrový pohovor s mentorem

Druhé kolo výběru ve stážovém programu probíhá pokaždé výběrovým pohovorem, na kterém je přítomný mentor, jeden koordinátor programu a někdy i mentorův nadřízený. Před pohovorem koordinátoři zasílají mentorovi životopis a motivační dopis uchazeče spolu s komentářem zapsaným z informací z prvního kola výběrového řízení. Následně se koordinátoři dohadují s mentorem na možném termínu pohovoru a poté telefonátem prověří, zda termín vyhovuje i uchazeči. V případě, že vyhovuje, zarezervují místnost, zašlou mentorovi pozvánku do interního kalendáře a uchazeči odešlou e-mail s podrobnými informacemi o místě a času konání výběrového pohovoru spolu se zadáním úkolu, na kterém se dopředu s mentorem dohodnou. Tento informační e-mail zasílají nejpozději tři dny před konáním osobního pohovoru.

V termínu pohovoru se jeden z koordinátorů v zarezervované místnosti schází s některými mentory o něco dříve kvůli dohodnutí o průběhu pohovoru. S některými mentory se ale koordinátor schází až těsně před začátkem pohovoru, někdy dokonce dorazí mentor až po tom, co koordinátor přivítá uchazeče, takže na dohodu o průběhu pohovoru často nezbyde čas. Pohovor poté probíhá většinou tak, že koordinátor uchazeče uvítá, seznámí ho s mentorem popřípadě s ostatními osobami, které se pohovoru účastní. Následně představí průběh pohovoru a předá slovo mentorovi. Mentor na úvod uchazeči podrobněji představí svoji pracovní pozici, svoji pracovní náplň, případně to, čím se jeho tým konkrétně zabývá. Následně popíše svými slovy pozici, na kterou se daný uchazeč hlásí. Poté předá slovo uchazeči a poprosí ho o krátké představení. Po představení se ho ptá na otázky, které má dopředu připravené, případně vyzývá uchazeče k prezentaci samostatného úkolu. Mentora část pohovoru probíhá u každého mentora odlišně. Různí mentoři mají své vlastní otázky, jiné úkoly, a požadavky. Koordinátoři proto nechávají celou tuto část pohovoru na mentorech samých, aby si ji připravili tak, jak jim to nejlépe vyhovuje. Předem se na ni ale s mentory nijak nedohadují a proto se někdy stává, že mentoři nemají strukturu pohovoru připravenou.

Po všech zodpovězených dotazech mentora i uchazeče koordinátor zakončí pohovor informací o následném postupu ve výběrovém řízení. Opět se disponuje se lhůtou čtrnácti dnů, ve které se uchazeči koordinátor ozve, zda je přijat či odmítnut.

Po rozloučení s uchazečem, koordinátor stážového programu diskutuje spolu s účastníky pohovoru o tom, zda uchazeče přijímat či nikoliv. Hlavní slovo má v této věci samozřejmě mentor a jeho nadřízený.

4. 1. 8. Třetí kolo výběrového řízení – Výběrový pohovor s mentorem na jinou pozici

V průběhu výběrového procesu občas nastane situace, kdy se mentor po druhém kole rozhodne, že se uchazeč na jeho pozici nehodí, ale zároveň uzná, že má uchazeč velmi dobré znalosti, dovednosti či zkušenosti na jinou pozici. V tomto případě se tým koordinátorů snaží kontaktovat mentora, na jehož pozici by se daný uchazeč mohl hodit. Když má mentor zájem se s uchazečem seznámit, zařizují takzvané třetí kolo osobního pohovoru. Toto třetí kolo probíhá obdobně jako kolo druhé.

5.2 Návrh opatření ke zlepšení výběrového procesu stážového programu

Cílem této kapitoly je na základě informací z rozhovorů s HR Senior Recruitment Specialist, s Leaderem brněnského stážového programu a zároveň z poznatků uvedených v teoretické části navrhnout opatření ke zlepšení výběrového procesu stážového programu ve firmě XY.

5.2.1 Metody získávání stážistů

První návrh opatření ke zlepšení se týká části získávání uchazečů o stáže. V analýze jsou jako metody získávání uvedeny:

- inzerce na internetu v podobě letáků o jednotlivých stážových pozicích, které jsou vyvěšeny na Facebookové stránce stážového programu a sdíleny do jiných studentských Facebookových skupin,
- inzerce v podobě letáků na nástěnkách vysokých škol
- spolupráce s univerzitami – účast na veletrzích pracovních příležitostí a pořádání odborných přednášek zaměstnance firmy XY

Mým návrhem je zařadit ke zmíněným metodám také metodu inzerce ve studentských časopisech a ve studentských odborných časopisech (např. v časopisu Ekontech, v časopisu Studenta či v jiných časopisech vydávaných např. studentskými spolky na vysokých ško-

lách). V časopisech by kromě inzerce mohly být i odborné články o tématech, kterými se firma XY zabývá, napsané zaměstnanci, kteří pro firmu XY pracují.

Druhým návrhem je rozšíření metody inzerce na internetu o inzerci a propagaci stážového programu na sociální síti LinkedIn (HR Senior Recruitment Specialist, 2017, Praha).

