

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti My Media s. r. o.

Employees recruitment in My Media s. r. o.

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Klára Šimonová

YACOUBOVÁ

CHRISTINE

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Yacoubová</u>	Jméno:	<u>Christine</u>	Osobní číslo:	<u>437609</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Personální management v průmyslových podnicích</u>				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	<u>Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti My Media s.r.o</u>		
Název bakalářské práce anglicky:	<u>Employees Recruitment in My Media s.r.o</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cílem bakalářské práce je analýza nábory ve společnosti My Media s.r.o, posouzení současného stavu a následné doporučení pro zlepšení pomocí převážně nových trendů v personalistice. Přínosem je návrh a doporučení zefektivnění nábory, tak aby společnost našla vhodné kandidáty. Struktura práce: 1. Získávání zaměstnanců 1.1. Pracovní místo 1.2. Zdroje získávání pracovníků 1.3. Metody získávání zaměstnanců 2. Výběr zaměstnanců, 2.1. Předběžný výběr, 2.2. Testy, 2.3. Výběrový pohovor, 2.4. Assessment centrum.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<ol style="list-style-type: none">1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007.2. BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016.3. KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010.4. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2012.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	<u>Ing. Klára Šimonová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	<u></u>		
Datum zadání bakalářské práce:	<u>5.12.2016</u>	Termín odevzdání bakalářské práce:	<u>5.5.2017</u>
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>31.8.2018</u>		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>25-04-2017</u> Datum převzetí zadání	<u>Yacoubová</u> Podpis studenta(ky)
--------------------------------------------	-----------------------------------------

YACOUBOVÁ, Christine. *Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti My Media s. r. o.*
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: 02. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

V první řadě bych chtěla poděkovat paní Ing. Kláře Šimonové za vedení a pomoc při zpracování bakalářské práce. Dále společnosti My Media s. r. o. za poskytnutí informací ohledně náboru a v neposlední řadě patří mé velké poděkování všem zaměstnancům společnosti, kteří se zúčastnili rozhovoru, a poskytli mi informace potřebné pro zpracování mé praktické části bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na získávání a výběr, na dva z důležitých personálních procesů. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou na základě odborné literatury uvedeny kroky před samotným získáváním, zdroje získávání, metody získávání, výběr a metody výběru. Praktická část se soustředí na kvalitativní výzkum – rozhovor se zaměstnanci, kteří do firmy nově nastoupili. Cílem rozhovoru je získat a následně zpracovat informace o náboru v konkrétní firmě My Media s.r.o. a následně navrhnout doporučení pro zlepšení dané problematiky.

Klíčová slova

Získávání pracovníků, výběr pracovníků, kandidát, nábor, lidské zdroje, uchazeč, zaměstnanec, zaměstnavatel.

Abstract

The bachelor thesis is focused on the two most important processes of Human Resources the recruitment and the selection of employees. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is based on the reference books, which describe steps like: recruitment resources, methods of recruitment, selection and methods of selection. The practical part focuses on qualitative research – interview with employees, who recently joined the company. The goals of this interview is to get information about recruitment in the company My Media s.r.o., then process those information and suggest how to solve eventual problems.

Key words

recruitment of employees, selection of employees, recruitment, candidate, Human Resources, employee, employer

Obsah

Úvod	5
1 Tvorba pracovního místa	7
1.1 Pracovní místo.....	7
1.2 Analýza pracovního místa	7
1.3 Popis a specifikace pracovního místa	9
1.4 Tvorba samostatné nabídky	9
2 Získávání pracovníků	10
2.1 Zdroje získávání	10
2.2 Volba metod získávání zaměstnanců	12
2.2.1 Inzerce.....	13
2.2.2 E – recruitment (Online recruitment)	13
2.2.3 Uchazeči se nabízejí sami.....	17
2.2.4 Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání	18
3 Výběr zaměstnanců	19
3.1 Fáze výběru zaměstnanců	19
3.2 Požadované dokumenty od uchazečů.....	19
3.3 Volba metod výběru zaměstnanců	20
3.3.1 Předběžný výběr	20
3.3.2 Testy pracovní způsobilosti.....	21
3.3.3 Výběrový pohovor.....	23
3.3.4 Assessment centrum (AC)	26
3.4 Odmítnutí a přijetí uchazečů	27
4 Výzkumná metoda	29
4.1 Výzkumné předpoklady.....	30
5 Charakteristika společnosti My Media s. r. o.	31
6 Současný stav procesu získávání a výběru ve společnosti	32
6.1 Popis pracovního místa.....	32
6.2 Inzerce	32
6.3 Sociální sítě	33
6.4 Zpracování reakcí od uchazečů.....	33

6.5	Předvýběr	34
6.6	Pozvání na pohovor/ Assessment centrum	34
6.7	Výběrový pohovor	35
6.8	Průběh osobního pohovoru	35
6.9	Průběh Assessment centra	36
6.10	Rozhodnutí o přijetí a odmítnutí kandidátů	37
7	Interpretace výsledků výzkumu	38
7.1	Shrnutí výzkumných předpokladů	46
8	Návrhy a doporučení	48
	Testy	53
	Závěr	54
	Seznam použité literatury	55
	Seznam tabulek	58
	Seznam grafů	58
	Seznam přílohy	58
	Příloha A – Inzerát	59
	Příloha B – Harmonogram AC	61
	Příloha C – Belbinův test týmových rolí	62
	Příloha D – Rozhovor	65

Úvod

Téma bakalářské práce je získávání a výběr zaměstnanců. Jedním z důvodů zvolení mé práce je, že sama pracuji ve společnosti My Media s.r.o. Myslím si tedy, že přínos nebude jen pro společnost samotnou, ale i pro mne a mou budoucí práci ve společnosti. Hlavním důvodem je požadavek personálního oddělení pro zdokonalení určitých postupů v získávání a výběru pracovníků zvláště moderní cestou.

Cílem bakalářské práce je analýza náboru ve společnosti My Media s.r.o., posouzení současného stavu a následné doporučení pro zlepšení pomocí převážně nových trendů v personalistice.

Předpokládaným přínosem pro společnost je poukázat, jak lépe lze nábor provést a jak docílit, aby společnost našla vhodné kandidáty.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou část. V teoretické části na základě odborné literatury uvedu, jaké postupy se provádí před samotným získáváním a výběrem pracovníků, poté se budu zabývat zdroji získávání pracovníků, metodami, které se využívají k získání kandidátů, zmíním zde i E – recruitment, který je v dnešní době velice využívaným nástrojem pro dosažení uchazečů. Dále se přesunu k samostatnému výběru a jeho metodám.

V praktické části se pak budu věnovat charakteristice společnosti My Media s.r.o., v níž zhodnotím procesy získávání a výběr. Hlavní součástí praktické části bude vyhodnocení rozhovoru s určitým počtem nových zaměstnanců. Cílem rozhovoru bude získat informace ohledně toho, kde se uchazeči se společností seznámili, co je přimělo přijmout nabídku, a jak celkově hodnotí výběrové řízení, kterým si ve společnosti My Media s.r.o. prošli.

V poslední kapitole praktické části se budu věnovat návrhu na doporučení pro zlepšení dané problematiky v oblasti získávání a výběru zaměstnanců s cílem, aby společnost našla vhodné kandidáty převážně přes nové trendy v personalistice.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Tvorba pracovního místa

Popis pracovního místa je základním dokumentem, který v případě, že je správně vytvořen, znamená důležitý poklad pro vytvoření inzerátu, dále personalisté vědí kritéria výběru a kritéria pro hodnocení pracovního výkonu.

1.1 Pracovní místo

Pracovní místo představuje základní organizační jednotku, která je obsazena zpravidla jedním pracovníkem a vymezuje určité pracovní úkoly spojené s povinnostmi, odpovědnostmi, podmínkami, požadavky a pravomocemi daného pracovního místa. Pracovní místo stanovuje určitou roli a postavení zaměstnance v podniku (Šikýř, 2014, s. 86).

V dnešní době se od pracovníků vyžaduje flexibilnější přístup k práci, zejména se očekává, že budou rozvíjet své dovednosti, více je využívat, a rychleji reagovat na nové požadavky. Z tohoto důvodu se nemluví tolik o pracovním místě, jako spíše o pojmu role, která více vyjadřuje tuto skutečnost. Role jsou úlohy, které pracovníci hrají vykonáváním své práce (Armstrong, 2007, s. 277).

Předtím, než personalista může začít s procesem získávání pracovníků, musí provést analýzu a následně z ní vypracovat popis pracovního místa.

Vytvořením pracovního místa by měly být splněny dva cíle – uspokojení požadavků organizace a zároveň uspokojení potřeby jedince, které se týkají jeho zájmů a úspěchů (Armstrong, 2007, s. 279).

1.2 Analýza pracovního místa

Cílem analýzy pracovního místa, které chce společnost obsadit, je zjistit a následně zpracovat veškeré informace o daném pracovním místě. Analýza se zabývá otázkami typu: jaký je název práce, pracovní funkce, kde se pracovní místo nachází, kde je v organizační struktuře začleněno, jaké pracovní úkoly se na místě vykonávají, komu je pracovník odpovědný, za co on sám je odpovědný a které z úkolů se vykonávají pravidelně a které jen zřídka.

Odpovědi na předchozí otázky vedou k sestavení popisu pracovního místa a jeho specifikaci (Koubek, 2011, s. 44).

Na rozdíl od J. Koubka, který uvádí mnoho příkladů, čím by se analýza pracovního místa měla zabývat, F. Bělohlávek (2016, s. 22) ve své nové knize shrnul do čtyř základních oblastí, na co se analýza pracovního místa soustředí:

1. **Čeho by měl pracovník dosáhnout** – tedy cíle, které by měly být uskutečněné na pracovním místě a měly by vyplývat z cílů firmy nebo nadřízeného pracovníka.
2. **Co bude pracovník dělat** – zde by měly být vypsány veškeré úkoly, činnosti a jejich význam.
3. **Jaký by měl být** – sepsání kompetencí, které by zaměstnanci na daném místě rozhodně neměly chybět.
4. **Co může pracovník způsobit** – kritické události, mimořádné chyby. Příkladem by mohla být chyba v účtování, která s sebou nese další následky, např. finanční ztráta.

Autoři Koubek (2011, s. 46), Šikýř (2014, s. 90,91) a Dvořáková (2012, s. 143) se shodují na jednotlivých metodách analýzy. Mezi nejčastěji uváděné patří pozorování zaměstnanců při výkonu jejich práce, pohovor s pracovníkem na pracovním místě, nebo s odcházejícím pracovníkem z daného pracovního místa. Koubek (2011, s. 45) za nejvhodnější metodu získávání informací o pracovním místě považuje metodu dotazníkovou. Příprava dotazníku je však náročná, proto je jeho použití zejména v menších firmách velice omezeno.

Dvořáková (2012, s. 143) a Šikýř (2014, s. 90-91) uvádí, že mezi používané zdroje analýzy patří také dokumenty související s pracovními místy, jako jsou dosavadní popisy pracovních míst, organizační schéma, pracovní řády, postupy a předpisy.

Bělohlávek (2016, s. 23) uvádí další možnost v podobě workshopu, kde diskutuje určitá skupina lidí, mající pracovní vztah k dané profesi. Diskuse může probíhat formou brainstormingu, jehož výsledkem by měl být seznam kompetencí požadovaných na pracovní pozici.

„Kombinace různých metod analýzy pracovních míst umožňuje dosáhnout požadované přesnosti a úplnosti zkoumaných údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance, a tedy odpovídající kvality vytvářených popisů a specifikací pracovních míst“ (Dvořáková, 2012, s. 143).

1.3 Popis a specifikace pracovního místa

Popis a specifikace pracovního místa jsou dokumenty vycházející z předem vytvořené analýzy. Definují základní údaje, které jsou s pracovním místem spojeny. Popis pracovního místa pojednává o vztazích nadřízenosti a podřízenosti, povinnostech a úkolech pracovníka, jeho odpovědnosti a pracovních podmínkách (Dvořáková, 2012, s. 142).

Specifikace pracovního místa se více soustředí na údaje o požadavcích daného místa. Jde převážně o dosažené vzdělání, praktické zkušenosti, dovednosti a očekávané chování pracovníka (Šikýř, 2014, s. 90).

Z popisu a specifikace pracovního místa získávají personalisté základní podklad pro nabídky volných míst, jako je např. inzerát (Koubek, 2011, s. 77).

1.4 Tvorba samostatné nabídky

Tvorba nabídky je přípravná část samostatného procesu získávání, vycházející z analýzy a následného detailního popisu pracovního místa. Na tvorbě nabídky práce se podílí především personální oddělení ve spolupráci s konkrétním odborným oddělením, ve kterém se místo nabízí. Čím více bude popis pracovního místa výstižnější, tím větší je šance získat nejvhodnějšího kandidáta na obsazovanou pozici. Je třeba dát si pozor na zbytečné stanovení vysokých nároků na uchazeče, které způsobuje zužování okruhu vhodných kandidátů (Matějka, Vidlař, 2007, s. 26).

2 Získávání pracovníků

Získávání je proces, ve kterém hrají roli dvě strany. První stranou je společnost (zaměstnavatel), který má určitou potřebu pracovních sil ve své organizaci a zároveň si konkuruje s ostatními organizacemi ohledně vhodných kandidátů. Na druhé straně jsou zaměstnanci, kteří mají možnost si mezi pracovními nabídkami organizací vybírat (Dvořáková, 2007, s. 134).

Dle Dvořákové (2012, s. 145) je hlavním cílem procesu získávání: „*identifikovat, přitáhnou a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.*“

Kocianová (2010, s. 79) definuje úkol získávání zaměstnanců jako „*oslovení optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované místo.*“

Koubek (2007, s. 127) zdůrazňuje, že nejde pouze o obsazení pracovní pozice pracovníkem, který bude přiměřeně kvalifikovaný, ale zároveň by měl být motivovaný, měl by se co nejvíce ztotožňovat se zájmy a kulturou organizace.

Aktuální míra nezaměstnanosti je na nízké úrovni. Podle Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2017) k 2. 3. 2017 je míra nezaměstnanosti v České republice 3,7 %, což je nejméně od roku 2008, z tohoto poznatku je zcela logické, že personální oddělení se musí více a více snažit, aby pro svou firmu získala nejvhodnější kandidáty. V poslední době organizace získávají spíše pracovníky, co chtějí svou práci změnit než lidi nezaměstnané.

2.1 Zdroje získávání

Získávání pracovníků ovlivňují určité podmínky, které dělíme na vnitřní a vnější. Vnitřní podmínky vycházejí z ovlivňování uvnitř podniku, vyplývají přímo z pracovního místa, či organizace. Za **vnitřní podmínky** se uvádí: povaha práce, postavení v hierarchii pozic organizace, požadavky na pracovníka, kam autor řadí vzdělání pracovníka a jeho schopnosti, rozsah povinnosti a odpovědnosti, organizace práce, místo výkonu práce aj. (Koubek, 2007, s. 128).

U vnitřních podmínek spojených s organizací se uvádí především image firmy, její úspěšnost a úroveň péče o pracovníky. Mezi **vnější podmínky**, které podniky nemohou ovlivnit, se nejčastěji řadí – politicko – legislativní podmínky, populační vývoj, ekonomický vývoj a mobilita obyvatelstva (Stýblo, 2006).

Před samotným získáváním je třeba zvážit, z jakých zdrojů organizace chce získávat pracovníky. Volné pracovní místo je možné obsadit z vnitřních a vnějších zdrojů.

a) získávání z vnitřních zdrojů

Pokud chce společnost obsadit volné pracovní místo, nejdříve by se měla zaměřit na vnitřní zdroje. Mezi vnitřní zdroje patří zaměstnanci, kteří již nejsou pracovním vytížení z důvodu technického pokroku či změn v organizační struktuře, nebo by rádi změnili druh práce (Šikýř, 2014, s. 98). Jednou z hlavních výhod získávání pracovní síly z vnitřních zdrojů je vzájemná znalost, uchazeč zná pracovní prostředí, společnost zná uchazeče, může to být pro pracovníka i motivačním podnětem, pokud se jedná o pozici vyšší úrovně. Organizace ušetří případné finanční a časové náklady na vnější získávání (Kocianová, 2010, s. 83).

Hlavní nevýhodou získávání z vnitřního prostředí je tzv. „podniková slepota“, kdy pracovník nevidí z důvodu zvyknutí si na zavedené procesy nový nápad, inspiraci, možnou změnu. Soutěživost o postup na vyšší post může narušovat mezilidské vztahy v podniku (Stýblo, 2006).

Kocianová (2010, s. 83) uvádí i nevýhody získávání z vnitřních zdrojů, problém vidí v omezeném výběru pracovníků, možných nákladů na jejich vzdělávání a rozvoj nebo výskyt tzv. Peterova principu, kdy dochází k povyšování pracovníka až na pracovní místo, na které sám nestačí.

b) získávání z vnějších zdrojů

Za vnější zdroje získávání se považují: volné pracovní síly na trhu práce, absolventi škol, či pracovníci jiných organizací, kteří chtějí změnit své dosavadní pracovní místo. Dalšími přijatelnými zdroji mohou být ženy v domácnosti, důchodci, studenti, či pracovní zdroje v zahraničí (Koubek, 2007, s. 129–130).

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů má možnost širšího spektra schopných a talentovaných kandidátů, než je možné najít v podniku. Pracovník z vnějšího prostředí může do společnosti vnést nové nápady, poznatky, inspiraci, názory a zkušenosti.

Mnohdy je levnější a snadnější získat kvalifikované pracovníky zvenku, než vzdělávat a rozvíjet pracovníky uvnitř firmy (Koubek, 2007, s. 130).

Nevýhodou vnějšího získávání je například: finanční náročnost, proces získávání trvá déle než získávání z vnitřních zdrojů, hodnocení pracovníka zvenku je mnohem obtížnější, jelikož zpravidla hodnotíme informace, které nám poskytuje on sám (Koubek, 2011, s. 75).

2.2 Volba metod získávání zaměstnanců

Smysluplná zveřejněná nabídka by měla obsahovat především: název pracovního místa, charakteristiku práce a organizace, místo výkonu práce, požadavky na uchazeče, podmínky výkonu práce, dokumenty požadované od uchazečů, pokyny pro uchazeče o zaměstnání, respektive, jak se o zaměstnání ucházet (Šikýř, 2014, s. 100–101).

„Metod získávání pracovníků je řada a organizace se obvykle neomezují jen na některou z nich, ale užívají více možností“ (Koubek, 2007, s. 135).

Volba metod získávání zaměstnanců závisí na rozhodnutí, jestli bude podnik vyhledávat z vnitřních či vnějších zdrojů. Při získávání z vnitřních zdrojů se užívá inzerce na intranetu, místní vývěska, či nástěnka. Dále rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou, či přímé oslovení zaměstnance v organizaci (Šikýř, 2014 s. 99).

Z hlediska získávání z vnějších zdrojů se používá inzerce prostřednictvím internetu a médií, spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, spolupráce se školami (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 113).

Koubek (2007, s. 135) do metod získávání přidává ještě jedno z hlavních znaků silného employer brandu, tedy značky zaměstnavatele, a to že se uchazeči nabízejí sami.

Bělohlávek (2016, s. 31-32) metody získávání pracovníků obohacuje o tzv. sociální síť.

Jakákoliv nabídka práce by neměla obsahovat pouze požadavky kladené na uchazeče, ale měla by něco konkrétního a zajímavého nabízet (Koubek, 2011, s. 88).

2.2.1 Inzerce

Armstrong (2007, s. 348) uvádí tři cíle inzerování. Inzerce by měla upoutat pozornost, vytvářet a udržovat zájem a stimulovat akci, tedy „přinutit“ uchazeče, aby na inzerát zareagoval žádostí o práci.

Důležité je vědět, pro jakou cílovou skupinu se inzerát píše, jelikož pro každou skupinu platí různý způsob komunikace. V inzerátu je dobré prodat, v čem je zaměstnavatel opravdu výjimečný a zároveň je důležité odlišit se od konkurence, mít svůj vlastní styl psaní. V inzerci by neměla zaznít pouze slovní spojení „pracovní náplň“, „co očekáváme“ a „co nabízíme“ ale součástí by měly být i informace o firemní kultuře, hodnotách, které mezi sebou zaměstnanci sdílí, a pár dalších informací o společnosti. Inzerát by měl hrát taktéž na emoce uchazečů a být svým způsobem osobním. Přínosné pro jeho atraktivitu je zahrnout do něj obrázky, ilustrace, fotky, či třeba komiksové scénky (Landa, 2014).

2.2.2 E – recruitment (Online recruitment)

E – recruitment je moderní, online metodou získávání zaměstnanců, jde o elektronické získávání založené na poskytování služeb internetu. Zaměstnavatelé využívají elektronickou poštu, webové stránky specializovaných pracovních serverů, webové stránky se záložkou na kariéru, či samostatné webové kariérní stránky podniku (Šikýř, 2014, s. 99). E – recruitment umožňuje oslovení širokého okruhu potenciálních uchazečů, je celkově rychlejší a levnější na rozdíl od off-line metod získávání zaměstnanců. I pro uchazeče je výhodné, že o práci mohou žádat z pohodlí domova, jelikož jde o elektronické vyřizování žádosti. Značnou nevýhodou může být nepřeborné množství žádostí od nevhodných kandidátů, jelikož jde o poměrně rychlý a nenáročný způsob žádání o práci (Armstrong, Taylor, 2015, s. 282).

1. Kariérní stránky

Mezi deset nejlepších kariérních stránek společnosti patří Apple, Google, Pepsi, General Mills, ITV atd. Morgan uvádí tipy, které by měly pomoci atraktivnosti stránek. Za klíčové se považuje přehledný vzhled a snadná orientace na stránkách. Kariérní stránky společnosti by se měly lišit od hlavních webových stránek společnosti, měly by obsahovat fotky, či videa se současnými zaměstnanci, videa s popsáním pozic, či společnosti. Morgan uvádí, že by na kariérních stránkách neměl chybět online chat, který umožní potenciálním kandidátům se anonymně optat na potřebné otázky ohledně pozic. Na stránkách by měl být zábavný obsah, aby potenciální zaměstnanci věděli, že ve společnosti se jen nepracuje, ale prožívají tam i zábavu.

Hlavním faktem je, že lidé chtějí pracovat pro úspěšnou a rychle rostoucí společnost, proto je podle Morgana důležité zdůraznit, že je firma rychle rostoucí a jedná se tedy o nově vytvořenou pracovní pozici. Nakonec by se mělo zmínit pár důvodů, proč se ke společnosti a lidem ze společnosti přidat (Morgan, 2012).

2. Specializované pracovní servery

Další z možností e-recruitmentu jsou webové stránky specializovaných pracovních serverů. Jednou z výhod inzerování přes pracovní portály je možnost poměrně rychlé reakce uchazečů na nabízenou pracovní pozici.

Stačí na internetové stránce vyplnit online strukturovaný životopis či přiložit svůj vlastní a zaměstnavatel již může posuzovat. Rovněž si personalista může vyhledávat a oslovovat vhodné uchazeče sám, a to v databázi registrovaných uchazečů (Šikýř, 2014, s. 99).

Mezi pracovní servery v České republice patří jobs.cz, prace.cz, volnamista.cz, inwork.cz, dobraprace.cz. Na většině pracovních portálů je vyhledávání jednodušší v tom, že si zájemci o práci mohou zadat, v jakém oboru by chtěli pracovat, v jakém regionu, a v jakém mzdovém rozsahu.

Současný trh práce nahrává uchazečům, kteří si mohou více vybírat mezi nabídkami. To vyplývá i ze statistiky portálu jobs.cz - zatímco v roce 2013 bylo v průměru vyvěšeno 19 800 inzerátů měsíčně, dnes je tomu v průměru 32 500 nabídek měsíčně. S odpověďmi na inzeráty je to ovšem naopak. V roce 2013 zareagovalo na inzerát průměrně 18 lidí, nyní je to pouhých 6 zájemců o pozici (Kutarňová, 2016).

3. Sociální sítě

Nejpoužívanější profesní sítí mezi personalisty je LinkedIn. Moderní nábor přes sociální sítě ovšem není pouze o Linkedlnu – mezi další patří např. Facebook, Twitter, XING (velice používaný v Německu), GoldenLine a další (Bajer, 2016).

a) LinkedIn

Sociální síť LinkedIn je moderním nástrojem především k získávání kontaktů neboli networkingu. V České republice má profil okolo 600 tisíc obyvatel, nejsilnější cílovou skupinou jsou uživatelé ve věku 25–33 let s počtem 88 tisíc (Kratochvíl, 2016).

Celkově má LinkedIn zhruba 433 miliónů uživatelů po celém světě. Z toho měsíční počet aktivních uživatelů je na LinkedIn okolo 97 milionů, a to 56 % mužů a 44 % žen (Baadsgaard, 2016).

Společnost LinkedIn (2017) uvádí, že jejich posláním je propojovat lidi po celém světě převážně z pracovního hlediska, dát uživatelům možnost přístupu k velkému počtu informací, pracovním příležitostem a rozsáhlé síti kontaktů.

Nejen že pro organizaci představuje LinkedIn nástroj pro vyhledávání vhodných kandidátů, ale i zaměstnanci mají možnost vyhledávat si firemní stránky svých potencionálních zaměstnavatelů, které lze na LinkedIn také vytvořit.

Proto je pro organizace důležité si profil na LinkedIn založit a neustále vylepšovat firemní prezentaci na této profesionální sociální síti.

Úspěšný profil ze strany zaměstnance

Profil na LinkedIn se z části podobá profesnímu životopisu uchazečů. Uživatel ve svém profilu ukládá fotku, popisuje své dosavadní zkušenosti, kvalifikace a aktivity, ve kterých vyniká, neměl by také zapomenout vložit poznámku, ve které by zmínil, kam chce dále směřovat ve svém profesním životě.

Mít větší šance na pracovní příležitosti znamená: mít kompletně vyplněný profil – čím lépe je profil vyplněný, tím větší je šance, že si personalista uživatele všimne.

Dalším důležitým bodem je mít profil v anglickém jazyce, jelikož i firmy česky mluvící vyhledávají na sociální síti podle anglických klíčových slov. V neposlední řadě je důležité, aby se v profilu uživatele objevily nejčastější hledaná klíčová slova, podle kterých personalisté vyhledávají. Od osob, se kterými je uživatel v kontaktu, může dostat doporučení. Čím více lidí uživatele doporučí, tím více jeho profil sílí a pro personalistu je atraktivnější (Karlach, 2014).

Úspěšný profil ze strany zaměstnavatele

Firemní profil na LinkedIn slouží spíše pro prezentaci společnosti a umožňuje nahlédnout do firemní kultury. V České republice zatím není tolik rozšířené vyhledávání přes LinkedIn, nebo spíše personalisté ještě mají jisté rezervy. Proto vznikají různé kurzy a školení, jak vytvářet profil na LinkedIn.

Podle Kadlece (2014) mezi základní atributy firemního profilu patří logo společnosti, grafický banner, základní popis společnosti, sídlo společnosti, její velikost, rok založení a odkaz na webové stránky společnosti. Zcela nejdůležitějším je pravidelné publikování hodnotného obsahu. Zdůrazňuje, že musí být vidět, jak moc je firma aktivní, tzn., že by na profilu nemělo chybět video o společnosti, rozhovory s klíčovými i ostatními zaměstnanci, či fotografie, které umožňují nahlížet dovnitř firmy.

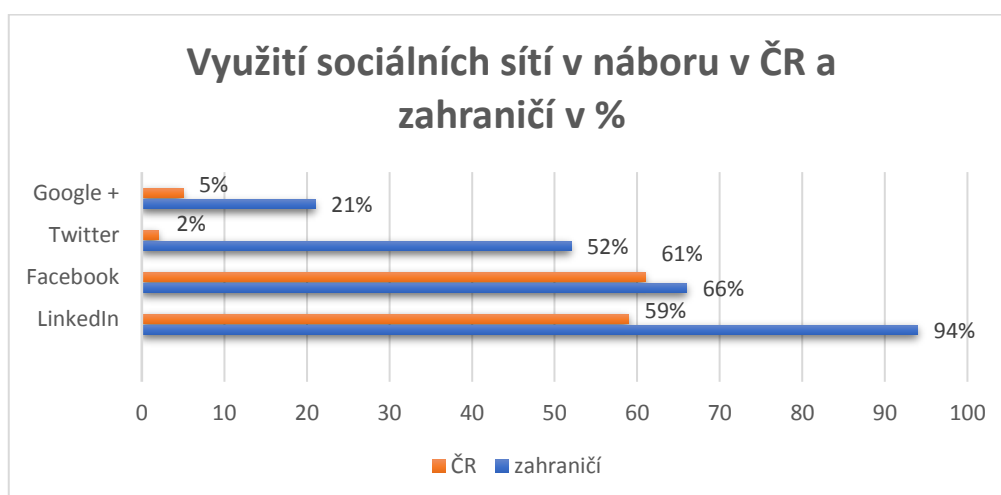
Na začátku roku 2017 proběhly změny týkající se jak vzhledu Linkednu, funkčnosti, tak vyhledávání. Hlavním rozdílem je, že dříve personalistům stačila neplacená či levněji placená verze. Nyní budou muset recruiteři vynaložit vysoké náklady, pokud nechtějí ztrácet konkurenční výhodu (Kadlec, 2016).

b) Facebook

Facebook v říjnu 2016 spustil svou novou sociální, firemní síť pod názvem „Workplace by Facebook“, kterou by se rád přiblížil jak internímu komunikačnímu kanálu, tak profesní síti LinkedIn. Workplace společností nabízí vlastní interní sociální síť, určenou jak ke komunikaci, tak i k sdílení pracovních záležitostí (Tomanová, 2016).

Stránky na sociální síti Facebook jsou další prezentací firmy a celkově budováním značky společnosti. Jak vyplývá z výzkumu americké společnosti Jobvite (2014) podniky využívají z 59 % Facebookové stránky právě pro budování značky společnosti, 48 % Facebook využívá k inzerování svých pozic, 51 % ke generování referencí zaměstnanců, 32 % prověřuje kandidáty na Facebooku před osobním pohovorem a 35 % prověřuje své kandidáty po osobním pohovoru. V porovnání s výzkumem české společnosti TREXIMA, personalisté v České republice užívají jako nástroj při hledání vhodných kandidátů nejvíce sociální síť Facebook a LinkedIn, sociální sítě jako Google plus či Twitter se u nás téměř nevyužívají, viz graf č. 1.

Graf 1 Využití sociálních sítí v náboru v ČR a zahraničí (v%)



Zdroj: TREXIMA (2014, s. 6), Jobvite (2014, s. 7)

Celkově z grafu vyplývá, že nábor přes sociální sítě u nás není tolik rozšířený jako v zahraničních firmách. Z výzkumu společnosti TREXIMA (2014, s. 6) dále vyplývá, že nábor specialistů a manažerů přes sociální sítě využívá okolo 27 % společností a pouze 7 % při náborů dělníků, dalo by se tedy říci, že sociální sítě se využívají spíše pro pracovníky vyšších úrovní pozic.

Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 312) uvádějí, že hlavní výhodou využití sociálních sítí je především zvýšení povědomí jak o firmě, tak o firemní kultuře, a získání kontaktů, díky kterým společnost má možnost nalákat talentované pracovníky.

2.2.3 Uchazeči se nabízejí sami

Tuto pasivní metodu získávání využívají organizace, které mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou, prestižní nebo dobře placenou práci. Výhodou jsou nízké náklady na získávání zaměstnanců, naopak nevýhodou jsou nedostatečné možnosti výběru, či nepřesná představa uchazečů o potřebách organizace (Koubek, 2007, s. 135).

Značka zaměstnavatele (employer brand)

V souvislosti s dobrou pověstí na trhu práce je možno mluvit o tzv. Employer brandu neboli značce zaměstnavatele, která je základem celého personálního marketingu. Značka zaměstnavatele je důležitá zejména v dnešní době, kdy na trhu práce z větší části převládají pasivní uchazeči nad těmi aktivními. V tomto případě se firmy a obzvláště recruiteři musí snažit přilákat talentované lidi.

Hovorka zdůrazňuje, že nábor se netýká výhradně jen HR oddělení, ale do náboru je potřeba zapojit všechny zaměstnance firmy, kteří budou věřit své firmě, budou rozumět firemním hodnotám, budou je sdílet, a budou společnost doporučovat ostatním lidem jako vhodnou pracovní příležitost. Značka je v podstatě to, co o firmě říkají zaměstnanci a pro získávání potenciálních zaměstnanců je velice důležitá (Hovorka, 2016).

Například pracovat ve společnosti Google či Apple je pro mnoho lidí snem. Těmto společnostem silná značka rozhodně nechybí. Pro představu, do společnosti Google se ročně hlásí kolem 2 milionů uchazečů a společnost ročně najímá 5–8 tisíc lidí (Hajzler, 2014).

2.2.4 Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání (Executive Search)

Přímé vyhledávání – neboli headhunting (hledání mozků) se využívá při obsazování pozic vrcholových úrovní, například vrcholových manažerů, ale i klíčových specialistů. Jelikož těchto lidí není mnoho, je potřeba je oslovovat přímo. K oslovování se využívají poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání. Úspěšný poradce má velmi rozsáhlé sítě kontaktů, na které se při hledání obrací. Využití headhuntera ovšem není levnou záležitostí. Většinou si headhunter (poradce při přímém vyhledávání) za odvedenou práci může účtovat 30 až 50 % z prvního ročního výdělku zaměstnance (Armstrong, Taylor, 2015, s. 281).

V přímém vyhledávání jde o oslovení klíčového člověka ve správný okamžik, tedy pokud má pracovník problémy se svým nadřízeným, chce profesně růst, je nedostatečně motivován nebo nespokojen s firemní kulturou. V tomto případě nabídku sám rád uvítá (Stypková, 2015).

„Úkolem personálního poradce je posouzení potencionálních kandidátů na základě jejich odborných schopností, dosavadní profesní úspěšnosti a toho, nakolik a jak svými specifickými zkušenostmi mohou přispět k dalšímu rozvoji firmy“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 116).

3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je procesem navazujícím na získávání uchazečů. Cílem výběru je vybrat vhodného a výkonného pracovníka na obsazovanou pracovní pozici. Po shromáždění veškerých informací o uchazečích se dané informace hodnotí a porovnávají, jak moc se shodují s požadavky pracovního místa. Čím více se shodují, tím vhodnější kandidát na obsazovanou pozici je (Dvořáková, 2012, s. 150–151).

Výběr zaměstnanců je zpravidla vymežován od přihlášení uchazečů k výběrovému řízení po výběr a nástup nejvhodnějšího kandidáta (Kocianová, 2010, s. 94-95).

3.1 Fáze výběru zaměstnanců

Dle Kocianové (2010, s. 95) lze **proces výběru rozdělit do následujících fází:**

1. Zkoumání dokumentů uchazečů, případně telefonický rozhovor (předvýběr),
2. První kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru (první rozhovor),
3. Shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích, (např. testování, lékařské vyšetření),
4. Výběrový pohovor,
5. Zkoumání referencí,
6. Setkání uchazečů s pracovištěm a seznámení s potencionálními spolupracovníky,
7. Rozhodnutí o přijetí kandidáta,
8. Informování uchazeče o nabídce zaměstnání,
9. Informování ostatních kandidátů o jejich nepřijetí,

3.2 Požadované dokumenty od uchazečů

Dokumenty od uchazečů jsou velmi významným zdrojem informací na jejichž základě probíhá předvýběr i samostatný výběr kandidátů. Personální útvary nejčastěji požadují životopis, motivační dopis, vyplněný firemní dotazník od uchazeče, doklady o vzdělání a další dokumenty v podobě certifikátů o kvalifikaci uchazeče, či reference od bývalého zaměstnavatele (Kocianová, 2010, s. 80).

3.3 Volba metod výběru zaměstnanců

Pro efektivní a kvalitní výběr zaměstnanců se doporučuje tzv. princip triangulace, tedy kombinace alespoň tří výběrových metod, například hodnocení životopisu, test a výběrový pohovor (Bělohlávek, 2008, s. 89).

3.3.1 Předběžný výběr

Hlavním úkolem předvýběru je zanalyzovat dokumenty od uchazečů a následně zúžit skupinu žádostí na vytipované nejvhodnější kandidáty. Zpravidla mezi základní dokumenty patří životopis a motivační dopis, pokud si společnost v inzerátu nestanoví jiné požadované dokumenty (Dvořáková, 2012, s. 151).

a) Hodnocení žádosti (motivačního dopisu)

Motivační dopis nemá předepsanou formu, je na uchazeči, jakým způsobem chce zaujmout potencionálního zaměstnavatele. Hlavním úkolem motivačního dopisu je představit sebe jako uchazeče a taky zdůvodnit zájem o danou pozici. Úprava motivačního dopisu by měla upoutat pozornost a zájem personalisty. Motivační dopis leckdy vypovídá mnohem více informací o kandidátovi a jeho osobě než samostatný životopis (Dvořáková, 2012, s. 152).

b) Hodnocení životopisu

Hlavní vizitkou uchazeče, který žádá o zaměstnání, bývá nejčastěji životopis neboli Curriculum Vitae (CV). Proto by měl být dokument přehledný, uchazečem by měla být zvolena vhodná struktura, životopis by měl obsahovat pravdivé a úplné informace a neměl by chybět atraktivní vzhled dokumentu (Matějka, Vidlař, 2007, s. 38).

Koubek (2007, s. 145) uvádí tři typy životopisů:

1. **Volný životopis** – uchazeč si jeho strukturu volí sám. Jedná se o chronologický popis života. Umožňuje posoudit, jakým způsobem uchazeč dokáže formulovat věty. Na porovnání mezi kandidáty je ovšem obtížný.
2. **Strukturovaný životopis** – uchazeč má pokyny pro vypracování životopisu. Strukturovaný životopis je jakýmsi životopisným dotazníkem. Vzhledem ke stejné formě životopisu každého z uchazečů je jednodušší na porovnání informací. Aby byl strukturovaný životopis organizaci platný, měla by každá organizace oznámit, jakou strukturu u životopisu požaduje.

3. **Polostrukturovaný životopis** – uchazeč by měl být informován, co má v životopisu uvést. Polostrukturovaný životopis je v podstatě kombinací volného a strukturovaného životopisu.

„V současnosti je ovšem standardně očekáván strukturovaný životopis, který je přehledný a logicky uspořádaný“ (Kocianová, 2010, s. 99).

Předběžný rozhovor

Telefonický rozhovor umožňuje personalistům doplnit si základní informace, či nesrovnalosti z dokumentů od uchazečů. Personalista si také ověřuje zkušenosti – pokud uchazeč v minulosti pracoval na podobné pracovní pozici, má personalista možnost doptávat se na jeho zkušenosti např. otázkou „Co bylo vaší náplní práce?“ „Jak jste se vyrovnával/a s určitými situacemi?“. Dotazující po telefonu by si měl ještě před telefonováním připravit pár základních bodů, na které se chce uchazeče zeptat (Faerber, Stöwe, 2007, s. 24-25).

3.3.2 Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti se používají zpravidla pro posouzení speciálních znalostí, které nelze posoudit na základě životopisu či přijímacího pohovoru.

Jedná se o doplňkovou metodu posuzování pracovníků. Nejvíce se testy užívají při obsazování odborné pracovní pozice (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 134). Velký počet uchazečů uvádí nepravdivé informace ve svých životopisech. Z toho plyne, že používání testů napomáhá k ověření informací poskytnutých uchazečem. Správně vytvořený test je založen na detailním popisu a analýze pracovního místa. Testy musí být samozřejmě validní, tedy musí testovat to, co opravdu testovat mají (Hodgson, 2007, s. 17).