Posledním návrhem je rozšíření metody spolupráce s vysokými školami o spolupráci s vysokoškolskými kariérními centry (Dale, 2007, s. 39). Tato spolupráce by mohla probíhat formou nabídky pořádání workshopů koordinátory stážového programu či zástupci HR oddělení firmy XY. Workshopy by mohly být organizovány na témata týkající se rozvoje dovedností potřebných k hledání práce (např. workshop „výběrový pohovor/AC nanečisto“). Na workshopech by pak mohl být prostor k představení stážového programu a propagaci volných stážových pozic.

5.2.2 Kritéria výběru stážistů

Z analýzy výběrového procesu vyplývá, že v procesu výběru stážistů nejsou uvedena kritéria jejich výběru. Na základě poznatků z teoretické části bych navrhovala určit kritéria celoorganizační, týmová a kritéria pracovního místa (Koubek, 2007, 170).

Celoorganizační kritéria by měl stanovit tým stážového programu ve spolupráci s HR oddělením příp. s managementem firmy. Týmová kritéria a kritéria pracovního místa by měla být určena u každé stážové pozice zvlášť a to nejlépe na základě rozhovoru s mentorem nebo manažerem obsazované pozice.

5.2.3 Předvýběr uchazečů o stáž

V analýze výběrového procesu stážového programu je uvedeno, že předvýběr stážistů probíhá pouze formou krátkého telefonátu, ve kterém se zjišťuje především to, zda uchazeč počítá s tím, že stáž je neplacená, trvá tři měsíce a výkon stáže je na pražské pobočce. Metoda zkoumání CV a motivačního dopisu uchazeče je zařazena až na dobu po pozvání uchazeče na výběrový pohovor a v analýze je naznačeno, že koordinátoři této metodě nevěnují dostatečnou pozornost.

Na základě teorie, rozhovoru s HR Senior Recruitment Specialist a s Leaderem brněnského stážového programu, navrhuji do předvýběru zahrnout metodu analýzy dokumentů, konkrétně zkoumání životopisu a motivačního dopisu.

Při zkoumání CV by se koordinátoři měli podle Dvořákové a kol. (2007, s. 139, 140) zaměřit na následující skutečnosti:

- jak často uchazeč měnil zaměstnání/ vzdělávací instituce,
- zda je možné ve změnách sledovat návaznost a cílevědomost,
- zda uchazeč dokončil zahájené studium,
- jak dlouho trvaly jednotlivé pracovní poměry uchazeče/studium v jednotlivých vzdělávacích institucích,
- jaké důvody vedly ke změně v různých funkcích,
- zda se mezi úseky vzdělávání (a zaměstnání) vyskytují časové mezer.

Při zkoumání motivačního (průvodního) dopisu je důležité se zaměřit na uchazečovu motivaci, zájem a způsobilost pro danou stážovou pozici.

Dalším návrhem pro zlepšení předvýběru je rozšíření telefonického rozhovoru o otázky, které uvádí v rozhovoru HR Senior Recruitment Specialist (2017, Praha). Těmi jsou:

- proč se uchazeč hlásí na tuto konkrétní stážovou pozici,
- proč chce pracovat ve firmě XY,
- zda má uchazeč možnost pracovat v České republice,
- od kdy může uchazeč na stáž nastoupit.

Předvýběr by podle mého návrhu končil představením úspěšných kandidátů mentorovi dané stážové pozice. Ten by na základě koordinátory zjištěných informací z předvýběru určil, se kterými kandidáty se chce sejit v prvním kole výběrového řízení. Kandidáti, které by si mentor nevybral, a kteří by splňovali celoorganizační kritéria, by byli pozváni do prvního kola výběrového řízení pouze s koordinátory stážového programu.

5.2.4 První kolo výběrového řízení s koordinátorem a mentorem

V návaznosti na předvýběr navrhuji, aby první kolo probíhalo formou polostrukturovaného výběrového pohovoru před panelem posuzovatelů. Panel posuzovatelů by se skládal z jednoho koordinátora stážového programu, mentora dané stážové pozice, příp. manažera stážové pozice či kolegy mentora z týmu. Pohovor by vedl koordinátor a struktura pohovoru je uvedena níže (v závorkách je návrh toho, kdo by měl jednotlivé kroky na starosti).

V sestavení struktury jsem se inspirovala Armstrongovou (2007, s. 373) strukturou výběrového pohovoru:

- 1) přivítání uchazeče, úvodní slovo koordinátora, představení členů panelu posuzovatelů (koordinátor),
- 2) část zaměřená na získání informací o uchazeči, potřebných k posouzení toho, zda uchazeč vyhovuje požadavkům stážové pozice
 - a. získání informací k posouzení celoorganizačních kritérií (koordinátor),
 - b. získání informací k posouzení týmových kritérií a kritérií dané stážové pozice (mentor/manažer),
- 3) informování uchazeče o organizaci a stážové pozici (koordinátor, mentor/manažer),
- 4) odpovědi na otázky uchazeče (všichni členové panelu),
- 5) závěr pohovoru s informováním o následných krocích (koordinátor).