Koubek (2007, s.175–176) Dvořáková (2012, s. 153) a Šikýř (2014, s. 104) se v podstatě shodují na následujících testech pracovní způsobilosti:

Tabulka 1 Testy pracovní způsobilosti

Koubek	Dvořáková	Šikýř
Testy inteligence	Testy mentální nebo kognitivní schopnosti (testy inteligence)	Testy inteligence
Testy znalostí a dovedností	Testy zaměřené na specifické dovednosti a znalosti	Testy schopností
Testy osobnosti	Testy osobnosti	Testy osobnosti

Zdroj: Koubek (2007, s.175–176), Dvořáková (2012, s. 153), Šikýř (2014, s. 104)

a) Testy inteligence

Testy inteligence zkoumají a prověřují intelektuální schopnosti uchazečů. Zaměřují se převážně na verbální myšlení, numerické myšlení a krátkodobou paměť uchazeče (Šikýř, 2014, s.104).

b) Testy znalostí a dovedností (schopností)

Testy znalostí a dovedností, někdy uvedeny i jako testy schopností, dokáží posoudit spíše specifické znalosti a dovednosti uchazečů. Testují se například prostřednictvím modelových situací. Personalisté a manažeři pozorují, jak uchazeči nakládají s informacemi, či jak se rozhodují (Šikýř, 2012, s. 88).

c) Testy osobnosti

Testy osobnosti ukazují a zkoumají charakteristiku osobnosti uchazeče, tedy jeho osobnost, povahu, zájmy, hodnoty či postoje. Dále také introverzi či extroverzi, nebo je-li je uchazeč více racionální či emotivní typ osobnosti (Koubek, 2007, s. 176).

Vajner (2007, s. 37–43) obohacuje testování uchazečů o dva testy, které jsou přístupné široké veřejnosti a jejich používání není závislé na psychologovi.

Prvním testem osobnosti, nebo spíše dotazníkem osobnosti je **MBTI** (Myers – Briggs Type Indicator), který vychází z psychologie osobnosti a kombinuje 4 dimenze:

1. Extroverze x Introverze
2. Myšlení x Cítění
3. Intuice x Smysly
4. Usuzování x Vnímání

Výsledkem kombinace dimenzí je až 16 osobnostních typů: např. lidé s převahou extrovertní funkce, lidé s převahou cítění atd. Personalista díky tomuto testu pozná, jaký je uchazeč, rozpozná introverzi či extroverzi, slabé či silné stránky uchazeče, nebo může předvídat, jak by se uchazeč choval v dané situaci (Vajner, 2007, s. 37–43).

Druhým testem používaným ve výběru uchazečů je tzv. Belbinův test týmových rolí a jak už z názvu vyplývá, test je zaměřen na týmové role uchazeče.

Test rozlišuje 9 týmových rolí, kterými jsou:

1. Inovátor
2. Vyhledavač zdrojů
3. Koordinátor
4. Vyhodnocovač
5. Týmový pracovník
6. Formovač
7. Realizátor
8. Dotahovač

Podle samotného autora Mereditha Belbina je pro správné fungování týmu potřeba mít v každém týmu zástupce jednotlivých týmových rolí. Právě proto by test týmových rolí měli personalisté používat a hledat do týmu, v kterém konkrétní týmová role schází. Nutně to neznamená, že v týmu musí být 9 lidí, aby každý mohl vykonávat svou týmovou roli, každý pracovník může vykonávat více rolí najednou. V testu se rozděluje celkem 70 bodů mezi jednotlivé odpovědi charakterizující týmové role, čím více se uchazeč k dané situaci přiklání, tím více se ho týmová role týká, méně bodů mu však zbývá na ostatní týmové role (Bělohlávek, 2008, s. 21, 29).

3.3.3 Výběrový pohovor

Týká se uchazečů, kteří úspěšně prošli předvýběrovou fází. Výběrový pohovor (neboli interview) je považován za základní a nejčastější metodu výběru zaměstnanců, umožňuje získat hlubší informace, díky čemuž lze vybrat toho nejvhodnějšího zaměstnance (Armstrong, Taylor, 2015, s. 286).

Šikýř (2014, s. 103) a Koubek (2007, s. 179) se v podstatě shodují na třech cílech výběrového pohovoru:

- 1) Získání dostatečné a detailnější informace o uchazeči
- 2) Informovat uchazeče o organizaci a pracovní pozici
- 3) Zhodnotit osobnost uchazeče

Šikýř cíle rozšiřuje ještě o jeden, kdy zdůrazňuje, že by se měla zjistit i představa uchazečů o práci a jejich podmínkách.

Koubek (2007, s.179–180) rozděluje pohovory dle:

1) Množství a struktury účastníků

2) Podle obsahu a průběhu

S Armstrongem a Taylorem (2015, s. 286, 650) se Koubek (2007, s. 179–180) shoduje v druzích pohovorů podle obsahu a průběhu: na **strukturovaný, nestrukturovaný a polostrukturovaný pohovor**. V pohovorech podle množství a struktury účastníků se svými názory poněkud rozchází, jedná se spíše o rozdíl názvu pohovorů než o rozdíl samotného typu.

Tabulka 2 Pohovory podle množství a struktury účastníků

Koubek	Armstrong/Taylor
Pohovor 1+1	Individuální pohovor (jeden tazatel, jeden uchazeč)
Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)	Pohovor před panelem
Postupný pohovor	-
Skupinový (hromadný pohovor)	-

ZDROJ: Armstrong a Taylor (2015, s. 286, 650), Koubek (2007, s. 179–180)

1. Pohovory podle obsahu a průběhu:

a) Strukturovaný pohovor

Ve strukturovaném pohovoru se jedná o předem připravené otázky, které jsou pro všechny uchazeče stejné a zaměřují se především na jejich chování, zkušenosti a vlastnosti s cílem vybrat toho uchazeče, který se k požadovaným vlastnostem a chování na pracovní pozici nejvíce přibližuje (Koubek, 2007, s. 180–181).

b) Nestrukturovaný pohovor

U nestrukturovaného pohovoru tazatel nemá předem připravené otázky, ty vymýšlí až podle celkového vývoje pohovoru. Pohovor je v podstatě diskusí, během které personalista pokládá nahodilé otázky, s cílem co nejvíce uchazeče poznat. Uchazeči jsou tedy posuzováni podle celkového dojmu, což není úplně objektivní způsob hodnocení (Armstrong, Taylor, 2015, s. 288).

c) Polostrukturovaný pohovor

Polostrukturovaný pohovor je alternativou mezi strukturovaným a nestrukturovaným pohovorem, snaží se propojit výhody obou forem pohovorů. Pohovor probíhá způsobem, že strukturovaná a nestrukturovaná část se prolíná, tedy, že tazatel se může uchazeče doptávat na otázky předem připravené, ale přidá i otázky plynoucí ze situace (Koubek, 2007, s. 180–181).

2. Pohovory podle množství a struktury účastníků:

a) Pohovor 1+1 (Individuální pohovor)

Jedná se o pohovor mezi čtyřma očima, tedy o pohovor mezi jedním uchazečem a jedním tazatelem. Tazatelem je zpravidla pracovník bezprostředně nadřizený obsazovanému místu. Vzhledem k jednomu tazateli nemusí být pohovor objektivním, ovšem v přítomnosti pouze jednoho tazatele může být navázán otevřenější kontakt s uchazečem. Typ tohoto pohovoru se využívá převážně u pozic s nižší kvalifikací (Koubek, 2007, s. 179).

b) Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)

Pohovor před panelem posuzovatelů je objektivnější než individuální pohovor, a to z důvodu, že posuzovatel zde není jeden, ale počet se pohybuje mezi 3–4 osobami posuzovatelů. Je vhodný při obsazování pracovního místa s vyšší kvalifikací (Koubek, 2007, s. 179).

Váchal a Vochozka (2013, s. 303) se přiklání ke komisionálnímu pohovoru, kde komisí může být vedoucí pracovník, expert na daný obor, ve kterém se pracovní místo obsazuje, a v neposlední řadě samozřejmě personalista. Hlavním důvodem je právě objektivnější hodnocení kandidátů.

c) Postupný pohovor

Postupný pohovor je časově náročnější, jednoduše řečeno jde o sérii pohovorů 1+1, kdy uchazeč podstupuje pohovory s více posuzovateli za sebou. Výhodou tohoto pohovoru je otevřená atmosféra mezi uchazečem a posuzovatelem a zároveň nestranný názor vzhledem k účasti více posuzovatelů (Koubek, 2007, s. 179, 180).

d) Skupinový pohovor

Skupinový pohovor je pohovorem s více uchazeči najednou a s jedním nebo více posuzovateli. Úkolem tohoto pohovoru je převážně posouzení chování uchazečů ve skupině. Nevýhodou může být nepříliš vysoká pozornost zaměřená na všechny uchazeče najednou (Koubek, 2007, s. 179, 180).

3.3.4 Assessment centrum (AC)

Assessment centrum patří mezi komplexnější metodu výběru zaměstnanců. Termín se do českého jazyka nepřekládá. Armstrong (2007, s. 361) a Koubek (2007, s.177) ovšem ve svých knihách uvádí český ekvivalent, který definuje Assessment centrum jako diagnosticko – výcvikový program. Termín byl poprvé použit v roce 1993 v knize Řízení lidských zdrojů od autorů Milkoviche a Boudreauxa.

Metoda nejčastěji hodnotí jednání a chování kandidátů při individuálních či skupinových úkolech, jako jsou modelové situace, případové studie, rozhodování, řešení různých problémů a hraní rolí. Modelové situace se dále doplňují pohovory a testy. Při zvolení metody se vychází převážně z toho, že v průběhu Assessment centra pozorující mohou předvídat, jakým způsobem bude kandidát řešit úkoly a chovat se během pracovního procesu ve společnosti (Šikýř, 2012, s. 89).

Podle F. Bělohlávka (2016, s. 146) je pro zorganizování Assessment centra optimálním počtem uchazečů kolem šesti lidí. Pořádat se dá ale i v rozmezí od 4 do 8 uchazečů najednou. Uchazeče sleduje skupina posuzovatelů. U posuzovatelů je ideálním počtem jeden posuzovatel na dva uchazeče, měl by být každý z jiné profese, aby se navzájem díky svým profilům mohli doplňovat v hodnocení kandidátů.

Organizace AC je časově náročná. Důležité je se na AC řádně připravit. Do přípravy se zahrnuje např. samotná příprava modelových situací a úkolů pro uchazeče, nutné je zpracovat harmonogram, kde je sestaven časový plán jednotlivých úkolů (od kdy do kdy bude určitá aktivita trvat). Důležitá je i příprava kompetenční matice, která je určena pro posuzovatele, kteří si během průběhu AC do matice píšou své poznámky na jednotlivé uchazeče (Bělohlávek, 2016, s. 150).

Podle Kocianové (2010, s. 119) je jednou z výhod to, že uchazeče mohou pozorující posuzovat najednou v současný moment, což jim ušetří čas. Jak už je zmíněno výše, příprava Assessment centra je časově náročná a problém vzniká i tehdy, pokud se na naplánované AC nedostaví kandidáti, kteří mají. Bohužel pak metoda ztrácí na efektivnosti.

3.4 Odmítnutí a přijetí uchazečů

Po získávání a výběru následuje třetí etapa procesu, a to přijetí uchazeče.

O přijetí či odmítnutí uchazeče rozhoduje manažer, který bude bezprostředním nadřízeným uchazeče (Šikýř, 2014, s. 106).

Podle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2011, s. 138) se při výběru kandidáti dělí do tří skupin a to na: vítězné skupiny, potencionální vítěze a poražení. Nabídka se předává kandidátovi, který se umístil jako nejlepší ve vítězné skupině. Nabídka může být písemná či ústní a neměly by v ní chybět například předem domluvené podmínky mzdového ohodnocení nebo termín nástupu.

V případě rozhodnutí o nejlepším uchazeči by personalista s nabídkou neměl váhat a ihned dát uchazeči vědět, jinak může nastat riziko, že společnost kandidáta ztratí z důvodu přijetí jiné pracovní nabídky. V případě, že se nepodaří z vítězné skupiny ani jednoho z kandidátů nabídkou oslovit, má společnost možnost oslovovat kandidáty ze skupiny potencionálních vítězů. U pozic s vyšší kvalifikací by však nemělo dojít k přijetí uchazeče z této skupiny jen proto, aby bylo pracovní místo obsazeno a požadavky pracovní pozice by nemusely být naplněny.

Společnost by měla vždy informovat i kandidáty, kteří ve výběrovém řízení neuspěli. *„Předání informace o výsledku výběrového řízení patří k základním etickým pravidlům personálního výběru“* (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 158).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Výzkumná metoda

Pro BP byl zvolen kvalitativní výzkum, neboť umožňuje pochopení problému do hloubky. Rozhovory umožňují optat se respondentů na detaily, konkrétní názory, a reagovat na jejich výpovědi. Kvalitativní výzkum byl zvolen i s ohledem na firemní kulturu, tj. preferenci osobnějšího přístupu k zaměstnancům.

Cílem BP je analýza náboru ve společnosti My Media s.r.o., posouzení současného stavu a následné doporučení ke zlepšení pomocí převážně nových trendů v personalistice. Proto byl vzorek tvořen nově přijatými zaměstnanci, kteří čerstvě prošli výběrovým řízením a jejichž zkušenost je tedy vhodná pro zkoumání kvalitativní cestou. Při řešení problematiky je jako metoda sběru dat použit polostrukturovaný rozhovor. Otázky k polostrukturovanému rozhovoru byly připraveny na základě analýzy současného stavu náboru ve společnosti My Media s.r.o. Předem připravené otázky byly doplněny dalšími otázkami vyplývajícími z průběhu rozhovoru. Otázky z polostrukturovaného rozhovoru jsou přiloženy v příloze.

Podle statistiky HR oddělení bylo za rok 2016 přijato 58 nových zaměstnanců. Do výzkumu byl vybrán výzkumný vzorek 12 dotazovaných zaměstnanců, kteří si ve společnosti výběrovým řízením prošli, jedná se již o nástup zaměstnanců v roce 2017. Pokud ale zvážím roční průměr nových nástupů za celý rok 2016, jedná se o necelých 21 % všech nově přijatých zaměstnanců za rok. Všichni jsou nově přijatí a jsou stále ve zkušební době.

Zaměstnanci byli vybráni bez ohledu na věk, pohlaví či oddělení, ve kterém pracují. Každý z respondentů se zúčastnil výběrového pohovoru, jelikož Assessment centrum v době vykonávání výzkumného šetření neproběhlo. Strukturovaného rozhovoru jsem byla přítomna pouze já a dotazovaný, jednalo se tedy o individuální rozhovor. Zaměstnanci byli seznámeni s budoucím použitím informací. Dále jsem je seznámila s anonymizací a dané materiály nikomu neposkytla.

4.1 Výzkumné předpoklady

V BP jsem zformulovala následující výzkumné předpoklady:

VP1: Uchazeči nejvíce vyhledávají svou pracovní příležitost na pracovním portálu www.jobs.cz, na pracovní nabídky přes sociální síť Facebook, LinkedIn se příliš nezaměřují.

VP 2: Firma je situovaná tak, že ji uchazeč nemůže snadno najít.

VP3: Kariérní stránky společnosti jsou dostatečně propagovány, a jedním z důvodů proč uchazeč reagoval na pracovní nabídku je možnost nahlédnout do uvolněné firemní kultury společnosti.

VP4: Belbinův test týmových rolí vyplňují jen uchazeči, kteří procházejí AC. Ti, kteří jsou přijati na základě rozhovoru, jej nevyplňují.

VP5: Dalším výzkumným předpokladem je, že vykonávaná práce odpovídá očekávání, které pracovníci měli před nástupem do společnosti.

VP6: Společnost má vhodný základ pro budování silné značky zaměstnavatele.

5 Charakteristika společnosti My Media s. r. o.

Společnost My Media s.r.o. není pod tímto názvem příliš známá, známější je její značka, pod kterou vystupuje. Jedná se o internetový obchod **Feedo.cz – Lehčí život maminkám**. Předmětem podnikání je možnost nakoupit kojenecké potřeby (na internetu), které jsou zákazníkům dováženy až domu. Feedo.cz je založené na hodnotách, věří tomu, že mateřství je jednou z nejkrásnějších částí života, zároveň však jednou z nejtěžších, kdy rodičům přibývají povinnosti a závazky. Feedo.cz chce poskytovat každodenní službu šetřící zákazníkům, převážně maminkám, čas, který místo nákupům mohou věnovat svým dětem.

Jak už to má internetový obchod v názvu, posláním společnosti je tedy ulehčit život rodičům. Vizí společnosti je být první volbou každé matky, která nakupuje dětskou výživu, kojenecké potřeby a doplňky pro děti. Organizace působí na českém, slovenském, polském trhu a nyní expanduje i na Ukrajinu.

Úplně prvotním cílem organizace bylo přivést zákazníky z kamenných obchodů k online nákupu přes internet.

Nyní má společnost za cíl budovat a rozšiřovat povědomí o existenci značky, zvyšovat obrat a tvořit interaktivní spolupráci s komunitou maminek.

Společnost totiž nenabízí pouze službu dovozu zboží až do domu, ale snaží se vytvářet komunitu matek (rodičů) na sociálních sítích, pořádat různé semináře a akce pro maminky i s jejich dětmi. Společnost My Media s. r. o. je zapsaná v obchodním rejstříku od prosince roku 2009.

Sídlo společnosti je na Praze 10 v ulici Průmyslová. Skladové prostory, pracovníky skladu i jejich nábor, má na starosti outsourcovaná společnost. Společnost My Media s. r. o. má okolo 130 zaměstnanců. Co se týče zaměstnanců partnerské firmy, zde je počet zaměstnanců více pohyblivý, ale jedná se průměrně o 60 zaměstnanců. Průměrný věk zaměstnanců společnosti My Media s.r.o. je 27 let, z čehož vyplývá, že se jedná o poměrně mladý kolektiv. Firemní kultura je neformální, všichni zaměstnanci si tykají, ať se jedná o podřízeného či nadřízeného.

6 Současný stav procesu získávání a výběru ve společnosti

V současné době tvoří personální oddělení 4 zaměstnanci:

- HR manažerka
- HR specialista
- Junior personalista
- Happy – office coordinator

6.1 Popis pracovního místa

Získávání zaměstnanců začíná vznesením požadavků konkrétního oddělení, které potřebuje rozšířit svůj tým. Ve většině případů probíhá před samostatným sestavením popisu pracovního místa meeting, kterého se účastní HR manažerka, někdy i personalista a vedoucí pracovník oddělení, do kterého se následně zaměstnanec bude hledat. Někdy je zde i více pracovníků z daného oddělení. Během meetingu se probírají požadavky na budoucího zaměstnance, které nutně musí splňovat, nebo jeho znalosti a dovednosti, které by byly výhodou. Tým se zaměřuje i na potřebu konkrétní povahy pracovníka – např. pracovník marketingu by měl být extrovert z důvodu natáčení videí na Youtube kanál. Následně se prodiskutuje, jaké benefity mu mohou být nabídnuty, dále otázky organizační struktury, tedy komu bude pracovník podřízený, či nadřízený, kde bude jeho pracovní místo, jaké je možné platové rozmezí – to se odvíjí od ročního budgetu určitého oddělení.

6.2 Inzerce

Podle získaných informací se sestaví inzerát a vyvěsí se na kariérní stránky společnosti a pracovní portály, kterými většinou jsou jobs.cz, startupjobs.cz, dobraprace.cz a v případě brigádníků na fajn-brigady.cz.

Nově se společnost prezentuje na stránkách proudly.cz, které se zaměřují na pracovní nabídky pro studenty a absolventy.

Jelikož inzerce u jobs.cz jsou nákladné – jeden vystavený inzerát na měsíc stojí 3 000 Kč, neinzerují se na tento portál pozice s nižší kvalifikací. Inzerované pracovní nabídky s nižší kvalifikací jsou vystavovány na portálech prace.cz a dobraprace.cz. HR manažerka se snaží, aby zveřejňované inzeráty zaujaly a byly něčím odlišné od inzerátů konkurenčních. V tomto případě se v inzerátech odráží firemní kultura, která je neformální a přátelská.

I inzerát je sestaven, aby zněl příjemně, jednoduše, přátelsky. Lidem hledající práci se v inzerátech tyká a místo pozvání na pohovor, se zvou na šálek kávy či čaje, aby atmosféra byla pohodová. (viz Příloha A)

Na konci inzerátu jsou uvedeny informace, co má po přečtení potenciální uchazeč učinit, tedy poslat životopis a motivační dopis, ve kterém by měl uvést, proč si myslí, že se do společnosti hodí, a jaké zkušenosti a dovednosti z těch, které společnost požaduje, má nejvíce rozvinuté a jak je umí aplikovat.

6.3 Sociální sítě

Personální oddělení pro získávání zaměstnanců sociální sítě nevyužívá. Profil na LinkedIn společnost sice založený má, nicméně aktivně jej nespravuje. V poslední době se personální-oddělení snaží alespoň přidávat upoutávky na interní akce ve společnosti, tj. například křest Feedo časopisu, nebo snídaně, na kterou zve vždy jedno z oddělení společnosti. Jedná se o všeobecný profil Feedo ® (153 sledující uživatelů), bez ohledu na českou, slovenskou či polskou internetovou doménu. Krom tohoto profilu má společnost založený slovenský účet, který sleduje pouze 8 uživatelů. Lze usuzovat, že profil na LinkedIn je založený výhradně pro šíření firemní kultury a není úmyslem ho používat pro vyhledávání potenciálních zaměstnanců. Pokud jde o profil na sociální síti Facebook, zde společnost založený účet také má, jedná se však o marketingovou komunikaci se zákazníky, nikoliv o nástroj pro získávání uchazečů.

6.4 Zpracování reakcí od uchazečů

Po zaslání reakcí uchazečů zpracuje veškeré reakce junior personalista. V prvním kroku je zapíše do databáze v excelu: jméno uchazeče, o jakou pracovní pozici má uchazeč zájem, poznámku o jeho profilu, tedy jaké má zkušenosti, a kdy svůj životopis zaslal a kdy mu bylo odpovězeno.

Odpovídá se každému uchazeči, který projevil zájem o danou pozici tzv. autoemilem, ve kterém se osloví křestním jménem, a to z toho důvodu, že firma preferuje osobnější přístup jak k zákazníkům, tak i k uchazečům. Bez ohledu na tykání v inzerátu se v emailu samozřejmě vyká. V odpovědi je po oslovení informace, že personální oddělení veškeré potřebné dokumenty k výběrovému řízení přijalo a co bude následovat dále, tedy že pokud společnost profil uchazeče zaujme, bude pozván na výběrový pohovor, dále je uchazeč informován o předpokládané době zaslání další informace o průběhu výběrového řízení.

6.5 Předvýběr

Další krok je na domluvě s týmem, který k sobě hledá spolupracovníka. Jednou z možností je, že personální oddělení provede předvýběr na základě hodnocení životopisu, či motivačního dopisu dle stanovených kritérií výběru. Ti, co prošli do užšího výběru, jsou telefonicky obvoláváni, aby personalista alespoň po telefonu zjistil, jak uchazeč komunikuje, jak se chová. Po otázkách zaměřených na předchozí zkušenosti, možnost nástupu či finanční očekávání, je uchazeči sděleno, že veškeré informace a dokumenty o něm předá personální oddělení kolegovi/ kolegům do daného oddělení a v průběhu 1–2 týdnů se mu ozve. Další možností je zasílání veškerých reakcí uchazečů, kteří reagovali, danému oddělení bez jakéhokoliv předvýběru. Oddělení rozšiřující svůj tým pak rozhodne o konkrétních jménech uchazečů, kteří je zaujali, a následně je to stejné jako v první možnosti – probíhá telefonický rozhovor s uchazeči.

Po telefonickém obvolání přichází další užší výběr, kdy personalista na základě telefonátu doporučí uchazeče k výběrovému pohovoru či Assessment centru. Někdy ještě před samotným setkáním je uchazečům zasílán test nebo úkol, který souvisí s danou pracovní pozicí. Podle vypracovaného testu/úkolů uchazečem se tým rozhoduje, koho na výběrový pohovor pozvat.

6.6 Pozvání na pohovor/ Assessment centrum

Po poradě personalisty s vedoucím, či pracovníky oddělení, do kterého se pracovník vybírá, následuje rozhodnutí, kterého uchazeče pozvat a kterého informovat o jeho ukončení ve výběrovém řízení. Rozhodnutí probíhá na základě hodnocení životopisu, motivačního dopisu a telefonického rozhovoru.

Personalista se domluví na možném termínu s vedoucím oddělení a s HR manažerkou, která je zpravidla u každého pohovoru nebo AC.

Poté telefonicky domlouvá termín s uchazečem a informuje ho o následném zaslání e-mailu s veškerými informacemi - v kolik se má uchazeč dostavit na pohovor a kde společnost najde. Jelikož personální oddělení sídlí v přízemí a dveře k němu jsou skryty za rohem, stojí v pozvánce i to, jak se uchazeči dostanou od recepce přímo ke dveřím, kde si je jeden z pracovníků HR oddělení vyzvedne. V e-mailové pozvánce je uchazeč požádán o potvrzení účasti na osobním setkání.

V případě pozvání na Assessment centrum personalista po telefonu objasní uchazeči, co AC znamená. Informuje ho o účasti více kandidátů současně, o provádění individuálních či skupinových úkolů, testech a následném pohovoru, kterého se zúčastní pouze kandidáti, kteří projdou do druhého kola. Následně mu zašle e-mail, kde jsou veškeré informace, stejné jako v pozvánce na pohovor.

Po příchodu uchazeče si ho personalista vyzvedne u vstupu do společnosti, nebo na recepci. Usadí ho do zasedací místnosti, která je vedle HR oddělení. Zasedací místnost je prosklená, zaměstnanci z kanceláře vidí na uchazeče, uchazeč vidí na zaměstnance.

6.7 Výběrový pohovor

Pokud jde o pohovory 1+1 nebo pohovor před komisí, záleží vždy na obsazované pozici či oddělení, do kterého se pracovník rekrutuje. Pohovor 1+1 není moc častý, probíhá převážně až v druhém kole výběrového řízení, kdy s uchazečem vede pohovor např. jednatel společnosti. U výběrových pohovorů je zpravidla přítomna HR manažerka a vedoucí oddělení. Příležitostně je mezi posuzovateli i řadový zaměstnanec oddělení, který je specializovaný na tutéž pracovní náplň. Příkladem může být, že u pohovoru na pozici Specialista zákaznického servisu s polským jazykem je HR manažerka, vedoucí zákaznického servisu a pracovník zákaznického servisu, který má na starosti polské zákazníky. Je to převážně z důvodu kontroly polského jazyka v psaném, i ústním projevu. V druhém případě je řadový zaměstnanec na výběrovém pohovoru, protože by měl potenciálního kolegu zaškolovat a bezprostředně s ním spolupracovat.

6.8 Průběh osobního pohovoru

HR manažerka je první, která vchází do zasedací místnosti a pozdraví se s uchazečem, následně uchazeči představí vedoucího oddělení, kam se pracovník nabírá. Jak už je uvedeno výše, může se pohovoru zúčastnit i řadový zaměstnanec, který se specializuje na obdobnou pracovní činnost.

Po představení komise se představí uchazeč, představení je na něm samotném. Komise pokládá kandidátovi otázky na základě životopisu, i na základě jeho představení. Poté je ze strany komise na řadě představení společnosti a pracovní pozice spolu s benefity. Komise se snaží, aby se uchazeč cítil dobře a nebyl příliš nervózní. Spíše při neformálním popovídání si, se uchazeč mnohem více otevře, a díky tomu se strany navzájem více poznají. Po skončení výběrového pohovoru je ze strany HR manažerky uchazeči oznámeno, že se mu personální oddělení ozve do 14 dnů. Ve většině případů je zpětná vazba uchazeči poskytnuta mnohem dříve, dva týdny jsou však časovou rezervou pro personální oddělení.

6.9 Průběh Assessment centra

U Assessment centra je začátek stejný jako u výběrového pohovoru s tím rozdílem, že se jej zúčastní samozřejmě více kandidátů současně. Personální oddělení se snaží oslovit co nejvíce vhodných uchazečů na AC, jelikož při oslovení nižšího počtu nastává riziko, že dorazí například pouze 2 uchazeči.

Ve většině případů se AC zúčastní 5–8 uchazečů a 3–4 pozorující, záleží to vždy na pracovní pozici. Počet uchazečů a pozorujících vychází přibližně v poměru 2 uchazeči na 1 pozorujícího, což je na základě odborné literatury ideální stav. AC je rozděleno na 2 části. (viz Příloha B)

První část Assessment centra se skládá z následujících kroků:

1. Představení společnosti,
2. Představení obsazující pracovní pozice,
3. Představení uchazečů,
4. Skupinový úkol,
5. Individuální úkol,
6. Vyhlášení uchazečů, kteří postupují do druhého kola,
7. Rozloučení s ostatními uchazeči,

Druhá část Assessment centra se skládá z:

1. Testování uchazečů – Belbinův test (viz Příloha C) + Brain test
2. Osobní pohovor jednotlivců s komisí,
3. Rozloučení s uchazeči, podání informace, do kdy je bude HR oddělení kontaktovat,

6.10 Rozhodnutí o přijetí a odmítnutí kandidátů

Po skončení výběrového pohovoru či Assessment centra má personální oddělení 14 dní na vyhodnocení a podání zpětné vazby uchazečům. Pokud má společnost o uchazeče zájem, HR manažerka zavolá (po domluvě s vedoucím oddělení) uchazeči a nabídne mu spolupráci. Uchazeč má čas si rozhodnutí promyslet, většinou mu stačí pár dní, zhruba 2-3 dny. Někteří z uchazečů přijmou pracovní nabídku ihned.

Po přijetí nabídky zašle personální oddělení uchazeči návrh pracovní pozice a vstupní dotazník, který je podkladem pro sestavení pracovní smlouvy. Obě strany se domluví na termínu podepsání smlouvy.

Až po podepsání smlouvy, když je jisté, že kandidát nastoupí, se emailovou cestou poděkuje všem zúčastněným výběrového pohovoru a oznámí se jim, že pracovní pozice byla již obsazena. Problém nastává tehdy, pokud uchazeč nejprve nabídku přijme, ale nakonec se rozhodne pro jinou. Tehdy personální oddělení osloví uchazeče, kteří byli v hodnocení hned za ním. Nastane ale i možnost, že žádný z kandidátů není vhodný, v té chvíli se výběrové řízení realizuje celé od začátku.

7 Interpretace výsledků výzkumu

Výzkumnou metodou v BP je polostrukturovaný rozhovor, kterého se zúčastnilo 12 respondentů, kteří jsou novými zaměstnanci společnosti. Všichni účastníci rozhovoru jsou tedy ve zkušební době. Vzhledem k neformální kultuře ve společnosti, jsem si při rozhovorech s pracovníky tykala.

První otázka se zaměřovala obecně na vyhledávání pracovních nabídek, tedy **na jakých inzertních kanálech současní zaměstnanci své pracovní příležitosti vyhledávali**. Z odpovědí na první otázku vyplývá, že 11 z 12 respondentů svou budoucí pracovní příležitost hledalo na pracovním portálu jobs.cz, dále 6 respondentů z 12 se při svém hledání práce zaměřovalo na pracovní portál prace.cz. V odpovědích zazněly i pracovní portály „inwork.cz, annonce.cz, profesia.cz, jenprace.cz a chcipraci.cz.“ Dále zazněla i odpověď Startupjobs.cz, na který společnost vystavuje své inzeráty, jedná se však o inzeráty s určitou specializací, která je směřovaná na obchod či marketing. Celkově pouze 2 dotazovaní hledali pracovní nabídky na sociální síti LinkedIn a pouze 5 respondentů se dívalo po práci na sociální síti Facebook.

Druhá otázka směřovala na informaci, **odkud pracovníci reagovali na inzerát společnosti**. Respondenti č. 3, 4, 5, 7, 8, a 11 se svou odpovědí shodují, s inzerátem společnosti se setkali na pracovním portálu www.jobs.cz. Respondenti č. 9 a č. 12 narazili na inzerát na pracovním portálu www.prace.cz Respondent č. 1 si inzerát na pozici přečetl na pracovním portálu www.startupjobs.cz Respondent č. 10, který dochází na stáž do marketingového oddělení si našel inzerát inzerovaný na www.fajn-brigady.cz. Respondenti č. 2 a č. 6 nejdříve navštívili webové stránky e-shopu, kde se dostali do sekce kariéra, a byli odkázáni na kariérní stránky společnosti.

Téměř shodný pohled respondentů byl v otázce **na dostatek či nedostatek informací o pracovní pozici z inzerátu**. Většina odpovědí respondentů se příliš nelišila, 8 z 12 respondentů se shodlo na podobné odpovědi, že informace byly dostačující, vše, co bylo potřeba vědět, věděli. Měli z inzerátu dobrou představu o pracovní pozici. Respondenti č. 1, 2, 11, 12 zdůraznili, že v inzerátu nemohli najít mzdové ohodnocení.

„Inzerát mi přišel dostatečně informující, až tedy na plat, ten v inzerátu nebyl uveden“ (11).

U otázky, **co uchazeče nejvíce oslovilo na inzerátu**, se odpovědi víceméně shodují. Hlavním důvodem, proč reagovali a zaslali svůj životopis na personální oddělení společnosti, je fakt, že inzerát byl pro ně velmi přátelsky napsaný, byl pozitivně laděný, byl odlehčený. Převážně je tedy oslovil styl inzerátu. Hlavním faktorem byla samozřejmě i náplň práce, která uchazeče zaujala, či bydliště blízko sídla společnosti. Pokud bych měla odpovědi na otázku shrnout, nově přijaté zaměstnance oslovila na inzerátu kombinace stylu, náplně práce a blízkosti bydliště.

„Inzerát působil pozitivně, barevně, přátelsky“ (1).

„Určitě mě oslovil styl, v jakém byl inzerát napsaný, na to opravdu dám“ (3).

Dále jsem se zaměřila na otázku týkající se kariérních stránek společnosti, tázala jsem se, **jestli se dotazovaní dívali na stránky, pokud ano, jestli se jim líbily, nebo mají podnět na vylepšení**. Všech 12 respondentů kariérní stránky zaregistrovali. Co se týče nápadu na vylepšení, převážná část respondentů byla s kariérními stránky spokojena a žádné změny by neprováděla. Pár nápadů na vylepšení ale zaznělo, 3 respondenti by rádi viděli na stránkách kontakt na personalisty. Další připomínkou bylo nejasné znění názvu pozic.

„Jediné co, že bych na kariérní stránky přidala nějaký kontakt na personální oddělení, nebo alespoň jejich jména, aby uchazeč věděl, komu svůj životopis zasílá“ (2).

U následující otázky jsem se zaměřila na nejvíce **vyhovující způsob hledání nové práce**, nebylo pro mne překvapením, že všichni z respondentů svou práci v dnešní době hledali online, přes internet.

Další odpovědi byly typu:

„Online samozřejmě, ale když jsem jela v metru, dívala jsem se i do novin“ (1).

„Přes internet, ale občas v obchodních centrech jsem se dívala po těch vytištěných inzerátech“ (9).

Má další otázka se zabývala **sociálními sítěmi, tedy jestli má respondent profil na sociální síti Facebook, LinkedIn a Twitter a jestli si společnost na sociálních sítích vyhledával**. Facebookový profil mají všichni respondenti. LinkedIn profil má z 12 dotazovaných 6 respondentů. Profil na sociální síti Twitter má pouze 1 z dotazovaných.

Ze zmíněných 6 respondentů, kteří jsou zaregistrováni na LinkedIn, si firemní účet na této sociální síti zobrazili 4 dotazovaní, šlo spíše o náhled do firemní kultury než o hledání pracovních příležitostí. Cílené hledání pracovních příležitostí přes sociální síť LinkedIn uskutečnili pouze 2 respondenti. Z 12 dotazovaných si Facebookové stránky společnosti vyhledalo 10 účastníků rozhovoru, z toho 4 si Facebookový profil vyhledali až po nástupu na pracovní pozici. Ostatních 6 uchazečů si zobrazilo Facebookové stránky z důvodu získání více informací o společnosti před výběrovým pohovor

„Dívala jsem se na Facebookové stránky, vždy se snažím před pohovorem zjistit co nejvíce informací o společnosti, ale profil je spíše pro komunikaci s maminkami“ (9).

Dvě uchazečky se zmínily, že si společnost vyhledaly i pomocí sociální sítě Instagram.

Z analýzy další otázky (Jestli **znali zaměstnanci společnost již před reakcí na pracovní nabídku a pokud ano, jak značku vnímali**) vyplývá, že 7 respondentů mělo o společnosti povědomí. Společnost znali ze dvou hlavních důvodů, znali její reklamy, ať už televizní nebo internetové. Dalším důvodem bylo, že respondenti znali společnost díky svým známým, kteří mají malé děti a jsou zákazníci.

Ve vnímání značky každý z respondentů uchopil svou odpověď rozdílně, ale převážně se jednalo o pozitivní odpovědi, kdy mi respondenti odpovídali následujícím způsobem:

„Vnímání značky? Pozitivní, barevné, je vidět, že se jedná o dětské věci“ (1).

„Pokud se nebavíme o značce jako produktu, ale jako o společenství lidí, vidím společnost, kdy její vývoj podstaty stojí na lidech. Kde je fajn zázemí, super lidi, kteří si zde neodsedí 8 hodin a jdou domu, ale stráví zde mnohem více času“ (6).

Z odpovědí je zřejmé, že vnímání společnosti je pozitivní, přátelské, ale pouze 7 respondentů mělo o firmě nějaké povědomí, představy.

Stejný pohled pracovníků byl patrný i u otázky zaměřující se **na rozhodnutí pro společnost, tedy co tehdejší uchazeče přimělo přijmout nabídku**. Respondenti se rozhodovali podle různých kritérií, kdybych však měla shrnout ty nejčastěji řečené, byly by to:

- pozitivní přístup k zaměstnancům (vedení se zajímá o své zaměstnance)
- uvolněná „free“ atmosféra
- moderní firma, která se dále vyvíjí a roste
- profesionální a zároveň lidský přístup ze strany HR oddělení

Dle mého názoru vyplývá z uvedených odpovědí, že společnost dosahuje silnější značky zaměstnavatele. Na druhou stranu, je pravdou, že uchazeči se nadchli pro práci ve společnosti až poté, co prošli výběrovým řízením. Leckdy společnost ani neznali, ale na základě průběhu výběrového řízení a účasti na výběrovém pohovoru došli k těmto závěrům.

V hodnocení **srozumitelnosti a jasnosti informujícího emailu o průběhu výběrového řízení po zaslání životopisu na personální oddělení** mi dotazovaní sdělili, že si nejsou vědomi jakéhokoliv nedostatku v tomto emailu.

Menší připomínky měli 3 z 12 respondentů. Jednalo se o informaci ohledně podání zpětné vazby. V informujícím emailu je napsáno „O dalším postupu vás budeme včas informovat.“ Respondenti č. 4, 9 a 12 měli ohledně zmíněné věty výhrady, přáli by si, aby se v emailu přesně specifikovalo, za kolik dní mohou očekávat zpětnou vazbu od personálního oddělení.

„Vše mi bylo srozumitelné, vím, že tam ale bylo napsané, že se v nejbližší době HR oddělení ozve, možná by bylo dobré to specifikovat na dny“ (9).

Následující otázka se týkala informovanosti pozvánky na pohovor, probírala jsem s respondenty, **jestli byli dostatečně informováni v pozvánce, nebo jestli jim nějaká informace chyběla**. Zde bylo plně spokojeno 8 tehdejších uchazečů, kteří neměli žádné výhrady vůči emailové pozvánce na pohovor. Další 4 respondenti měli k pozvánce připomínky.

„Ano, byla, ale možná bych k emailu připojila mapu, kde by byla společnost vyznačena“ (1).

Jak jsem předpokládala, odpovědi na tuto otázku (**Našel/ našla jsi sídlo společnosti v pořádku? Nebloudil/a jsi v Hostivaři?**) nebyly příliš pozitivní. Pouze 4 respondenti z 12 neměli problém s cestou na pohovor. Z 8 respondentů měli 4 dotazovaní problém najít budovu.

*„Nejdříve jsem šla směrem ke skladu, ale naštěstí jsem pak budovu s recepcí našla“
(2).*

Další 4 respondenti měli problém najít cestu k HR oddělení společnosti. Odpovědi byly téměř totožné, proto uvedu jen názorný příklad.