Jelikož z analýzy výběrového procesu vyplývá, že koordinátoři nemají pro pohovor předem připravené otázky, navrhuji, aby byla pro koordinátory připravena tato sada otázek, které by mohli, ale nemuseli během pohovoru využít, popř. by je mohli rozvíjet dalšími doplňujícími otázkami:

- Teď bychom rádi, abyste se nám v krátkosti představil/a, řekl/a nám něco o sobě a o vašich pracovních zkušenostech. Nepotřebujeme, abyste nám citoval/a svůj životopis, spíše jestli byste mohl/a něco zajímavého vypíchnout. (HR Recruitment Specialist, 2017)
- Proč jste si zvolil/a vaši školu/univerzitu? (Clegg, 2005, s. 61)
- Jaká byla nejlepší věc na vaší předchozí práci/brigádě/ nejlepší předmět ve škole A jaká/ý byl/a nejhorší? (Clegg, 2005, s. 61)
- Proč byste chtěl/a pracovat pro naši firmu? Co vás na této firmě láká, co jste si o ni zjistil/a?
- Proč jste se přihlásil/a na tuto konkrétní stážovou pozici? Co od ní očekáváte?
- Co byste chtěl/a jednou dělat? (Leader brněnského stážového programu, 2017)
- Jaká je vaše nejsilnější/nejslabší stránka? (Clegg, 2005, s. 61)
- Co vás nejvíc baví na (doplnit oblast zájmu, např. programování)? (Buckingham a Coffman, 2012, s. 216-218)

- Behaviorální otázky, např.: Pojd'me si pohovořit o projektu, který jste absolvoval/a ve škole. Čeho jste dosáhl/a, jak jste toho dosáhl/a, a jaké obtíže jste při tom musel/a překonat? + doplňující otázky (Dale, 2007, s. 82-83).

Tento výběrový pohovor by se tedy dle mého návrhu lišil od původního popisovaného pohovoru v analýze tak, že by na něj uchazeči byli pozváni až po prvotním předvýběru, pohovor by probíhal rovnou s mentory (příp. s manažery, či spolupracovníky) jako posuzovatelé/tazatelé, jeho struktura by tím pádem byla poupravena a koordinátor, který by pohovor vedl, by měl k dispozici stanovený seznam doporučených otázek. Mezi otázkami by byly zařazeny i otázky na zjištění motivace, talentu a behaviorální otázky.

5.2.5 První kolo výběrového řízení jen s koordinátory

V případě, že by v předvýběru byl vybrán uchazeč, který by nevyhovoval požadavků mentora na pozici, na kterou se přihlásil, bych navrhovala uchazeče pozvat na první kolo výběrového řízení pouze s koordinátory stážového programu. Tento výběrový pohovor by probíhal podobně jako ten s mentorem, tedy byl by polostrukturovaný, před výběrem posuzovatelů. Panel posuzovatelů by čítal dva koordinátory, z nichž jeden (předem určený) by pohovor vedl. Od původního popisovaného prvního kola v analýze výběrového procesu by se tento pohovor lišil strukturou a předem připravenou sadou otázek.

Struktura by byla opět inspirována Armstrongovou (2007, s. 373) strukturou výběrového pohovoru a vypadala by takto:

- 1) přivítání uchazeče, úvodní slovo koordinátora, představení členů panelu posuzovatelů,
- 2) část zaměřená na získání informací o uchazeči, potřebných k posouzení toho, zda uchazeč vyhovuje požadavkům nějaké z volných stážových pozic
- 3) informování uchazeče o organizaci a volných stážových ,
- 4) odpovědi na otázky uchazeče,
- 5) závěr pohovoru s informováním o následných krocích.

Sada otázek by byla stejná jako o u pohovoru uvedeného výše, jen otázky o konkrétní pozici by nahradila otázka: „*Kdybyste měl/a možnost vybrat si u nás jakoukoliv pozici, jaká by to byla?*“ (Leader brněnského stážového programu, 2017).

Závěr

Bakalářská práce se zabývá výběrovým procesem, tedy získáváním a výběrem zaměstnanců/stážistů do stážového programu v nadnárodní korporaci.

V teoretické části práce jsou ve třech kapitolách shrnuty poznatky získané studiem odborné literatury. Kapitola o získávání zaměstnanců obsahuje popis a specifikaci volných pracovních míst, jednotlivé zdroje získávání zaměstnanců, vybrané metody získávání, požadovanou dokumentaci a možné způsoby uchazečova přihlášení. V následující kapitole o výběru zaměstnanců jsou uvedena kritéria výběru a postup při výběru. Poslední kapitola teoretické části je věnována popisu jednotlivých metod výběru zaměstnanců.

Praktická část je zaměřena na výběrový proces ve stážovém programu firmy XY. Obsahuje představení vybrané firmy a jejího stážového programu. Dále je zde zpracována analýza výběrového procesu stážového programu a v samotném závěru je navrženo několik doporučení ke zlepšení.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jakým způsobem je možné výběrový proces stážového programu vylepšit, a která konkrétní opatření jsou dobrá navrhnout k přijetí stážovému týmu.