„Budovu jsem našla v pořádku, na recepci mi ale řekli, ať jdu do 3. patra, z 3. patra mě nějaký zaměstnanec odvedl dolu do přízemí na personální oddělení“ (10).

Odpovědi na otázku ohledně **ohodnocení výběrového řízení vlastními slovy** byly ve všech případech pozitivní, po shrnutí nejvíce zazněla tato slova:

- Příjemný
- Přátelský
- Uvolněný
- Neformální
- Netradiční
- Pohovor byl do hloubky

Zaměstnanci často zmiňovali, že byli na začátku nervózní, po chvíli sezení s HR manažerkou a vedoucím daného oddělení ale nervozita opadla. Důvodem je převážně uvolněná atmosféra a neformální přístup, který navodil celkově příjemnou atmosféru pohovoru. Nejvíce mne zaujala odpověď od respondenta č. 6, který hodnotil výběrový pohovor následovně:

„Jsou určitá místa, kde by se člověk asi neměl úplně smát a já se smál neustále, takže pohovor hodnotím opravdu velice pozitivně“

U otázky na **prostor pro dotazy na výběrovém pohovoru** se zaměstnanci naprosto shodli, že možnost dotázat se určitě měli, dokonce byli v průběhu pohovoru několikrát vyzváni, zda nemají případné dotazy. Někteří respondenti mi řekli, že ani neměli potřebu se na nic ptát. Například respondent č. 7 uvedl:

„Určitě měl, ale byl jsem tolik informovaný, že jsem neměl potřebu doptávat se“ (7).

U další otázky se rozebírala **průměrná délka pohovoru, a jestli trvání přišlo zaměstnanci krátké, či dlouhé**. V průměru trval pohovor 45 minut až hodinu, 6 respondentů se přiklání k době trvání 45 minut, od 5 respondentů mi bylo řečeno, že pohovor trval hodinu. Respondent č. 6 jako jediný uvedl, že pohovor trval přes hodinu, přibližně hodinu a půl. Myslím si tedy, že opravdu záleží na obsazované pozici a na člověku, který svůj tým rozšiřuje. Respondent č. 6 mi sdělil:

„Bylo to dlouhé, ale nepřišlo mi to, alespoň zaznělo, vše, co mělo.“

K podobnému názoru se přiklání i respondenti č. 8, 9, kterým přišel pohovor, trvajícím hodinu, poměrně dlouhý, většinou si procházeli pohovory, které trvaly v řádech pár minut. Uvádí to ovšem jako velké plus:

„...ale nevadilo mi to, naopak mohli jsme se více poznat, mohla jsem zjistit vše, co jsem chtěla“ (9).

Respondentovi č. 8 přišel pohovor, který trval zhruba 45 minut, dlouhý. Naopak dotazovanému č. 3 přišel hodinový pohovor krátký:

„Pohovor trval přibližně hodinu, ale byl krátký oproti ostatním, kde jsem strávila několik hodin různým testováním.“

Ostatním osmi dotazovaným přišla délka pohovoru akorát, jelikož čas strávený na pohovoru jim rychle utekl. Řekla bych, že zde záleží na minulých zkušenostech uchazečů. Pokud uchazeč strávil na pohovorech pár minut, je samozřejmé, že hodina pro něj bude dlouhá. Pokud to ovšem některému z kandidátů přišlo dlouhé, delší dobu trvání pohovoru hodnotil jako pozitivní.

„Alespoň jsme si obě strany utvrdily, jestli ano či ne. Měly jsme možnost se více poznat. Překvapilo mne, že u jedné společnosti jsem na pozici recepční strávila jen 5 minut“ (1).

Žádný z respondentů neuvedl negativní hodnocení. Respondent č. 7 měl ale zajímavou připomínku:

„Po nějaké době byla atmosféra příjemná, ale byl jsem hodně nervózní, když pohovor začal a hned jsem měl mluvit o sobě, nevěděl jsem najednou, co mám říkat, jelikož HR manažerka před sebou měla můj životopis a přišlo mi hloupé opakovat to, co si z něj může přečíst. Možná by bylo lepší, nejdříve tzv. prolomit ledy, tedy zeptat se uchazeče, jaká byla cesta, co ví společnosti, ale ne hned po něm chtít, aby mluvil sám od sebe.“

Otázky v rozhovoru byly zaměřené i na **komunikaci napříč celým výběrovým řízením**, dotazovaní hodnotili komunikaci ze strany HR oddělení na stupnici od 1 do 10, kdy číslo 10 se rovnalo nejlepšímu výsledku. Celý průběh výběrového řízení hodnotili velice kladně, na stupnici udávali pouze čísla v rozmezí 8–10, konečný průměr je tedy 8,5. Myslím si, že výsledek je ovlivněn i tím, že všichni dotazovaní byli přijati na obsazovanou pozici, je možné, že pokud bych oslovila uchazeče, které společnost nepřijala, hodnocení by tak vysoké nebylo.

Třem účastníkům rozhovoru se zdála delší doba čekání na zpětnou vazbu po zaslání emailu o zařazení do výběrového řízení.

„Možná mi přišlo časově dlouhé rozmezí mezi zasláním životopisu a pozváním na pohovor“ (5).

Na otázku, jestli **práce, kterou nyní zaměstnanec vykonává, odpovídá jeho představám před nástupem do společnosti**, mi 7 respondentů sdělilo, že jejich práce zcela odpovídá představám před nástupem na pracovní pozici. Čtyři respondenti nesouhlasí s tím, že bych jejich práce odpovídala představám, ale nejedná se o nic negativního ba naopak.

„Čekala jsem to tu přísnější, ale je to zde opravdu takové svobodné, je to tu tedy lepší, než jsem si myslela“ (9).

Práci považují tedy ještě za lepší, než byla jejich představa před nástupem. Respondentka č. 12 mi sdělila, že je ve společnosti ještě krátkou dobu (začátek třetího týdne), takže nedělá vše, co by v budoucnu měla dělat, ale zatím práce odpovídá jejímu očekávání.

Z výpovědí na otázku, **jaký impulz by musel přijít, aby pracovník odešel ze společnosti**, je evidentní, že pro pracovníky jsou prioritní dobré vztahy na pracovišti. Celkově 8 respondentů z 12 zúčastněných odpovědělo, že pokud by se měly pokazit vztahy na pracovišti, či by nastala špatná atmosféra v jejich oddělení, museli by odejít. Z těchto 8 respondentů 2 respondenti uvedli další důvod – změna přístupu vedení a s tím související zavedení mnoha nesmyslných pravidel.

Dva dotazovaní se zmínili, že by práci byli schopni opustit kvůli lepší pracovní nabídce, zajímavému projektu, nebo vlastnímu nápadu na podnikání. A další 2 dotazovaní by se ze společnosti rozhodli odejít, kdyby sami viděli, že svou práci nezvládají.

U otázky, jestli by **zaměstnanci doporučili práci ve společnosti svým známým**, byly odpovědi jednoznačné, všichni dotazovaní by svým známým práci ve Feedo doporučili, dokonce 4 respondenti už svým známým doporučili poslat životopis na HR oddělení. Výsledky jsou velmi pozitivní, zde je vidět, že Feedo coby zaměstnavatel má opravdu dobrou pověst převážně na základě doporučení od zaměstnanců.

Poslední otázka se zaměřovala obecněji, tedy na **jakékoliv doporučení personálnímu oddělení**. Většina zúčastněných nepodala žádný další podnět. Z 12 respondentů mi pouze 2 sdělili adekvátní doporučení. Oba podněty respondentů rozeberu v návrhu na zlepšení.

„Možná by bylo lepší, kdyby na pohovoru se mnou ze začátku klidně byla HR manažerka, vedoucí oddělení, a i řadový pracovník, jehož náplň je stejná, jako by byla ta moje, ale aby se pohovoru zúčastnil pouze na chvíli, a ne celou dobu, měl jsem občas problém zeptat se na něco před ním, nebo jsem před ním nechtěl něco řešit“ (8).

„Mně osobně vadil otevřený prostor v zasedačce, nebo spíš to, že je zasedací místnost prosklená a vidí mě lidi z kanceláře. Bylo to docela nepříjemné, přišlo mi, že se tam na mě chodí lidi dívat, i když to třeba tak nebylo, ale za tím sklem jsem si připadal jak na výstavě. Nevěděl jsem, co je to vedle za lidi, nevěděl jsem, jestli mě slyší či nikoliv“ (7).

7.1 Shrnutí výzkumných předpokladů

VP1: První výzkumný předpoklad, který předvídal, že uchazeči vyhledávají pracovní příležitosti spíše přes pracovní portál jobs.cz než přes sociální sítě LinkedIn a Facebook byl potvrzen. Výsledek vyplývá z otázek zaměřujících se na zjišťování, odkud uchazeči reagovali a z otázky směřované na sociální sítě. Z výsledků otázek vyplývá, že 11 respondentů z 12 svou pracovní příležitost vyhledávalo na pracovním portálu jobs.cz. Pouze 2 respondenti z 6, kteří mají účet na LinkedIn si vyhledávalo cíleně pracovní příležitost na této sociální síti. I když jsem realizovala rozhovory bez ohledu na věk, pohlaví i pozici. Musím konstatovat, že založený LinkedIn profil mají převážně zaměstnanci se specializovanými zkušenostmi z obchodu, marketingu či financí a ve většině případů jsou starší 25 let. Facebookové stránky společnosti a firemní profil si z 12 respondentů nacházelo 10 respondentů, z toho 4 až po nástupu, ostatních 6 dotazovaných hledali FB stránky převážně proto, aby se dozvěděli více informací o společnosti. Z 12 dotazovaných pouze 5 respondentů hledalo svou pracovní příležitost na Facebookových stránkách – nejčastěji na skupině Praha – práce/ brigády.

VP2: Zde se výzkumný předpoklad naprosto potvrdil, pouze 4 dotazovaní z 12 našli administrativní budovu či personální oddělení bez problémů. Celkově z 8 současných zaměstnanců měli problém najít budovu 4 respondenti a najít cestu z recepce na personální oddělení taktéž 4 dotazovaní. Ještě před 4 měsíci personální oddělení mělo kanceláře ve 3. patře, nyní však sídlí v přízemí budovy. Příčinou by mohlo být to, že recepce nezaznamenala změnu, nebo nikdo ze společnosti ji neinformoval o změně, a proto uchazeče pracovníci recepce stále posílají do 3. patra. Stačila by tedy lepší komunikace s recepcí.

VP3: Třetí výzkumný předpoklad, týkající se dostatečné propagace kariérních stránek a oslovování uchazečů díky nim, se též potvrdil. Pozoruhodné je, že všech 12 respondentů kariérní stránky zaregistrovalo, domnívám se, že je to hlavně tím, že odkaz na kariérní stránky přidává HR oddělení na konec každého vyvěšeného inzerátu. Překvapením pro mne však bylo, že všichni otevřeli odkaz a zajímali se o danou společnost. Až na pár připomínek, které zhodnotím v návrhu na zlepšení, se všem dotazovaným kariérní stránky líbily.

Důvodem byla převážně možnost nahlédnutí do chodu společnosti, dotazovaní totiž oceňovali články od zaměstnanců, videa a celkově viditelný přístup k zaměstnancům s absencí byrokracie.

VP4: Z analýzy současného stavu společnosti vyplývá, že Belbinův test týmových rolí je používán pouze při účasti uchazečů na Assessment centrech, výzkumný předpoklad byl tedy potvrzen. V návrhu na zlepšení výsledek tohoto předpokladu rozeberu.

VP5: Pátý výzkumný předpoklad se týkal očekávání a jejich naplnění po nástupu na pracovní místo, 7 respondentům se jejich očekávání zcela ztotožňuje s vykonáváním práce, 4 respondenti jsou mile překvapeni, jejich očekávání bylo o něco horší, než je realita. A poslední respondent mi nedokázal odpovědět. V době, kdy probíhaly rozhovory, byl na pracovní pozici začátkem třetího týdne. Z výše uvedených výsledků tedy vyplývá, že VP5 byl potvrzen.

VP6: Poslední výzkumný předpoklad směřující k zjištění, jestli má společnost vhodný základ pro budování silné značky zaměstnavatele, se opět potvrdil. Z výsledku výzkumu sice vyplývá, že o společnosti mělo povědomí 7 respondentů z 12 ještě před nalezením pracovní nabídky, jenže nikoliv z personálního hlediska, ale z reklam a od známých, kteří mají malé děti. Avšak po výběrovém pohovoru tehdejší uchazeče pracovní nabídka mnohem více oslovila a chtěli pro firmu pracovat. Příkladají to vstřícnému přístupu ze strany HR oddělení, modernímu prostředí, kultuře a celkovému neformálnímu přístupu společnosti. Po otázce, jestli by uchazeč doporučil práci ve společnosti svým známým, všichni odpověděli „určitě“, dokonce 4 dotazovaní již doporučili svým známým práci ve společnosti, z toho vyplývá, že zaměstnanci budují dobré jméno společnosti.

8 Návrhy a doporučení

V této kapitole bakalářské práce se zaměřím na nedostatky, které jsem během výzkumného šetření vyzpozovala. Celkově hodnotím proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti My Media s. r. o. (Feedo.cz) kladně, i přes to v následující kapitole navrhu některá opatření, která by vedla ke zlepšení těchto procesů. **Všechna navržená opatření jsou v úzké návaznosti na firemní kulturu společnosti.**

Inzerce a zvýšení povědomí o společnosti

Inzeráty s pracovními nabídkami by bylo vhodné inzerovat na více inzertních portálech, než je jen jobs.cz, prace.cz, Startupjobs.cz, rozšíří se tak možnosti k nalezení vhodných kandidátů. Velice navštěvovaným portálem je webová stránka www.easy.prace.cz, kde je zhruba 46 000 inzerovaných pracovních pozic od několika desítek zaměstnavatelů, zaregistrovaných uchazečů je zde 37 969 a měsíčně portál navštíví více než 290 000 návštěvníků. Inzerce na tomto pracovním portále je vhodná z hlediska počtu zaregistrovaných osob a mohlo by se zároveň jednat i o zvýšení povědomí společnosti z personálního hlediska. Pracovní portál je vyhovující nejvíce pro nižší a střední úroveň pracovních pozic. Inzerovaná pracovní pozice je placená, cenové rozpětí za vystavení inzerátu se logicky odvíjí od doby, po kterou je inzerát vystaven. Vyvěšení inzerátu po dobu 5 dnů vychází na 500 Kč, na 10 dnů je cena 900 Kč a na 40 dní vychází vystavení inzerátu na 1 500 Kč. Pokud by se společnosti inzerování na tomto pracovním portálu osvědčilo, vyplatí se tedy nejvíce poslední možnost, převážně z finančních důvodů. Další výhodou zmíněného portálu je, že inzerovaná pracovní nabídka se automaticky rozešle e-mailem vybraným uchazečům z databáze Easy-prace.cz, nabídky se zasílají i uchazečům, kteří mají založen účet s životopisem na portále Životopisy. cz., kde je registrovaných dalších 14 165 uchazečů. Podle mého názoru jde tedy o vhodnou příležitost, jak reprezentovat společnost a získat další reakce od uchazečů.

Jelikož se jedná o moderní firmu, která se rychle rozvíjí a roste, měl by se neustále rozvíjet i nábor. V dnešní době začíná být velice moderní spojitost videa s náborem, proto i společnosti bych doporučila více se prezentovat videi. Kariérní stránky obsahují nově natočená videa, ovšem módní začíná být přímo inzerát prostřednictvím videa.

Domnívám se, že pro takto dynamickou a mladistvou společnost by mohly být **inzeráty natočené** personalisty nebo týmem, který danou pozici obsazuje, zajímavým nástrojem pro získávání uchazečů. Tato možnost by více podtrhla osobnější přístup ke kandidátům.

Jednalo by se o kreativnější formu se splněním i praktických funkcí, uchazeč by poznal tým, do kterého se pracovní pozice obsazuje ještě před nástupem. Vídea by bylo možné sdílet například na Youtubovém kanálu, kariérních stránkách nebo Facebookovém profilu. Další značnou výhodou je, že na inzerát v této formě společnost nemusí vynaložit žádné náklady. Účastníky polostrukturovaného rozhovoru na inzerátu nejvíce oslovilo jeho znění, styl, přátelský a osobní přístup, proto by i videa měla být natočena zcela neformálně s uvolněnou atmosférou. Vzhledem k tomu, že inzerát prostřednictvím videa není zatím používaným nástrojem k získávání zaměstnanců, mohlo by se i takto zvýšit povědomí o společnosti.

U kreativních, obzvláště **marketingových pozic**, by společnost naopak mohla **místo životopisu požadovat CV video**, tento inovativní přístup by byl prospěšný převážně z důvodu poznání osobnosti uchazeče, ihned by se dalo zhodnotit jeho vystupování a chování, které je pro marketingovou pozici, kde je součástí náplně práce natáčení videí, velice podstatné. HR oddělení může vytvořit otázky, na které by měli uchazeči ve videu odpovědět, tak bude mít každý z uchazečů stejnou šanci na úspěšnost.

Mzdové ohodnocení v inzerátu

Z výzkumu vyplynuly připomínky k inzerátu, kde chybí informace o mzdových možnostech. Pokud si uchazeč na pracovním portálu pracovní nabídky filtruje podle místa, pracovní pozice a mzdy, objeví se uchazeči pracovní nabídka s požadovaným mzdovým ohodnocením, ale je pravdou, že mzda v inzerátu přímo uvedena není.

O přidání mzdového ohodnocení do inzerce jsem přemýšlela, ale nepřikláním se k tomuto návrhu. Domnívám se, že obecně není zvykem uvádět mzdové ohodnocení v inzerátu – na straně společnosti je příliš mnoho proměnných a finální částka bývá většinou na dohodě mezi oběma stranami.

Přesná specifikace dnů na podání zpětné vazby

Tři respondenti by ocenili, pokud by společnost ve zpětné vazbě, tedy v emailu na reakci a zasláný životopis od uchazeče, specifikovala přesný počet dnů, do kdy uchazeč může očekávat vyjádření o dalším postupu výběrového řízení.

Osobně si myslím, že uvádět přesný počet dnů je pro společnost velice závazné, může se stát, že se výběrové řízení protáhne na delší dobu, než se očekávalo. V tomto případě by společnost nemusela splnit přesný termín, který slíbila.

Kariérní stránky

Kariérní stránky u respondentů sklidily, až na pár připomínek, pozitivní ohlasy.

Líbil se mi podnět ohledně kontaktní osoby na personální oddělení, která na kariérních stránkách chybí. Na kariérní stránky se uchazeči dostanou převážně z inzerátů na různých pracovních portálech, kde je kontaktní osoba vždy uvedena, ovšem i při rozhovorech mi dva respondenti sdělili, že nereagovali z inzerátu ale rovnou z kariérních stránek. Pro tento případ by i **na kariérních stránkách měly být uvedeny kontaktní osoby**.

Představuji si to tak, že pod formulářem pro zaslání reakce by byla jména s fotkou osob, které se náboru věnují. Vhodné by to bylo především proto, aby uchazeči věděli, koho oslovují. I v tomto případě by se ukázala úzká souvislost s kulturou společnosti: ne každému člověku je příjemné se fotit a danou fotografii zveřejnit. Telefonní číslo bych takto veřejně neuváděla, jelikož by se mohlo stát, že by personalista nedělal nic jiného, než vyřizoval telefonáty. Po zaslání zpětné vazby na reakci má každý z uchazečů telefonní číslo v podpisovém vzoru, to tedy považuji za dostačující. Další podnět z výzkumu, který mi přišel zajímavý, byla poznámka o **sjednocení názvu pozic**. Je pravda, že se na kariérních stránkách objeví název pozice občas psaný v anglickém jazyce, občas v českém.

Řekla bych, že hlavním důvodem je, že přeložení anglických názvů do českého jazyka by neznělo dobře. Jediné, co by v této záležitosti mohlo pomoci, by bylo **použití českého jazyka v kreativější formě**, například pozici Content Strategist uvést jako „Obsahového mága“.