Informace získané metodou standardizovaných rozhovorů spolu s poznatky získaných studiem odborné literatury byly porovnány s analýzou reálného stavu výběrového procesu ve stážovém programu a na základě rozdílů byly stanoveny níže uvedené návrhy opatření.

První návrh se týká získávání stážistů. Je jím doporučení zařazení metody inzerce ve studentských časopisech a inzerce na sociální síti LinkedIn. V této oblasti je také navrženo prohloubení spolupráce s vysokými školami formou kooperace s vysokoškolskými kariérními centry.

Dalším návrhem je stanovení kritérií celoorganizačních, týmových a kritérií konkrétní pracovní pozice.

Pro zvýšení efektivity předvýběru je navrženo zařazení metody analýzy dokumentů a rozšíření osnovy telefonického rozhovoru.

Dále je uveden návrh změny provedení výběrového pohovoru v prvním kole tak, aby se první kolo uskutečnilo již přímo s mentorem jako členem panelu posuzovatelů, což by v důsledku vedlo ke zkrácení výběrového řízení. Tento návrh by byl uplatňován pouze v případě, kdy je na základě informací získaných z předvýběru zjištěno, že uchazeč splňuje všechna stanovená kritéria. V opačném případě je navrženo zachovat první kolo výběrového pohovoru tak, jak tomu bylo doposud, tzn. pouze s koordinátory.

V obou případech je navrženo uskutečnit polostrukturovaný výběrový pohovor s možností zařazení otázek z připravené sady.

Všechny návrhy jednotlivých opatření ke zlepšení budou prezentovány týmu stážového programu firmy XY.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024714073.

BUCKINGHAM, Marcus a Curt COFFMAN, 2012. *Nejprve porušte pravidla: co dělají nejlepší světoví manažeři jinak*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0023-0.

CLEGG, Brian, 2005. *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0616-0.

DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1522-0.

D'AMBROSOVÁ, Hana, 2007. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-512-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2010. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE, 2007. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2009-8.

HRONÍK, František, 2002. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. Brno: ERA group. ISBN 80-86517-20-9.

HUHMANN, Heather, 2014. 6 Unconventional Ways To Start Your Cover Letter. In: *Glassdoor* [online]. Glassdoor, 2008 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <https://www.glassdoor.com/blog/6-unconventional-ways-start-cover-letter/>

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk, 2010. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde. ISBN 9788072018109.

KOUBEK, Josef, 2003. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611683.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ, 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0698-9.

Studie TOP Zaměstnavatelé, 2012 [online]. Praha: Asociace studentů a absolventů [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <http://www.topzamestnavatele.cz/>

Universum, 2013 [online]. Praha: Universum [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <http://www.universumczech.com/>

WALKER, Alfred, 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0449-8.

WERTHER, William B. a Keith DAVIS, 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 808560504x.

Jiné zdroje

HR SENIOR RECRUITMENT SPECIALIST, 2017. Rozhovor s HR Senior Recruitment Specialist, Praha.

LEADER BRNĚNSKÉHO STÁŽOVÉHO PROGRAMU, 2017. Rozhovor s Leaderem Brněnského stážového programu, Praha.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Hlavní kritéria posuzování metod výběru.....	19
Tabulka 2 Matice pro konečné hodnocení	20
Tabulka 3 Matice pro vyhodnocení skóre.....	21
Tabulka 4 Matice pro hodnocení v AC.....	26
Tabulka 7 Ukázka hodnotícího archu pro AC na různé pozice	47

Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovor s HR Senior Recruitment Specialist	60
Příloha 2 Rozhovor s Leaderem brněnského stážového programu.....	66

Přílohy

Příloha 1 Rozhovor s HR Senior Recruitment Specialist

Na jaké pracuješ pozici, co je tvou pracovní náplní?

Pracuji na pozici HR Senior Recruitment Specialist. Mou pracovní náplní je zajištění náborového procesu od začátku do konce (od zadání pozice do nabrání člověka do naší společnosti). Když dostaneme požadavek od manažera oddělení, že potřebuje nového zaměstnance, začneme schůzkou s manažerem, kde si vydefinujeme požadavky na daného uchazeče/danou pozici, zadáme tyto informace do našeho interního systému, seženeme potřebná schválení a poté začínáme dávat dohromady popis pozice a začínáme vyjednávat otevření pozice na externí trh. Následně se věnujeme tzv. direct sourcingu (=přímému vyhledávání a případnému kontaktování vhodných uchazečů např. na sociálních sítích), což nedělám většinou já, ale spíše studentky z našeho náborového týmu. Poté, co uděláme telefonicky prescreening (=předvýběr nejvhodnějších uchazečů), domlouváme pohovory. Pohovorů se účastní vždy jeden člověk z náborového týmu a jeden člověk z businessu – většinou manažer. Když si vybereme finálního uchazeče, pokračujeme v organizování nástupu (nástupní den, zařízení technického a jiného vybavení potřebného k výkonu práce, zdravotní prohlídky, podpisu smlouvy, atd.). Součástí mé práce je také zamítání nevhodných uchazečů, jak telefonicky, tak prostřednictvím e-mailu.