Sociální sítě

Společnost sociální sítě využívá, nicméně je to spíše cesta marketingové komunikace se zákazníky. Občasná prezentace firemní kultury a interních akcí je samozřejmě pro personální marketing také důležitá. Na sociálních sítích Facebook a Instagram by bylo vhodné sdílet pracovní nabídky. Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou marketingu jsou převážně matky na rodičovské dovolené, které tyto sociální sítě sledují a které mají zájem si občas přivydělat, mohlo by být přínosné sdílet inzeráty na brigády právě pro tuto skupinu. Maminka, která zná e-shop jako zákazník, může dostat příležitost poznat, jak to ve společnosti chodí a funguje.

Pokud by společnost obsazovala pozici s nižší kvalifikací, doporučila bych práci či brigádu sdílet na Facebookovém profilu „Praha – práce/brigády“, kde hledali svou pracovní příležitost převážně mladší respondenti s nižší kvalifikací. Sami mi sdělili, že atraktivita nabídek na těchto stránkách není příliš vysoká. Pokud by společnost sdílela inzerát, který by dokázal oslovit zajímavým stylem, jakým je napsán (jak se respondenti zmínili), počet reakcí od uchazečů by nemusel být nízký.

Profily na sociální síti LinkedIn bych sjednotila do jednoho firemního účtu, tedy slovenský účet bych vymazala. Vzhledem k tomu, že LinkedIn profil navštívili 4 respondenti, je nyní zbytečné zavedení prémiového účtu společnosti. Rozhodně by se však společnost měla více prezentovat videi a fotkami z interních akcí, popřípadě by mohla sdílet informace o nováčkovi s jeho fotkou a fotografií týmu, do kterého nastupuje. Dále by na sociální síti měly být určitě zmíněny pracovní pozice, které společnost obsazuje.

Vzhledem k výpovědím uchazečů, kteří mi sdělili, že si společnost vyhledávali na sociální síti Instagram, by bylo vhodné začít (z personálního hlediska) využívat i tuto síť. Připojili by se hlavně pracovníci společnosti, jelikož především ti rozšiřují dobrou pověst firmy. Zaměstnanci by své fotky z pracovního prostředí sdíleli a označili je tzv. hashtagem, který by byl např. #takhlesepracujeveFeedo.

Po kliknutí na tento odkaz by se uživatel, který společnost sleduje, zobrazily veškeré fotky z pracovního prostředí. Touto cestou by se nenuceně a samovolně rozšiřovalo povědomí o společnosti.

Špatné nalezení společnosti cestou na výběrový pohovor

Výzkum potvrdil, že uchazeči mají problém najít sídlo společnosti nebo cestu od recepcie k personálnímu oddělení. Domnívám se, že by mohlo být dostačující natočení videa, jak se dostat na výběrový pohovor. Ve videu by mělo zaznít a být natočeno:

- na jaké adrese společnost sídlí,
- doporučit spojení a zmínit možné autobusové zastávky poblíž společnosti,
- názorně ukázat cestu k administrativní budově,
- zmínit se o možnosti parkování poblíž společnosti,
- doporučit, aby se uchazeč nahlásil na recepci a posadil se,
- informovat ho o tom, že jej personalista vyzvedne,
- natočení vyzvednutí uchazeče na recepci,
- natočená cesta směrem k personálnímu oddělení a zasedací místnosti,
- přivítání HR manažerkou v zasedací místnosti,

Natočené video by bylo vhodné nahrát na firemní Youtube kanál a odkaz zasílat spolu s emailovou pozvánkou na osobní pohovor. Video má i tu výhodu, že si kandidát může projít prostory ještě dříve, než bude v místě konání fyzicky, což by mohlo předcházet jeho nervozitě z případného bloudění a hledání společnosti.

Dále by bylo žádoucí na ceduli, která je u silnice před budovou, zvýraznit, že společnost My Media s. r. o. se rovná Feedo, jelikož se HR oddělení na inzercích prezentuje spíše pod názvem Feedo.cz, mnoho lidí neví, že jde o tu samou firmu a na ceduli společnost nemohou najít. Jedná se však o ceduli poblíž silnice, u budovy je Feedo již zmíněné. Nemusí se ani cedule předělávat, stačilo by, pokud by personalisté v pozvánce na pohovor uchazeče na tuto skutečnost upozornili.

Pohovor

Dva uchazeči se mi zmínili o nedostacích, které na výběrovém pohovoru zaznamenali. Respondentovi č. 7 bylo nepříjemné sedět na výběrovém pohovoru v zasedací místnosti, která byla prosklená a bylo z ní vidět do kanceláře personálního oddělení. Měl pocit, že ho pracovníci z kanceláře sledují a znervózňovala ho představa, že slyší to, co říká. Je asi pochopitelné, že takovéto místo může uchazeče, který už tak je nervózní z pohovoru, ještě více znervózňovat. Na druhou stranu, zmínil se mi o tomto problému pouze 1 respondent z 12, pokud ale společnost chce, aby se každý uchazeč, který dorazí na výběrový pohovor, cítil v rámci možností komfortně, zvolila bych nějaké neprůsvitné fólie, které by vytvářely dojem odděleného prostředí zasedací místnosti a kanceláře HR oddělení. Další možností by mohlo být nainstalování rolet, které by se na požádání mohly spustit.

Další vhodná připomínka byla od respondenta č. 8, který sice měl možnost otázek, ale chtěl se dotazovat pouze přítomné HR manažerky nebo vedoucí oddělení a neřešit své dotazy i se specialistou na řadové pozici. Zde bych doporučovala první půlku strávit i s řadovým pracovníkem a další půlku pouze ve složení uchazeč, HR manažerka a vedoucí oddělení, kde by byl prostor pro dotazování se či řešení mzdového ohodnocení.

V neposlední řadě bych HR manažerce a vedoucímu oddělení, na základě výpovědi od dotazovaného č. 7, doporučila na výběrovém pohovoru nejdříve představit společnost, obsazovanou pozici a pak vyzvat uchazeče, aby představil svou osobnost a pracovní zkušenosti. Na začátku by se mezi vedoucími pohovoru a uchazečem tzv. prolomily ledy a při vyprávění o své osobě by byl uvolněnější mnohem více než na začátku.

Testy

Z analýzy současného stavu vyplývá, že Belbinův test týmových rolí je uchazečům předkládán pouze při účasti na Assessment centru. Domnívám se, že by bylo pro poznání osobnosti kandidáta a jeho týmové role vhodné předkládat tento test i při účasti na výběrovém pohovoru. Z otázky na délku pohovoru vyplývá, že uchazečům strávený čas na osobním setkání nepřišel dlouhý, ba naopak, oceňují, že se vše potřebné dozvěděli, tím pádem by malé zdržení při vyplnění Belbinova testu, nemusel být problém.

Myslím si tedy, že i pro uchazeče, které by společnost na pracovní pozici nepřijala, by mohlo být vyplnění testu přínosem k poznání sebe samotného.

Naopak společnost by na základě vyhodnoceného testu mohla získat nejvhodnějšího kandidáta, který se do oddělení týmově hodí.

Závěr

Téma bakalářské práce se věnovalo získávání a výběru zaměstnanců v konkrétním podniku My Media s. r. o., známějším pod názvem Feedo.cz.

Cílem BP bylo zanalyzovat současný stav procesů získávání a výběru, zhodnotit je a následně navrhnout taková opatření, která by přispěla ke zlepšení těchto procesů, s důrazem na moderní trendy v personalistice.

Teoretická část byla základem a oporou praktické části. Zaměřovala se především na pracovní místo a jeho vytvoření, zdroje získávání uchazečů, značná část byla věnována E – recruitmentu, tedy náboru přes internet, specializovaným portálům, sociálním sítím, kariérním stránkám. Část teorie byla zaměřena i na značku zaměstnavatele, která je v současnosti velice důležitá pro nábor, zvláště pro získávání potenciálních pracovníků. Další část byla věnována výběru zaměstnanců, kde jsem se zabývala převážně metodologií výběru a testů pracovní způsobilosti.

V úvodu praktické části je charakterizována společnost a popsán současný stav náboru společnosti. Hlavním předmětem praktické části je rozhovor s nově přijatými pracovníky do společnosti, všichni respondenti byli tedy stále ve zkušební době. Cílem rozhovoru bylo získat informace zaměřující se na otázky, kde respondenti hledají své pracovní příležitosti, kde se seznámili se společností, co je zaujalo na společnosti a jak hodnotí průběh celého výběrového řízení, kterým si ve společnosti My Media s. r. o. prošli. Výsledky rozhovoru potvrdily výzkumné předpoklady, které jsem si pro BP stanovila.

Celkově hodnotím proces získávání a výběru ve společnosti kladně. I přesto z výzkumu vyplynulo pár nedostatků. V poslední kapitole praktické části jsem se věnovala návrhu na opatření ke zlepšení v oblasti získávání a výběru zaměstnanců s cílem, aby společnost našla vhodné kandidáty především pomocí moderních trendů v personalistice. Veškeré návrhy úzce souvisejí s moderní a neformální kulturou společnosti.

Seznam použité literatury

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Praha: Grada, 2015. ISBN 9788024752587.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým.* Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024719757.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr.* Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů.* Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 9788071798934.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů.* V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti.* Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024720098.

HODGSON, Susan. *Psychologické a jiné výběrové testy: jak se připravit a úspěšně zvládnout různé typy testů.* Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024719450

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301.

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

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu.* Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024719726.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika.* Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN: 978-80-7357-627-1

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024741512.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu.* Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

Seznam využitých internetových (online) zdrojů

BAADSGAARD, Jake. How to Use Your LinkedIn Profile to Market Your Business (and Yourself) [online]. 2016 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://www.socialmediatoday.com/social-networks/how-use-your-linkedin-profile-market-your-business-and-yourself>

BAJER, Zdeněk. *(Ne)legální nábor nejen na LinkedIn* [online]. 2016 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <https://www.datacruit.com/cz/blog/ne-legalni-nabor-nejen-na-linkedin>

ČSÚ: *Nejnovější ekonomické údaje* [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace#124>

HAJZLER, Tomáš. *Jak si sehnat práci v Googlu?* [online]. [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <http://blog.tomashajzler.com/clanek/jak-si-sehnat-praci-v-googlu>

HOVORKA, Petr. *Značka zaměstnavatele - 2. díl – Správné kroky na začátku* [online]. 2016 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/303

JOBVITE. *Social Recruiting Survey Results* [online]. 2014 [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: http://www.jobvite.com/wpcontent/uploads/2014/10/Jobvite_SocialRecruiting_Survey2014.pdf

KADLEC, Josef. *Firemní prezentace na LinkedInu - přeceňovaná nutnost* [online]. 2014 [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: <https://www.hrmixer.cz/linkedin/121-firemni-prezentace-na-linkedinu-precenovana-nutnost>

KADLEC, Josef. *Recruiteři, pozor! Připravte se na zásadní změny v síti LinkedIn* [online]. 2016 [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/recruiteri-pozor-pripravte-se-na-zasadni-zmeny-v-siti-linked-id-287263>

KARLACH, Radim. *Práce si vás najde sama: jak snadno vytvořit úspěšný profil na LinkedIn* [online]. 2014 [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/nastaveni-profilu-na-linkedin-dkg-/podnikani.aspx?c=A141111_102537_podnikani_zuk

KRATOCHVÍL, Jiří. *Infografika: Statistika & velikost LinkedIn v ČR: aktualizováno* [online]. 2016 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://jiri-kratochvil.cz/blog/infografika-statistika-velikost-linkedin-v-cr/>

KUTARŇOVÁ, Jana. *Data Jobs.cz: Nabídek je dost, ale životopisy posílá málo lidí* [online]. 2016 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/data-jobs-cz-nabidek-je-dost-ale-zivotopisy-posila-malo-lidi/>

LANDA, Jiří. *Sedmero tipů na lepší náborový inzerát* [online]. 2014 [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/173

LINKEDIN. *Informace o LinkedIn* [online]. 2017 [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: <https://press.linkedin.com/cs-cz/about-linkedin>

MORGAN, Nick. *The 12 Ways You Can Improve Your Corporate Careers Site* [online]. 2012 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <https://www.eremedia.com/ere/the-12-ways-you-can-improve-your-corporate-careers-site/>

STÝBLO, Jiří. Proměny získávání a výběru zaměstnanců [online]. 2006 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search_query=\\$index=695](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search_query=$index=695)

STYPKOVÁ, Marie. *Loví mozky a využívá i grafologii. Ví, jak vypadá písmo schopných lidí* [online]. 2015 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/miloslav-pumpkla-je-hledac-mozku-d4i-/podnikani.aspx?c=A150922_235306_podnikani_mrs

TOMANOVÁ, Amaya. Facebook oficiálně spustil novou sociální síť Workplace [online]. 2016 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <https://www.letemsvetemapple.eu/2016/10/11/facebook-workplace/>

TREXIMA. HR Monitor: Výběr pracovníků a adaptační proces ve firmách v ČR [online]. 2014 [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR_Monitor_III.pdf

Seznam tabulek

Tabulka 1 Testy pracovní způsobilosti	21
Tabulka 2 Pohovory podle množství a struktury účastníků	24

Seznam grafů

Graf 1 Využití sociálních sítí v náboru v ČR a zahraničí (v%)	16
---------------------------------------------------------------------	----

Seznam přílohy

Příloha A Inzerát společnosti	59
Příloha B Harmonogram AC	61
Příloha C Belbinův test týmových rolí	62
Příloha D Přepsané rozhovory	65

Příloha A – Inzerát

Content Strategist

Umíš za to pořádně vzít v komunikaci brandu a jeho výhod?
Víš, jak produkty nejlépe nabídnout pomocí textů, videí nebo eventů?
Máš cit pro zákazníky a chceš je obsahem hýčkat, lákat a svádět k nákupům?
Jsi kreativní tak, že tě musí brzdit a dostávat zpátky na zem?

Pokud ano, přijď na kávu (nebo čaj), povíme si více ☺

Koho hledáme?

- Byznysově zaměřeného komunikačního guru, který dokáže vytvořit jednotou obsahovou strategii pro největší eshop s dětským sortimentem.
- Obsahového kreativce se schopností byznysového pohledu
- Obsahového praktika, který je schopen rychle zachytit nové komunikační kanály, vyhodnotit jejich vhodnost a vhodné pružně začlenit do celkové koncepce
- Stratéga, který má za sebou praktickou zkušenost a je stále schopen exekutivního zapojení
- Manažera schopného uřídit interní i externí tým
- Člověka s citem pro produkt, resp. naši cílovou skupinu

Co budeš mít na zodpovědnost?

- Revizi stávajících komunikačních kanálů, typů obsahu a vytvoření jednotné komunikační strategie a koncepce napříč všemi kanály (online, offline)
- Vytvoření strategie, akčního plánu a zajištění realizace komunikace s cílovou skupinou
- Aktivní participace na plnění marketingových cílů pomocí obsahu napříč všemi komunikačními kanály (weby, blog, sociální sítě, videa, offline kanály)
- Vedení realizačního týmu (sociální sítě, blogy, microsite, youtube - externí videa atd., ale také PR či offline - vlastní časopis)
- Úzkou kooperaci a koordinaci aktivit s dalšími odděleními (marketing, produkt-sales atd.)

Co očekáváme?

- Vytvoření jednotného "Feedo voice"
- Efektivní vytěžování komunikačních kanálů, zvýšení loajality zákazníků a příprava nových zákazníků (v nákupní fázi see-think)
- Vysokou úroveň celkové komunikace (nejen) směrem k zákazníkům

Co za to nabízíme?

- Feedo a jeho projekty na hraní ☺
- Práce v mladé dynamicky se rozvíjející firmě bez byrokratického fungování
- Přátelský pracovní tým nadšených profiků
- Příležitost k profesnímu růstu
- Firemní pracovní notebook, stravenky, pružná pracovní doby, možnost Home-office
- Pracoviště Praha 10 - Hostivař
- Nástup ihned nebo dohodou

Zaujala Tě tato nabídka? Pošli nám toto:

- na čem jsi pracoval(a) a kam jsi to posunul(a)
- proč si myslíš, že se do Feedo hodíš
- v čem jsi podle sebe nejlepší
- z těch skills, které hledáme, vyber ty, kde máš největší zkušenosti a napiš nám něco o tom, jak bys je u nás uměl(a) aplikovat
- přidej taky svoje CV, ale vynechej věci jako: kdy jsi dokončil(a) střední školu, tvoje TOEFL skóre, brigády v Tesco, i kolik máš najetých kilometrů...:o)

napiš nám na adresu: kariera@feedo.cz

mrkni také na: <https://kariera.feedo.cz/>

Příloha B – Harmonogram AC

AC – Happy-office Coordinator

Co vás dnes u nás čeká 😊

1. Začátek		10:00	
2. Přivítání + představení týmu	5 min	10:05	
3. Představení společnosti	5 min	10:10	
4. Činnosti Happy-office Coordinator	10 min	10:20	
5. Představení kandidátů – příprava	10 min	10:30	
	Sebeprezentace	30 min	11:00
6. 1. úkol – příběh	20 min	11:20	
	Pauza	10 min	11:30
7. 2. úkol - Intranet	30 min	12:00	
8. 3. úkol – Co dřív	15 min	12:15	
9. 4. úkol – Video	40 min	12:55	
	Pauza	20 min	13:15
10. Osobní pohovory / testy	60 min	14:15	
	Rozloučení	14:30	

Příloha C – Belbinův test týmových rolí

Dotazník týmových rolí dle Belbina

Instrukce

Tento dotazník má celkem sedm sekcí označených římskými číslicemi. V každé sekci zakroužkujte ta tvrzení, která vás nejlépe vystihují. Můžete zakroužkovat jedno, dvě nebo více tvrzení.

Zakroužkovaná tvrzení poté ohodnoťte bodovým hodnocením tak, že mezi ně rozdělíte vždy deset bodů v každé sekci. Například v jedné sekci označíte tři tvrzení, o kterých si myslíte, že vás vystihují. Jedno vás vystihuje dobře, zatím co druhé dvě se k vám hodí jen občas. V tomto případě můžete prvnímu tvrzení přiřadit 6 nebo 7 bodů a zbývající body rozdělit mezi zbylé dvě. V jiné sekci se můžete rozhodnout, že označíte dvě tvrzení, které vás vystihují stejně dobře. Je - li tomu tak, přiřadíte každému tvrzení 5 bodů. V další sekci zakroužkujete sedm tvrzení, jedno vás vystihuje poněkud více, přidělíte mu 3 body, druhé tvrzení je přeci jen charakterističtější než zbylá, proto mu dáte 2 body. Pěti zbylým zakroužkovaným tvrzením přidělíte po 1 bodu. **Musíte vždy rozdělit všech deset bodů v každé sekci.**

I. Čím mohu být prospěšný:

- a) Myslím, že si dokážu rychle všimnout nových příležitostí a včas jich využít.
- b) Mé názory na všeobecné i speciální otázky jsou dobře přijímány.
- c) Mohu dobře spolupracovat s velmi širokým okruhem lidí.
- d) Velmi snadno a přirozeně přicházím na nové myšlenky a nápady.
- e) Dokážu vyhecovat lidi k činnosti, kdykoli zjistím, že mohou něčím cenným přispět k skupinovým cílům.
- f) Spolehlivě dokončím úkoly, které jsem přijal.
- g) Odborné, technické znalosti a zkušenosti jsou mým hlavním kladem.
- h) Dokážu čelit dočasné neoblíbenosti, jestliže to nakonec vede k dobrým výsledkům.
- i) Rychle vycítím, zda je plán reálný a co se má dělat v situaci, kterou znám.
- j) Dovedu bez předsudků a zaujatosti navrhnout rozumné alternativní řešení.