Jaké jsou typické profese, na které nabíráte nové zaměstnance? Jaké jsou na tyto profese požadavky?

Typické profese řadíme do takových třech hlavních skupin. První a největší skupinou jsou obchodníci (sales representative). Na tyto pozice se požadavky liší podle technologií, na kterou se daný obchodník bude zaměřovat. Důležité jsou pro nás jejich zkušenosti z dané oblasti popř. zkušenosti s danou technologií. Dále pro-klientský přístup, což je jedna z hlavních strategií firmy. Pro tyto pozice také vyžadujeme dobré prezentační a komunikační (argumentační) dovednosti. Obchodníci se stýkají dennodenně s klienty, takže musí vědět, jak funguje business. Oceňujeme zkušenosti z velkých či středně velkých firem.

Druhou skupinou jsou IT specialisté. To jsou technické pozice, u nichž se požadavky odvíjejí od konkrétního projektu, na který nastupují. Projekty jsou nejčastěji v oblastech databází, infrastruktur, vývoje nebo výzkumu.

Třetí skupinou jsou pozice do backoffice služeb. To jsou podpůrné složky businessu, které zajišťují chod firmy. Negenerují zisk, ale díky jejich podpoře se zisku dosahuje. Jsou to většinou pozice do oddělení financí, marketingu, lidských zdrojů apod. Na tyto pozice nabíráme nové zaměstnance nejméně často, díky nízké fluktuaci. Mezi hlavní požadavky na tyto pozice patří důslednost, komunikativnost apod.

Na velké procento pozic nabíráme již studenty. Je to proto, že u nás nejsou tolik rozšířené poloviční úvazky a proto se kolikrát pracovní smlouva řeší právě dohodou o pracovní činnosti, která ji nahrazuje. Jedna z hlavních strategií dnešního recruitingu a stuffingu naší organizace je najít si talentované lidi už v době studia na střední nebo vysoké škole a umožnit jim vstup do reálného pracovního života a díky tomu umožnit získání praktických zkušeností. Firma do těchto studentů investuje čas na předání zkušeností a studenti jsou potom firmě přínosem v oblasti nových nápadů a inovací. Junioři jsou také levnější, takže pro firmu je to navíc výhodné i z finančního hlediska.

Co všechno zahrnuje personalistika ve firmě XY? Kdo a jak ji zajišťuje?

Personalistika pro mě znamená fungování HR uvnitř firmy, ale i na venek. HR manažer má na starosti tým specialistů na různé oblasti. Díky spolupráci těchto lidí je možné, aby to oddělení fungovalo, a to pak podporuje chod firmy.

V našem HR oddělení je Benefit Specialist, Operation Specialist, Payroll Specialist, Mobility Specialist. Dále Recruitment team a HR Business Partners.

Otázky na podrobnosti k výběrovému procesu na regulární HR pozice:

Jak probíhá vaše komunikace s manažerem, který vznesl požadavek na novou pozici?

U nás jde většinou informace o novém požadavku od HR Business Partnera. HR Business Partner jedná s manažerem o tom, že by manažer potřeboval nějakého nového zaměstnance (=otevřít novou pozici). Jakmile je nová pozice schválena businesssem, informace jde k nám. V této chvíli se do toho vkládá náborový tým. Začneme vyplněním rekvizice, což je

otevření požadavku v našem náborovém interním systému, kde zadáváme obecné informace o pozici, typ úvazku, typ pozice, místo výkonu práce, požadavky na pozici, organizační zařazení, schválený rozpočet na pozici (mzdové rozmezí). Při tomto zadávání do systému komunikujeme s manažerem, protože ten má tyto informace nejpřesnější. Vyplněný formulář se ze systému odešle ke schválení hiring manažerovi (nadřízený manažera, který o pozici žádá) a finančnímu schvalovateli. Když máme tyto dvě schválení, můžeme otevřít pozici a začít hledat uchazeče.

Jak hledáte uchazeče?

Primárně inzerujeme pozici v našem interním systému, aby byla pozice nabídnuta nejdříve našim zaměstnancům. Poté inzerujeme externě na pracovním portálu, na sociálních sítích jako je Facebook a LinkedIn (tím je myšlena i inzerce ve skupinách na sociálních sítích podle dané pozice a zaměření). Pokud máme nízkou odezvu od uchazečů, tak se věnujeme přímému vyhledávání vhodných uchazečů, případně máme možnost o tuto činnost požádat naši interní agenturu. To ale využíváme minimálně.

K hledání uchazečů využíváme také pracovních veletrhů a jiných akcí na vysokých školách. S vysokými školami také spolupracujeme formou účasti na různých seminářích či přednáškách.

Jak zpracováváte propagační leták na pozici?

Základem je požadavek od manažera, který upravujeme tak, aby tam byly pouze důležité informace, aby to nebyl dlouhý souvislý text, který by nikoho nezaujal. Dneska už je potřeba oslovit uchazeče něčím úderným, jednoduchým, zajímavým. Do letáku dáváme odkaz na pozici v našem systému, kde si uchazeč může přečíst o pozici doplňující informace. Na grafiku letáku využíváme šablony, které sestavuje každý rok náš globální tým.