II. Kdybych měl nedostatky v týmové práci, byly by to nejspíše:

- a) Necítím se dobře, pokud jednání nemá jasnou strukturu a není dobře vedeno.
- b) Mám tendenci být příliš velkorysý k lidem, kteří zastávají opodstatněné stanovisko, jemuž nebyla věnována náležitá pozornost.
- c) Odmítám se vyslovit, pokud projednávaná záležitost není z oblasti, kterou dobře znám.
- d) Mám tendenci mluvit příliš mnoho, když se skupina dostane k novým myšlenkám.
- e) Mám sklon podceňovat svůj vlastní přínos.
- f) Můj objektivní náhled mi neumožňuje sdílet nadšení ostatních.
- g) Někdy se jevím jako příliš energický a autoritářský, když je potřeba něco dodělat.
- h) Je pro mě těžké vystupovat ve vedoucí roli, protože jsem citlivý na atmosféru ve skupině.
- i) Stává se mi, že se tak ponořím do svých myšlenek, že ztratím poněti o tom, co se děje.
- j) Odmítám se vyjádřit k názorům a návrhům, které jsou nekompletní a málo podrobné.

III. Když spolupracuji na nějakém projektu s jinými lidmi:

- a) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž bych je k něčemu nutil.
- b) Moje bdělost umožňuje předcházet omylům a chybám z nepozornosti.
- c) Jsem připraven tlačit ostatní do činnosti, aby se na jednání neztrácel čas a zřetel na hlavní cíl (neodbočovalo se od tématu).
- d) Dá se počítat s tím, že přispějí něčím originálním.
- e) Jsem vždycky připraven hájit dobrý návrh ve společném zájmu.

- f) Každý si může být jist, že zůstanu sám sebou.
- g) Jsem blázen do nových myšlenek a posledních vývojových novinek, rychle rozeznám novou příležitost.
- h) Snažím se zachovat smysl pro profesionalitu.
- i) Věřím, že ostatní oceňují mou schopnost chladného úsudku a správných rozhodnutí.
- j) Je na mě spolehnout, že dohlédnu na to, aby se udělalo co je potřeba, vnáším organizovaný přístup do řešení problému.

IV. Můj charakteristický přístup ke skupinové práci je, že:

- a) Mám zájem poznat lépe své kolegy.
- b) Přispěji tam, kde vím, o čem hovořím.
- c) Nezdráhám se odmítnout názory druhých a zastávat sám menšinové stanovisko.
- d) Obvykle najdu řadu argumentů vyvracejících nesmyslné návrhy.
- e) Dokážu uvést věci do chodu, když je třeba plán začít uskutečňovat.
- f) Mám tendenci vyhýbat se obvyklým věcem a přicházet s něčím nečekaným.
- g) Snažím se vnést náznak dokonalosti do každé týmové práce, na níž se podílím.
- h) Rád zajišťuji kontakty mimo skupinu a mimo firmu.
- i) Zajímají mě sociální stránky pracovních vztahů.
- j) Při rozhodování mám zájem slyšet všechny názory a bez obtíží se přizpůsobím, když už se musí rozhodnout.

V. Práce mě těší, protože:

- a) Baví mě analyzovat situace a zvažovat všechny varianty.
- b) Rád nalézám praktická řešení problémů.
- c) Rád podporuji dobré pracovní vztahy.
- d) Mohu uplatnit svůj silný vliv na rozhodování.
- e) Mám příležitost setkávat se s novými lidmi, kteří mi mohou poskytnout novou zkušenost.
- f) Dokážu sjednotit názory lidí, jejich priority a vést je ke společným cílům.
- g) Jsem ve svém živlu, když se mohu s plným nasazením věnovat nějakému úkolu.
- h) Rád mám věci, které napínají moji představitost.
- i) Velmi výhodně využívám svou speciální kvalifikaci a praxi.
- j) Práce mi dává příležitost pro seberealizaci.

VI. Když dostanu obtížný úkol, který je nutno splnit v omezeném čase a s neznámými lidmi:

- a) Obvykle jsem úspěšný bez ohledu na okolnosti.
- b) Rád si o problému přečtu tolik, kolik je vhodné.
- c) Sedl bych si někde do kouta, přemýšlel, abych našel vlastní řešení a pak se pokusil se ho prodat skupině.
- d) Byl bych ochoten pracovat s člověkem, který projevuje nejpozitivnější přístup bez ohledu na to, jak těžko snesitelný může být.
- e) Hledal bych způsob zmenšení složitosti úkolu stanovením toho, čím mohou různí jednotlivci nejlépe přispět.
- f) Můj přirozený cit pro povinnost by přispěl k tomu, že dodržíme harmonogram.
- g) Věřím, že bych zůstal klidný a udržel si schopnost racionálního myšlení.
- h) Držel bych se stále účelu a prosazoval vše, co musí být uděláno, navzdory tlakům.
- i) Byl bych připraven se ujmout vedení, kdybych cítil, že se skupina nehýbá kupředu.

j) Zahájil bych rozhovory a jednání se záměrem stimulovat nové myšlenky a uvést věci do pohybu.

VII. Ve vztahu k problémům, v nichž jsem zaangażován, při práci ve skupině:

- a) Mám sklon projevovat netrpělivost s těmi, kdo zdržují postup a rázně reagovat.
- b) Ostatní mě mohou kritizovat za to, že jsem příliš analytický a nepříliš citlivý.
- c) Moje potřeba ujistit se, kontrolovat, že práce je udělaná dobře, není vždy vítaná.
- d) Snadno se začnu nudit, pokud nemohu účinně stimulovat k akci ostatní.
- e) Je pro mě obtížné začít, dokud není cíl jasný.
- f) Někdy se mi nedaří vysvětlit a objasňovat složité myšlenky, které mě napadají.
- g) Jsem si vědom toho, že požaduji od ostatních věci, které sám nedovedu nebo nemohu udělat.
- h) Myslím si, že mi ostatní dávají prostor pro to, abych se vyjádřil.
- i) Často mám pocit, že ztrácím čas a že bych to sám udělal lépe.
- j) Váhám se postavit za svůj názor, vyjádřit jej před lidmi, kteří mají moc nebo s kterými se obtížně vychází.

Příloha D – Rozhovor

Kde jsi hledal/a práci? Na jakých inzertních kanálech?

*Na Facebookových stránkách, tuším, že je to skupina Praha práce/brigády, dále jsem hledala na pracovních portálech **jobs.cz**, **prace.cz**, **jenprace.cz**, **Startupjobs.cz**, různé kariérní stránky společností a také samozřejmě přes známé si hledám práci“ (1).*

*„Práci hledám hlavně přes známé, nemám moc ráda hledání na pracovních portálech, ale když jsem se dívala na pracovní nabídky na internetu, hledala jsem převážně na **prace.cz** a **jobs.cz**“ (2).*

*„Hledala jsem práci jenom na **jobs.cz**, nebo jsem se dívala na **LinkedIn** na pracovní nabídky“ (3).*

*„Většinou se dívám na portály **jobs.cz** a **profesia.cz**, pak na **FB** na skupinu **Praha – práce, brigády**“ (4).*

*„Hledal jsem jen na **jobs.cz**“ (5).*

*„Mám profil na **jobs.cz**, mám profil na **LinkedIn**, kde mám přibližně 150 spojení, tak tam jsem měl pár oslovení, pak jsem se díval na kariérní stránky firem, které by mohli inzerovat podobnou pracovní pozici, kterou jsem vykonával. Na **Facebooku** mám přidané asi 4 firmy, tak jsem se díval, jestli tam nemají nějaké pracovní nabídky“ (6).*

*„Na **jobs.cz**, **Startupjobs.cz**, sekce kariéra na webových stránkách, ale jen na těch velkých a známých firmách, jako je třeba **Alza**“ (7).*

*„Já jsem hledal práci hlavně, aby její součástí byla polština, takže jsem zadal spíše do Google něco ve smyslu – „práce s polštinou“ a pak jsem se samozřejmě díval i na **jobs.cz**. Ještě jsem projížděl **Facebook** na stránce **Praha – Práce/ brigády**, ale moc jsem tam toho nenašel“ (8).*

*„Nejčastěji jsem hledala na portálu **prace.cz**, potom na **jobs.cz**, ale tam mi ty pozice přijdou spíše pro cizince nebo jsou to pozice s vyšší kvalifikací. Dále jsem hledala na **inwork.cz**, **jenprace.cz**, **chciprací.cz** a ještě na **FB** ve skupině **práce v Praze – administrativa**“ (9).*

*„Hledala jsem na **prace.cz**, **jobs.cz**, **annonce.cz**, **fajn-brigady.cz**, a pak sekce kariéra na webových stránkách různých firem“ (10).*

*„Nejvíce hledám na **jobs.cz**, na **prace.cz** jsem se také dívala, ale přijde mi, že tam nejsou úplně seriózní nabídky práce“ (11).*

*„Dívala jsem se pouze na **prace.cz**“ (12).*

Odkud jsi reagoval/a na pracovní nabídku společnosti?

*„Na **Startupjobs**, po přečtení inzerátu jsem se dívala i na stránky společnosti a klikla na odkaz „kariéra“ (1).*

„Říkala jsem si, že bych ráda zkusila práci v nějakém online prostředí, e – shopu. Narazila jsem tedy na stránky e-shopu společnosti, dívala jsem se na sekci kariéra a odkázalo mne to na kariérní stránky společnosti“ (2).

„Na Feedo jsem narazila na jobs.cz“ (3).

„Reagovala jsem z portálu jobs.cz“ (4).

„Tuším, že z jobs.cz“ (5).

„To vím úplně přesně, sestře jsem kupoval dárek k narozeninám, čeká dítě, a na e-shopu Feedo.cz jsem viděl, že má společnost na skladě kolem 545 000 položek, řekl jsem si, že když má společnost sklad, určitě tam bude pozice podobná tomu, co jsem vykonával, díval jsem se tedy na kariérní stránky a našel jsem tam pozici Systémový administrátor, což byla pozice jak přímo dělaná pro mne“ (6).

„Určitě z jobs.cz“ (7).

„Narazil jsem na inzerát společnosti na jobs.cz, ale odtamtud jsem nereagoval, rozkliknul jsem si v jobs.cz odkaz na kariérní stránky a až z kariérních stránek jsem reagoval“ (8).

„Na Feedo jsem narazila na prace.cz“ (9).

„Jsem tu na stáž, takže z fajnbrigady.cz“ (10).

„Na jobs.cz, z jobs.cz jsem se dívala na kariérní stránky společnosti“ (11).

„Reagovala jsem z portálu prace.cz“ (12).

Měl/a si z inzerátu dostatek informací na požadavky pracovní pozice?

„Myslím, že by v inzerátu mělo být uvedeno finanční rozmezí, alespoň přibližně, nemám pak ráda otázky na finance, bojím se, abych se nepřecenila nebo naopak nepodcenila. Jinak mi ale inzerát přišel stručný, jasný, nebyly tam žádné zbytečné informace“ (1).

„Inzerát mi přišel stručný, jasný, výstižný, vše mi bylo jasné. Jen mi zde chyběly informace ohledně mzdy“ (2).

„Myslím, že jsem měla dostatek informací“ (3).

„Asi mi nic nechybělo, vím, co jsem mohla zhruba očekávat“ (4).

„Měl jsem dostatek informací, v podstatě jsem hledal specifickou pozici, chtěla jsem dělat to samé, a když jsem si přečetl inzerát, řekl jsem si, že je ta pracovní náplň, co dělám“ (5).

„Jo, bylo tam úplně všechno, co jsem potřeboval“ (6).

„Myslím, že vše hlavní tam bylo“ (7).

„Myslím, že jsem měl z inzerátu dobrou představu, co by bylo mou náplní práce“ (8).

„Myslím, že vše bylo v inzerátu, jen plat tam nebyl zmíněn, já sice reagovala hlavně kvůli náplni práce vždy, ale plat by člověk taky rád věděl“ (9).

„Měla jsem v inzerátu vše, co jsem potřebovala, dostatek informací“ (10).

„Přišel mi dostatečně informující, až tedy na plat, ten v inzerátu nebyl uveden“ (11).

„Nebyla v inzerátu napsaná výplata“ (12).

Co tě oslovilo na inzerátu?

„Inzerát působil pozitivně, barevně, přátelsky“ (1).

„Inzerát, jak byl napsaný, tak se mi líbil, ale hlavním faktorem, proč jsem se rozhodla reagovat na pracovní nabídku, bylo převážně to, že společnost sídlí blízko mého bydliště“ (2).

„Určitě mě oslovil styl, v jakém byl inzerát napsaný, na to opravdu dám“ (3).

„V inzerátu by odkaz na kariérní stránky, ty se mi líbily asi úplně nejvíce“ (4).

„Kombinace toho, jaká je náplň práce a inzerátů, to logo je v takových pastelových barvách, jde o zábavné produkty, inzerát zněl tak free. Následně mě oslovila i komunikace ze strany HR oddělení, byl jsem oslovován křestním jménem, to mě oslovilo“ (5).

„Oslovila mne hlavně náplň práce, je podobná mé předchozí práci, inzerát byl hezky napsaný. Víím, že v inzerátu bylo napsáno něco ve smyslu, že náplň práce bude i konfigurace skladových čteček, ale ať se nebojím, že to mě naučí, to se mi moc líbilo“ (6).

„Co mě oslovilo na inzerátu bylo to, jakým způsobem je inzerát napsaný, byl napsaný takovou „free formou“, což mě zaujalo a následně mě to přimělo napsat takový odlehčený motivační dopis“ (7).

„Ten inzerát byl napsaný tak, že jsem měl pocit, že se jedná o společnost s přátelskou a uvolněnou atmosférou“ (8).

*Líbilo se mi, jak je přátelsky napsaný, na konci bylo napsané něco ve smyslu – nezapomeň zmínit svoje skills, co jsi už dokázal atd, což bylo fajn, člověk ví, co společnost zajímá“ (9).
„Asi mne tolik neoslovil inzerát, jako že jsem si přes inzerát vyhledala společnost, která mě oslovila“ (10).*

„Inzerát, jak byl napsaný se mi líbil, ale hlavním faktorem, proč jsem se rozhodla reagovat na pracovní nabídku bylo převážně to, že společnost sídlí blízko mého bydliště“ (11).

„Inzerát byl příjemně napsaný, oslovilo mne hlavně to, že společnost nabízela pozici s ukrajinštinou, a já jsem rodilá Ukrajinka“ (12).

Díval/a ses na kariérní stránky?

Všichni respondenti mi pouze sdělili ano, díval/a jsem se.
Následně někteří odpovídali více do hloubky:

„Ano dívala jsem se, reagovala jsem z nich, určitě se mi moc líbí, člověk nahlédne do společnosti, jak to tam vypadá“ (2).

„Ty mne zaujaly nejvíce, opravdu se mi líbí, jsou tam videa lidí, kteří tu pracují, je tam historie Feedo, myslím si, že je to i dobrý podklad pro to být připravený na pohovor“ (4).

„Moc se mi líbily články od stávajících zaměstnanců“ (6).

„Reagoval jsem z nich, líbily se mi, bylo tam i video, kde firmu prezentovali její zaměstnanci, vypadalo to krásně, líbil se mi přístup k zaměstnancům“ (8).

„Ano, dívala jsem se na ně, upřímně, ty mne nadchly úplně nejvíce, díky tomu jsem si řekla, že bych do firmy opravdu chtěla“ (9).

Máš nějaký nápad, co se týká kariérních stránek?

Dohromady 6 respondentů mi neodpovědělo na otázku, žádný nápad neměli.

„Možná by bylo fajn tam mít případně kontakt na personální oddělení, aby člověk mohl zavolat, jestli je pozice ještě stále volná. Leckdy je inzerát ještě vystaven, ale pracovní pozice je již obsazena“ (1).

„Jediné co, že bych na kariérní stránky přidala nějaký kontakt na personální oddělení, nebo alespoň jejich jména, aby uchazeč věděl, komu svůj životopis zasílá“ (2).

„Nepřišly mi úplně přehledné, sjednotil bych názvy pozic“ (5).

„Možná více se na stránkách prezentovat videi. Je skupina lidí, které by to mohlo třeba odradit, ale na druhou stranu, některé lidi by to mohlo i přitáhnout“ (6).

„Kariérní stránky se mi líbily, jen názvy pozic mi nic neříkaly, v poslední době se dávají takové zajímavé názvy skoro u všeho a člověk pak neví, co si pod tím má představit“ (7).

„Bylo by dobré tam mít kontaktní osobu, aby člověk věděl, koho oslovuje, tak jak to má HR udělané na jobs.cz, telefon bych tam ale neuváděla, lidé občas volají ohledně neadekvátních dotazů“ (11).

Jaký způsob hledání nové práce ti nejvíc vyhovuje?

Všichni z respondentů mi odpověděli jedním slovem „Online“ nebo „Přes internet“ Až na dvě výjimky:

„Online samozřejmě, ale když jsem jela v metru, dívala jsem se i do novin“ (1).

„Přes internet, ale občas v obchodních centrech jsem se dívala po těch vytištěných inzerátech“ (9).

Máš FB, linkedIn, twitter?

U této otázky se většina respondentů lišila svými odpověďmi.

„Facebook mám, LinkedIn nemám, Twitter nemám“ (2, 4, 8, 9, 12).

„Mám Facebook, mám LinkedIn, Twitter nemám“ (1, 3, 5, 7, 10, 11).

„Mám Facebookové stránky, LinkedIn i Twitter“ (6).

Vyhledával/a jsi společnost na LinkedIn nebo FB?

„Nene, dívala jsem se na kariérní stránky a Instagram“ (1).

„Dívala jsem se na Facebookové stránky společnosti, LinkedIn nemám“ (2).

„Ano, na profil LinkedInu jsem se dívala, na Facebook ne“ (3).

„Na Facebookové stránky jsem se dívala, ale tuším, že to bylo až po nástupu“ (4).

„Díval jsem se na Facebook, ale až později, co jsem byl přijatý“ (5).

„Díval jsem se na LinkedIn i Facebook“ (6).

„Na Facebookové stránky jsem se díval až po nástupu do práce, před pohovorem jsem si společnost vyhledával na LinkedIn profilu“ (7)

„Díval jsem se na stránky e-shopu, abych věděl, jaké produkty společnost nabízí. Díval jsem se také na FB stránky, ale nic moc jsem nenašel ohledně práce, je to zaměřené spíše marketingově“ (8).

„Dívala jsem se na Facebookové stránky, vždy se snažím před pohovorem zjistit co nejvíce informací o společnosti, ale profil je spíše pro komunikaci s maminkami“ (9).

„Vyhledala jsem si LinkedIn společnosti a profil na Facebooku“ (10).

„Facebookové stránky jsem si hledala ještě před pohovorem, abych věděla, jak to ve společnosti chodí“ (11).

„Jediné, kde jsem si společnost vyhledávala, byl Facebook, ale tuším, že to bylo až týden po nástupu“ (12).

Znal/a jsi Feedo už předtím? Pokud ano, jak si značku vnímal/a?

„Viděla jsem reklamy v TV a na internetu. Vnímání značky? Pozitivní, barevné, je vidět, že se jedná o dětské věci“ (1).

„Sestřenice přes tento e-shop nakupuje, takže od ní znám společnost. Než jsem nastoupila, viděla jsem v tom jen e-shop, který se snaží pomoci matkám. Nyní vidím přátelství a kolektivnost“ (2).

„Asi takhle, kdyby se mě někdo zeptal, kde si objednat plenky, neřekla bych asi Feedo, ale kdyby se mě někdo zeptal, co znamená Feedo, asi by se mi vybavilo, že se zde dají objednat plenky. Vnímání? Feedo rovná se věci pro děti“ (3).

„Nene, poznala jsem Feedo až na inzerci z jobs.cz“ (4).

„Nene, jsem muž a bezdětný, ani mě nenapadlo, že by nějaká taková firma existovala“ (5).

„Pokud se nebavíme o značce jako produktu, ale jako o společenství lidí, vidím společnost, kdy její vývoj podstaty stojí na lidech. Kde je fajn zázemí, super lidi, kteří si zde neodsedí 8 hodin a jdou domů, ale stráví zde mnohem více času“ (6).

„Neznal, v podstatě jsem to bral jen jako práci v dalším e-shopu, předtím jsem dělal v damejdlu a slevomatu. Takže značku Feeda jsem nějak nevnímal. Každopádně moje vnímání celkově společnosti se změnilo po Intro to Feedo, najednou se mi změnil celý přístup k práci, práce mě začala ještě více bavit, věděl jsem, čeho jsem součástí. V žádné předešlé práci jsem nic podobného nezažil, a ještě to prezentuje sám majitel společnosti, to je fakt masakr“ (7).

„Neznal, poznal jsem až z inzerátu“ (8).

„Ano, znala, z televizní reklamy a Youtube, hned se mi vybaví slogan – Lehčí život maminkám. Nyní značku vnímám ještě více pozitivně, myslela jsem si, že to tu bude více přísnější, jsem zvyklá z předešlé práce, kde člověk musel i oznamovat, že jde na toaletu“ (9).

„Feedo jsem poznal z internetu, super způsob, jak ulehčit maminkám život“ (10).

„Můj příběh jak jsem poznala Feedo je zajímavý, byla jsem v bývalé práci a kolegyně měla u stolu krabici z Feedo, dívala jsem se na logo a říkala si, že je hezké, příjemné. Náhodou jsem pak na společnost narazila na jobs.cz a z inzerátu na jobs jsem byla odkázaná na kariérní stránky, kde mě oslovila pozice, kterou teď vykonávám. Jak vnímám značku? Pozitivní, moderní a energická firma!“ (11).

„Společnost jsem neznala, narazila jsem na ni prostřednictvím inzerátu“ (12).

Proč jsi se rozhodl/a pro Feedo, co tě přimělo přijmout nabídku?

„Prostředí společnosti se mi líbilo, po pohovoru jsem si řekla, že bych zde chtěla pracovat. Šla jsem na pohovor na pracovníka zákaznické linky, která se nově rozjížděla, byla jsem ráda, že jsem byla informovaná o tom, že se teprve vše nově rozjíždí, a ještě se úplně neví, jak vše bude probíhat, líbilo se mi, že tam byla ta upřímnost“ (1).

„Byla jsem na více pohovorech, ale ve Feedo to bylo jiné, co se týče komunikace, vstřícnosti, pohovoru a lidí, vše bylo skvělé. Oslovil mne tedy celkově ten přístup“ (2).

„Byla to příjemná komunikace během celého výběrového řízení, celé to bylo neformální, u pohovoru jsem nebyla orosená, což normálně bývám, dýchalo na mne vše free dojem“ (3).

„Už od začátku jsem zde chtěla pracovat, každému jsem říkala, že budu pracovat pro Feedo, přitom jsem ještě nebyla přijatá. Opravdu jsem sem chtěla, je zde příjemný kolektiv, podnikají se různé akce, máme tu dost benefitů“ (4).

„Říkal jsem si už od začátku, že by bylo super mít práci ve Feedo, je zde taková free atmosféra, ten produkt je zábavný“ (5).

„Převážně díky skvělému přístupu HR oddělení, který byl profesionální a zároveň lidský“ (6).

„Cítil jsem, že se sem hodím“ (7).

„Je to firma, kde pracovník nemusí sedět neustále na jednom místě v kanceláři, člověk zde má více možností a když jsem u pohovoru viděl, jaká je zde uvolněná atmosféra, rád jsem nabídku přijal“ (8).

„Chtěla jsem sem už od začátku, viděla jsem videa se zaměstnanci, je vidět že vedení se zajímá o své pracovníky, hodně jsem usilovala o to, dostat se sem“ (9).

„Líbila se mi podstata e-shopu, líbila se mi firma jako taková, říkala jsem si, že by to pro mne mohla být dobrá zkušenost, dívala jsem se na Facebook, Instagram i na Youtube na videa“ (10).

„Moderní prostředí, říkala jsem si, že bych pracovala pro firmu, která je na vzestupu, oslovila mě hlavně práce s polštinou a po pohovoru jsem se dozvěděla, že i plat je příjemný“ (11).

„Chtěla jsem pro Feedo pracovat už od začátku, bohužel v prvním výběrovém řízení mi to nevyšlo, pak se mi HR samo od sebe ozvalo, že má zajímavou nabídku a to jsem tušila, že by to mohlo klapnout“ (12).

Byl ti průběh výběrového řízení po zaslání životopisu jasně a dostatečně srozumitelný?

„Vše mi přišlo srozumitelné, asi nemám nic, k čemu bych měla připomínky“ (1).

„Ano, vše mi bylo srozumitelné“ (2).

„Popravdě, tento email si již nevybavuji“ (3).

„Bylo tam napsáno, něco ve smyslu, že včas nebo v nejbližší době mě bude HR oddělení informovat. Člověk neví, co má brát za nejbližší dobu, na druhou stranu, píšou to všechny firmy a třeba se ani neozvou, takže je pravda, že tohle asi nemá cenu řešit“ (4).

„Ano, když jsem dostal od HR oddělení zpětnou vazbu, že můj životopis obdrželi, spíš jsem si říkal, že je super, že dali vědět“ (5).

„Email jsem neobdržel, ihned co HR manažerka dostala můj životopis, volala mi“ (6).

„Ano, nemám žádné výhrady“ (7).

„Bylo mi vše srozumitelné, společnost se mi ozvala hned druhý den“ (8).

„Vše mi bylo srozumitelné, vím, že tam ale bylo napsané, že se v nejbližší době HR oddělení ozve, možná by bylo dobré to specifikovat na dny“ (9).

„Myslím, že vše v pořádku, už se to moc nevidí, že by se odepisovalo takhle osobně na zaslání životopisy“ (10).

„Ano, byl, dostala jsem emailem veškeré informace, které jsem potřebovala, byl mi dostatečně srozumitelný. Co se mi líbilo, že po zaslání životopisu personální oddělení mi zaslalo email, ve kterém jsem byla oslovena křestním jménem, moc se mi to líbilo“ (11).

„Ano, bylo mi vše srozumitelné, jen v emailu bylo napsáno, že se personální oddělení ozve v nejbližší době, možná by bylo lepší napsat, kolik dní to přibližně to může trvat“ (12).

Byl/a jsi dostatečně informován/á v pozvánce na pohovor? Něco, v čem bys uvítal/a být více informovaný/ informovaná před pohovorem?

„Ano, byla, ale možná bych k emailu připojila mapu, kde by byla společnost vyznačena“ (1).

„Ano, byla jsem dostatečně informovaná“ (2, 8, 9).

„Já bych řekla, že super, vše mi bylo jasné“ (3).

„Informace byly více jak dostačující, možná mi ta pozvánka přišla dlouhá“ (4).

„Vše bylo v pořádku“ (5).

„Řekl bych, že vše v pořádku, byl jsem dostatečně informovaný. Akorát možná upozornit po emailu, či telefonu, že společnost My Media s.r.o. se rovná Feedo.cz, jelikož na tabuli před budovou je jen My Media s.r.o. nikoliv Feedo“ (6).

„Ano, byl, líbí se mi, že tam bylo doporučené spojení, přece jenom nesídlíme v centru, nebo na místě, kde by se každý dennodenně procházel, takže je fajn, že cesta je v podstatě naservírovaná až pod nos, jak se sem dostanou“ (7).

„Vše v pořádku, byla jsem dostatečně informovaná, jediné, co mě maličko mátl bylo navigace do společnosti, kdy v pozvánce bylo napsáno, ať si sídlo společnosti nespletete s druhým skladem společnosti. Možná bych tam vůbec nedávala informaci, že má společnost druhý sklad a jeho adresu, je to pak matoucí“ (10).

„Myslím, že veškeré potřebné informace v pozvánce byly“ (11).

„Pozvánka mi přišla dostatečná, co se týče informací“ (12).

Našel/ našla jsi sídlo společnosti v pořádku? Nebloudil/a jsi v Hostivaři?

„Přijela jsem na zastávku Kablo, ale bohužel z druhého směru, než mi personální oddělení doporučovalo, tak jsem se na Průmyslové ulici trochu ztratila, byla jsem nervózní, že společnost nemohu najít, běžela jsem pak na druhou stranu a naštěstí jsem sídlo společnosti našla“ (1).

„Nejdříve jsem šla směrem ke skladu, ale naštěstí jsem pak budovu s recepcí našla“ (2).

„Ano, budovu jsem našla v pořádku, na recepci si mě vyzvedla HR manažerka a doprovodila mne do zasedací místnosti“ (3).

„Ano, našla jsem společnost naprosto v pořádku“ (4).

„Šel jsem ke skladu, takže jsem trošku bloudil, nakonec jsem ale budovu našel v pořádku“ (5).

„Budovu jsem našel v pořádku, měl jsem ale problém najít HR oddělení od recepce“ (6).

„Vše jsem našel v pořádku“ (7).

„Budovu jsem našel v pořádku, jen jsem nevěděl, kudy z recepce, na recepci mi bylo oznámeno, že musím do 3. patra, ve 3. patře se mě ujal některý ze zaměstnanců a odvedl mě dolů, že pokud jdu na pohovor HR oddělení je v přízemí“ (8).

„Našla jsem administrativní budovu v pořádku, jen cestou od recepce jsem nevěděla, do jakých dveří vstoupit“ (9).

„Budovu jsem našla v pořádku, na recepci mi ale řekli, ať jdu do 3. patra, z 3. patra mě nějaký zaměstnanec odvedl dolu do přízemí na personální oddělení“ (10).

„Maličko jsem bloudila, ale nakonec jsem společnost našla“ (11).

„Našla jsem Feedo v pořádku, jela jsem autem, takže jsem zadala adresu do navigace a dorazila jsem v pořádku“ (12).

Jak bys vlastními slovy ohodnotil/a pohovor?

„Příjemný, přátelský, byl docela do hloubky, což si myslím, že je dobře, jelikož já měla šanci poznat společnost, jak to tu chodí, a společnost měla možnost poznat mě“ (1).

„Jedním slovem – příjemný“ (2).

„Příjemný, neformální, což mne naprosto vyhovuje“ (3).

„Velmi dobré, nejdříve jsem byla nervózní, ale pak jsem viděla vedoucí oddělení reklamací a HR manažerku a ty na mne působily uklidňujícím dojmem, takže následně bylo vše v pořádku“ (4).

„Jedním slovem – přátelský“ (5).

„Jsou určitá místa, kde by se člověk asi neměl úplně smát a já se smál neustále, takže hodnotím opravdu kladně“ (6).

„Rozhodně netradiční, odlehčený, ze začátku jsem byl nervózní, ale pak když se prolomily ledy, tak to bylo fajn“ (7).

„Hodně informací, celkově na mě pohovor působil příjemně, nebyl jsem nervózní“ (8).

„Uvolněný, líbilo se mi, jak si mezi sebou HR manažerka a vedoucí oddělení povídaly a říkaly vtípky, uvolnilo mě to a byla jsem díky tomu méně nervózní“ (9).

„Příjemný, neformální pohovor, byla jsem na začátku nervózní, ale díky skvělému přístupu to bylo po chvíli už v pořádku“ (10).

„Byl to příjemný pohovor, probrali jsme práci a mojí osobnost ze všech stran, líbilo se mi, že mi byly dány i příklady a jak bych je řešila. Alespoň člověk ví, co by ho následně čekalo“ (11).

„Bylo to příjemné setkání“ (12).

Měl/a jsi během pohovoru možnost zeptat se na dotazy?

„Ano, určitě měl/a“ (1, 2, 3, 5, 8, 9, 10, 12)

„Myslím, že mnohokrát“ (4).

„Určitě, když mi HR manažerka volal, aby si se mnou domluvila termín pohovoru, řekla mi, ať si určitě připravím dotazy, měl jsem tedy prostor zeptat se a dostal jsem všechny odpovědi, co jsem chtěl.“ (6).

„Určitě měl, ale byl jsem tolik informovaný, že jsem neměl potřebu se ptát“ (7).

„Ano měla jsem prostor, často se mě HR manažerka ptala, jestli se nechci na něco zeptat“ (11).

Jak dlouho trval pohovor? (Přišel ti krátký, dlouhý?)

„Tak akorát, trval zhruba 45 minut. Obě strany jsme si utvrdily, jestli ano či ne“ (1).

„Asi 45 minut, nepřišel mi dlouhý“ (2).

„Zhruba hodinu, ale byl krátký oproti ostatním, kde jsem strávila několik hodin různým testováním“ (3).

„Byl dlouhý tak akorát, myslím, že zhruba 45 minut trval“ (4).

„Zhruba hodinku, nepřišel mi pohovor dlouhý, asi tak akorát“ (5).

„Přibližně hodinu a půl, bylo to dlouhé, ale nepřišlo mi to, zaznělo vše, co mělo“ (6).

„Tak hodinku, bylo to akorát, asi 15 minut z toho jsme se smáli, takže to uteklo“ (7).

„Přišel mi dlouhý, trval zhruba 45 minut“ (8).

„Asi hodinu, což pro mě, která jsem zvyklá na 8 minutové pohovory je dost, ale nevadilo mi to, naopak, mohli jsme se více poznat, mohla jsem zjistit vše, co jsem chtěla“ (9).

„Skoro hodinu, přišlo mi to akorát“ (10).

„Asi 45 minut, přišlo mi to akorát, opravdu to uteklo“ (11).

„Asi 45 minut, přišlo mi to akorát dlouhé“ (12).

Byl/a jsi dostatečně informovaný/informovaná během celého výběrového řízení? Ohodnot' komunikaci na stupnici 1 – 10, kdy 10 je nejlepší.

„Ano, byla, dávám tak 9“ (1).

„Trvalo to déle, než jsem čekala, na druhou stranu chápu, že proces je časově náročnější, ale celkově jsem byla informovaná v průběhu dostatečně. Dávám tak 9“ (2).

„Musím říci, že ano, co jsem chtěla vědět, jsem se dozvěděla. Musím dát 10“ (3).

„Co se týče komunikaci ze strany HR oddělení, nečekala jsem na nic, byla jsem informovaná, dávám 9“ (4).

„Možná mi přišlo časově dlouhé rozmezí mezi zasláním životopisu a pozváním na pohovor, ale celkově hodnotím 9 body“ (5).

„Všechno, co jsem potřeboval vědět, jako, co vše poslat za dokumenty, kam se dostavit. K tomu to byla opravdu rychlá komunikace, hlavně to mělo dobrý konec, takže nemůžu dát nic jiného než 10“ (6).

„Myslím, že co se týče komunikace, vše probíhalo v pořádku, dávám 10 bodů“ (7).

„Komunikace byla rychlá, vše se zvládlo během jednoho týdne, dávám 9“ (8).

„Myslím, že jsem byla dostatečně informovaná. Dávám tak 8, je to z důvodu, že uchazeč by nejraději co nejrychlejší komunikaci, aby proces trval jen pár dnů“ (9).

„Ano, byla to rychlá a přívětivá komunikace, dávám 9 bodů“ (10).

„Asi 9, líbila se mi konverzace po emailu, byla to rychlá komunikace“ (11)

„Myslím, že se jednalo o dostatečné informace během výběrového řízení, komunikaci bych ohodnotila na stupnici číslem 9“ (12).

Odpovídá práce, kterou teď vykonáváš tvým představám před nástupem do společnosti?

„Ano převážně odpovídá“ (1).

„Ano, určitě odpovídá“ (2, 3, 8, 11).

„Ano, odpovídá, ale velice mě překvapil kolektiv, překvapilo mě, jak máme v týmu dalo by se říct, takové domácí prostředí“ (4).

„Neodpovídá, ale to je asi z důvodu mé minulé práce, byl jsem na pozici produktového manažera a vše jsem si v podstatě dělal sám. Myslel jsem, že to bude stejné, zde k tomu ale spolupracuji ještě s dalšími odděleními, je to horší na komunikaci, ale zase chápu, že je to takových produktů, že bych to asi stejně sám nestíhal“ (5).

„Kdybych řekl, že ano, nebo že ne, asi ani jedno by nebyla pravda. Každý den se dozvím něco nového, něco se naučím, ale kdybych se měl přiklonit k něčemu, tak samozřejmě odpovídá“ (6).

„V průběhu pohovoru mi byla nabídnuta jiná pozice, než ohledně které jsem šel na pohovor, ale i tak mi HR manažerka a vedoucí zákaznického servisu popsaly pozici, že jsem čekal spíše asistentskou pozici, že budu běhat mezi odděleními a dělat takovou podporu vedoucí oddělení, ale v podstatě teď řeším platby a mnohem zajímavější záležitosti, než které bych dělal jako specialista zákaznického servisu. Takže práce sice neodpovídá mým představám, ale je to ještě lepší, než jsem si představoval“ (7)

„Čekala jsem to tu přísnější, ale je to zde opravdu takové svobodné, je to tu tedy lepší, než jsem si myslela“ (9).

„V podstatě vše, co mi bylo řečeno na pohovoru, to dělám, takže ano“ (10).

„Ještě nedělám vše, co bych měla dělat, jelikož Ukrajina se teprve zajíždí, ale zatím musím říct, že vše odpovídá“ (12).

Jaký impulz by musel přijít, abys z Feedo odešel/ odešla?

„Určitě špatná atmosféra, pokazený vztahy, kdybych se dozvěděla, že někomu nesesdím, asi bych odešla pro jistotu sama, kdybych chodila do práce vystresovaná“ (1).

„Asi by se toho muselo sejít více, ale určitě jsou pro mne důležité vztahy na pracovišti, takže tam kdyby se něco pokazilo“ (2).

„Možná kdyby můj známý chtěl pomoci s nějakým projektem“ (3).

„Kdyby najednou mezi mnou a někým nastaly špatné vztahy“ (4).

„Lepší pracovní nabídka, nebo nápad na vlastní podnikání“ (5).

„Asi soukromý život, kdybych musel opustit práci z toho důvodu a pak samozřejmě vztahy na pracovišti, které jsou pro mne prioritní“ (6).

„Vztahy kdyby se pokazily, kdyby byl od vedení najednou jiný přístup k lidem, kdyby skončilo takový to „free“ a byly tu samá pravidla“ (7).

„Kdybych se nepohodl s lidmi v mém oddělení, kdyby přišel nový pracovník a nesesedl mi“ (8).

„Kdybych byla přeřazena jinam, na pracovní pozici, která by nedopovídala mým zkušenostem, nebo kdybych se nepohodla se spolupracovníky“ (9).

„Kdybych nezvládala svoji práci, nedělala bych ji dobře“ (10).

„Asi hlavně kdyby nefungovaly vztahy na pracovišti“ (11).

„Asi kdyby se nám změnilo vedení“ (12).

Doporučil/a bys práci ve Feedo svým známým?

„Určitě, dokonce jsem říkala kamarádovi, ať koukne na kariérní stránky“ (1).

„Určitě, ano“ (2, 4, 5, 7, 8, 11, 12).

„Myslím, že určitě bych doporučila“ (3).

„Už jsem doporučoval“ (6).

„Určitě bych doporučila, napadla mě i kamarádka, tak jsem ji říkala, ať se ozve“ (9).

„Určitě, už se tak stalo“ (10).

„Doporučil/a bys HR oddělení něco dalšího?“

Většina respondentů uvádělo jen, že je momentálně nic nenapadá.

„Myslím, že svoji práci HR dělá dobře, jelikož jsou tu fajn lidi a HR je vlastně takové síto, kdy sem pouští lidi, které se sem hodí. Doporučuji dělat věci stejně, aby se to nezhoršilo, a to líp přijde samo“ (6).

„Mně osobně vadil otevřený prostor v zasedačce, nebo spíš to, že je zasedací místnost prosklená a vidí mě lidi z kanceláře. Bylo to docela nepříjemné, přišlo mi, že se tam na mě chodí lidi dívat, i když to třeba tak nebylo, ale za tím sklem jsem si připadal jak na výstavě. Nevěděl jsem, co je to vedle za lidi, nevěděl jsem, jestli mě slyší či nikoliv“ (7).

„Možná by bylo lepší, kdyby na pohovoru se mnou ze začátku klidně byla HR manažerka, vedoucí oddělení, a i řadový pracovník, jehož náplň je stejná, jako by byla ta moje, ale aby se pohovoru zúčastnil pouze na chvíli, a ne celou dobu, měl jsem občas problém zeptat se na něco před ním, nebo jsem před ním nechtěl něco řešit“ (8).

„Celkově jsem byla spokojená, jen možná...po tom pohovoru mi bylo řečeno, že se mi z HR oddělení ozvou do 2 týdnů, říkala jsem si, že to je opravdu dlouhá doba, že to asi nevydržím, ale naštěstí se mi HR manažerka ozvala hned druhý den“ (9).