Jak vám dá uchazeč vědět, že má o konkrétní pozici zájem?

Uchazeč se nám buď ozve přihlášením do našeho interního systému, nebo se přihlásí přes pracovní portál, anebo s ním komunikujeme přes LinkedIn.

Jak u vás děláte prescreening (=předvýběr nejvhodnějších uchazečů)?

To záleží na konkrétním požadavku manažera. Někteří manažeři chtějí vidět profily uchazečů až po prescreeningu, někteří manažeři chtějí nejdříve vidět životopisy a sami si rozhodnout, u koho chtějí prescreening dělat. Takže je to celkem individuální.

Prescreening je potom pro nás o získání základních informací prostřednictvím krátkého telefonního rozhovoru. Zjišťujeme: proč se uchazeč hlásí na pozici, proč chce pracovat v naší společnosti, zda uchazeč ví, že je místo pracovního výkonu v Praze, zdá má vůbec možnost pracovat v České republice (zjišťujeme hlavně u cizinců), ptáme se na očekávanou mzdu, na možné datum nástupu. Po tomto telefonickém rozhovoru se uchazečům ozýváme znovu, a domlouváme s nimi pohovor. Nebo se uchazečům ozveme, že bohužel z nějakého důvodu nevyhovují požadavkům.

Jak nevyhovující uchazeče zamítáte?

Pokud s uchazečem absolvujeme telefonický prescreening, zamítnutí také sdělujeme telefonicky. Vždycky udáme důvod, kvůli kterému uchazeč nevyhovuje požadavkům (například že se neshodujeme s uchazečem v době nástupu, v mzdovém očekávání, ve směru, kterým se uchazeč chce ubírat, atd.). Když zamítáme uchazeče po tom, co si manažer přečetl jeho životopis a zjistil, že uchazeč nevyhovuje jeho požadavkům (bez telefonického prescreeningu), činíme tak prostřednictvím personifikovaného emailu. Máme připravené zamítací emaily s uvedeným důvodem (většinou více obecným).

Jak zamítnutí zakončujete?

Snažíme se vždycky uchazeči dát informaci o tom, že budeme rádi nadále v kontaktu, ať sleduje naše stránky, kdyby ho zaujala jiná pozice, ať nás kontaktuje buď napřímo nebo přes náš systém a kdyby měl nějaké dotazy, tak jsme kdykoliv k dispozici. Snažíme se ho tedy namotivovat k jiné případné spolupráci s naší firmou. To je důležité – končit zamítnutí pozitivně.

Jak probíhá dohodnutí pohovoru?

Už při prvním kontaktu s manažerem si nastavíme, kdo bude u pohovoru a kdo bude na pohovor zvát (někteří manažeři mají asistentku, která ví přesně, kdy má manažer čas). Když zveme my, řídíme se podle manažerova kalendáře, najdeme vhodné termíny a ty nabídneme uchazečovi.

Jak pracujete s životopisy?

Životopis si přečteme a primárně se zaměříme na pracovní zkušenosti. Potom posuzujeme, zda je životopis adekvátní konkrétní pozici. Když projde touto primární selekcí tak se poté zaměřujeme na detaily. Také pracujeme se vzhledem životopisu (například pro marketingové pozice by měl mít životopis zajímavý vzhled, pro recruiterské pozice je úplně v pořádku, když je životopis sepsaný v odrážkách, je černobílý, s důležitými informacemi, pro pozice na projektový management je zase důležitý soupis a podrobný popis absolvovaných projektů). Vzhled je proto velmi individuální a je potřeba neházet všechny životopisy do jedné škatulky. Když po přečtení životopisu následuje prescreening, zaškrtnu si rovnou oblasti/informace, které mě zajímají, případně si poznačím, ke kterým se chci doptat na podrobnosti, vysvětlení (když je něco nejasné), abych dobře posoudila profil uchazeče. Dáváme si pozor také na to, abychom uchazeče podle životopisu nijak nediskriminovali.

Používáte nějaké jiné metody výběru, než které používáme my?

Kromě klasických výběrových pohovorů, assessment center (méně využívaných) a zmiňovaného telefonického prescreeningu, využíváme také metodu video pohovoru. Mnohdy hledáme totiž člověka, který nemusí být české národnosti s českým jazykem a nemusí žít v České republice, takže minimálně první kolo probíhá video pohovorem. Na video pohovory používáme náš interní nástroj.

Další metodou je testování matematicko-logických schopností. U IT pozic mají manažeři svoje vlastní testy na zjištění potřebných dovedností a znalostí technologií.

Jakou máte strukturu pohovorů?

Já myslím, že máme takovou tu úplně klasickou strukturu. Dotazy máme lehce připravené, zapojujeme také behaviorální dotazy, tzn. dotazy na chování v určité situaci. Například když uchazeč pracoval na nějakém konkrétním projektu, tak se ho ptáme, s jakými se potýkal komplikacemi a jak je řešil.

Na začátku pohovoru je představení lidí, kteří pohovor vedou. Poté poprosíme uchazeče o jeho krátké představení (vypíchnutí zajímavých informací) a následně přecházíme k představení pozice a pracovního týmu manažerem. Poté dodáme nějaké informace o firmě a samozřejmě v průběhu celého pohovoru pokládáme doplňující otázky. Ke konci pohovoru se také ptáme na uchazečovy koníčky a na to, co uchazeč dělá ve volném čase. Tím

trošku zjišťujeme i to, zda se uchazeč na pozici hodí osobnostně (do daného týmu, k danému manažerovi). Poté si řekneme podmínky dalšího postupu, do kdy se mu ozveme. Na konec je prostor pro otázky uchazeče.

Na prvním kole se ne vždycky dostaneme k otázkám mzdy, ale k případnému datu nástupu se dostaneme vždy. Mnohdy na prvním kole pohovoru uchazeče zajímají benefity, v tom případě člověk z HR týmu benefity představí a popíše podrobnosti.

Jaké pokládáte otázky na pohovoru?

Na úvod se snažím s uchazečem neformálně pobavit (o cestě na pohovor, o počasí, „*to jste hodný, že jste dorazil/a včas*“, „*nedáte si vodu/čaj/kávu*“). U představení uchazeče: „*Ted' bychom rádi, abyste se nám v krátkosti představil, řekl nám něco o sobě a o vašich pracovních zkušenostech. Nepotřebujeme, abyste nám citoval svůj životopis, spíše jestli byste mohl něco zajímavého vypíchnout.*“ U mzdy: „*Jaká mzda by na této pozici pro vás byla zajímavá?*“ U juniorních lidí zazní také klišé otázka: „*Kde se vidíte za 20let?*“. O firmě: „*Proč byste chtěl pracovat pro naši firmu? Co vás na této firmě láká, co jste si o ni zjistil/a?*“.

Příloha 2 Rozhovor s Leaderem brněnského stážového programu

Poznámka na úvod: Leader pracuje pro brněnskou pobočku firmy XY. Vede stejnojmenný stážový program, který je velmi podobný analyzovanému programu. Hlavními rozdíly mezi programy jsou ty, že v brněnském stážovém programu stážisty nabírají zhruba dvakrát ročně – do podzimních a jarních běhů, které se termínově shodují s vysokoškolskými semestry. Jelikož se na stáži hlásí hodně studentů z cizích zemí a pobočka v Brně je celkově složením zaměstnanců mnohem více mezinárodní než pobočka v Praze, probíhá celý výběrový proces v anglickém jazyce. Dalším rozdílem mezi programy je to, že stáž v brněnském programu trvá čtyři měsíce. Rozdíly ve výběrovém procesu jsou popsány v následujícím rozhovoru.

Na jaké pracuješ pozici, co je tvou pracovní náplní?

Pracuji na pozici Leader stážového programu. Starám se o studenty (stážisty) od začátku do konce jejich stáže ve firmě, tzn. od sbírání projektu přes jejich nábor, výběrový proces, organizaci nástupu, koordinaci vzdělávacích plánů, koordinaci jejich hodnocení stáže, až po organizaci závěrečných prezentací. Na konci jejich stáže se jim také snažím najít práci pro pokračování ve firmě.

Jaké jsou typické pozice, na které nabíráte nové stážisty?

Máme širokou škálu pozic v různých oblastech. Od *non-IT* (netechnických) pozic do marketingu, recruitingu, HR, pozic na project management přes pozice do IT managementu (správa IT sítí apod.) až po IT development (programování). Největší oblastí, do které nabíráme stážisty je IT management.

Jak zjistíte, že má někdo ve firmě poptávku po stážistovi?

Děláme to tak, že pošleme mail manažerům o tom, že otvíráme nový běh stáží. Když mají zájem o vypsání nějaké stážové pozice, tak (oni, mentoři nebo kolegové z týmu) vyplní formulář na požadavek. Požadavek zkontrolujeme, pokud je tam něco špatně, tak jim to pošleme k přepracování. Pokud je to dobře, tak to přijmeme, přepíšeme to na marketingový text, zveřejníme to na Facebooku, uděláme z toho na Facebooku katalog a tento katalog pak promujeme.

Jak nabídky stážových pozic propagujete?

Katalog nabízených stáží propagujeme ať už přes Facebook, tak přes naše kontakty na univerzitách a přes kontakty ve studentských organizacích. Chodíme na *job fairs* (veletrhy pracovních příležitostí), děláme workshopy a přednášky pro studenty na VŠ.

Když někoho zaujme stážová pozice, jak se může přihlásit?

Zájemci posílají životopis spolu s výběrem pozice na naši e-mailovou adresu k tomu určenou. Netrváme na motivačním dopise ani na jiných podrobnostech, potřebujeme hlavně CV a názvy pozic, které ho zajímají.

Jak pracujete se životopisy?

Životopisy si pročteme, napíšeme si k tomu poznámky. Mentoři mají životopisy na pohovoru většinou vytisknuté a mají k nim ručně připsané poznámky k tomu, na co se budou chtít zeptat.

Jak probíhá poté vaše komunikace s uchazečem?

Nejdřív jim potvrdíme přijetí životopisu, posíláme automatický e-mail typu: „*Děkujeme za tvůj zájem, ozveme se ti během čtrnácti dnů*“. Potom uděláme preselekcii - pročteme životopisy a to, co si uchazeč vybral za pozice a když tam najdeme shodu, tak to posíláme mentorovi a ptáme se ho, jestli chce mít s daným uchazečem pohovor. Rovnou se mentora ptáme na tři termíny, ve kterých by měl na pohovor čas. Pak voláme uchazeči, že ho chceme pozvat na pohovor a že pro něj máme tyto tři termíny, aby si vybral, jaký mu vyhovuje. Poté ho pozveme na pohovor a pošleme mu pozvání e-mailem (kam a kdy se má dostavit).

Jak probíhá výběrový pohovor?

Když student v den pohovoru přijde na recepci, většinou pět minut předem, tak ho vyzvedneme, dovedeme ho do místnosti a počkáme, až dorazí mentor. Na pohovoru je vždycky jeden člověk ze stážového programu, mentor a někdy tam bývá i manažer, pod kterým je pozice vypsaná. Pohovor většinou vedu já a začínám vysvětlením struktury pohovoru. Struktura je vždycky stejná, má čtyři části:

- představení firmy a nás
- představení uchazeče

- naše otázky
- otázky uchazeče

V první části se tedy představíme my, co pohovor vedeme. Začínám svou částí, potom se představuje mentor popř. manažer. Pak máme otázky na uchazeče, typicky máme takovou svoji sadu otázek, na které se ptáme vždy. Mentor se rovnou ptá na technické otázky, které ho zajímají konkrétně k jeho pozici/projektu a k jeho požadavkům. Po pohovoru si necháváme týden až dva na rozmyšlení, s tím že se mu v té době ozveme. Když uchazeče doprovodíme ven z firmy, pobavíme se o uchazeči s mentorem a domluvíme se, do kdy si dáme vědět, zda uchazeče přijmeme nebo nepřijmeme. Mezitím zveme další uchazeče na danou pozici a do těch dvou týdnů se uchazeči ozýváme, jestli byl úspěšný nebo ne. Pokud úspěšný nebyl, ale myslíme si, že je to uchazeč, který by se do firmy hodil, tak se mu snažíme domluvit druhý pohovor na jinou pozici. Pokud je to ale uchazeč, který se například ani nepřipravil na otázku o tom, co naše firma dělá a nemá jasnou vizi toho, co by chtěl dělat, tak tomu už většinou další pohovory nedomlouváme a rovnou ho zamítneme.

Jaké otázky používáte při druhé části pohovoru?

Otázky typu: „*Co víš o naší firmě?*“, „*Co víš o naší pobočce v Brně?*“ Pokud je odpověď taková nijaká, tak se zeptám napřímo, jestli si to uchazeč vyhledal. Dále: „*Co očekáváš od stáže?*“, „*Proč ses přihlásil?*“, „*Proč na tuto konkrétní pozici?*“, „*Co bys chtěl jednou dělat?*“, „*Kdybys měl možnost vybrat si u nás jakoukoliv pozici, jaká by to byla?*“ Taky se uchazeče ptám na to, co ho nebaví. A také se snažím ptát na to, kde se o stáži dozvěděl. Mentor se poté ptá na otázky související přímo s jeho pozicí.

Jak zamítáte uchazeče?

Zamítnutým uchazečům posíláme zamítací (připravený) e-mail. Pokud chceme uchazeče pozvat na druhé kolo pohovoru na jinou stážovou pozici, uchazeči znovu voláme a rovnou mu nabízíme nové termíny dalšího pohovoru.

Když byl uchazeč úspěšný, jak postupujete dál?

Pokud je uchazeč úspěšný, tak mu voláme, že gratulujeme, protože byl úspěšně přijat a že se mu do čtrnácti dnů ozveme s detaily ohledně nástupního dne a ohledně toho, co od něj pro zařízení nástupu budeme potřebovat. Poté mu posíláme mail, který jsme vypracovali ve spolupráci s recruitment týmem, ve kterém ho žádáme o dané dokumenty. A poté začíná

nástupní proces, který už je v kompetenci náborového týmu. Když je všechno zařízeno, tak organizujeme jeden hromadný nástupní den pro všechny stážisty z daného stážového běhu. Od té doby jsou součástí naší firmy.

Jaké používáte metody výběru (kromě výběrových pohovorů)?

Občas pořádáme assessment centrum, ale to jenom k výběru tak jedné pozice ze čtyřiceti a to většinou na pozice vypsané do mého týmu (zajišťující stáže). Dělali jsme jednou i AC k pozici na event management. Tam jsme to udělali stylem, že uchazeči dostali domácí úkol dopředu a pak přišli na AC, kde nám měli domácí úkol prezentovat a vysvětlit svoje řešení.

Když máme první kolo pohovoru, tak občas bývá i přes Skype. To když je daný uchazeč v zahraničí. Když je uchazeč cizinec a není aktuálně v České republice, tak děláme pohovor přes Skype, ale pokud je aktuálně v České republice, tak chceme, aby dorazili na výběrový pohovor.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Kateřina Glozlová

V Praze dne: 03. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis