

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Proces výběru zaměstnanců v mezinárodním podniku

Staff selection process within international company

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

ZIKMUNDOVÁ

TEREZA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Zikmundová	Jméno:	Tereza	Osobní číslo:	
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Proces výběru zaměstnanců v mezinárodním podniku

Název diplomové práce anglicky:
Staff selection process within international company

Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem DP je zanalyzovat proces výběru zaměstnanců v určitém podniku a přijít s návrhem opatření k zefektivnění tohoto procesu.
PŘÍNOS: Přínosem práce je její výstup, který lze využít ve vybraném podniku ke zdokonalení výběrového procesu zaměstnanců, a tím pádem i ke zvýšení konkurenceschopnosti prostřednictvím kvalitních zaměstnanců.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - nábor a výběr zaměstnanců, proces výběru zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza současné situace, návrhy opatření; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2010.
BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. Abeceda personalisty. Olomouc: ANAG, 2016.
BLÁHA, Jiří a kolektiv. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013.
DVOŘÁKOVÁ, Z, a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C.H.BECK, 2007.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 5. 12. 2016 Termín odevzdání diplomové práce: 5. 5. 2017
Platnost zadání diplomové práce: 31. 8. 2018

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

21. 8. 2018 Datum převzetí zadání

_____ Podpis studenta(ky)

ZIKMUNDOVÁ, Tereza. *Proces výběru zaměstnanců v mezinárodním podniku*. Praha: ČVUT 2017. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou 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 zpřístupnění 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: 25. 08. 2017

Podpis:

Poděkování

Touto cestou bych chtěla velmi poděkovat Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za užitečné rady, velmi rychlou komunikaci a odborné vedení mé diplomové práce. Také velmi děkuji Janě Pokorné, personální manažerce společnosti P3 Logistic Parks, která mi umožnila nahlédnout do této společnosti a poskytla mi všechny potřebné materiály k vypracování praktické části.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je prozkoumat a posoudit proces náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti P3 Logistic Parks se zaměřením na pozici Property Managera a navrhnout doporučení ke zlepšení tohoto procesu.

V teoretické části je vysvětlena podstata, uvedeny současné trendy a představeny metody náboru a výběru zaměstnanců.

Praktická část je zaměřena na proces náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti P3 Logistic Parks, která se zabývá vlastnictvím, budováním a spravováním průmyslových objektů, zejména skladů. Je zkoumán a posuzován konkrétní postup náboru a výběru dvou zaměstnanců na pracovní místa Property Managera. Diplomová práce je zpracována s využitím odborné literatury, rozhovoru s personální manažerkou, vlastního pozorování a interních materiálů společnosti.

Klíčová slova

Nábor zaměstnanců, výběr zaměstnanců, výběrový pohovor, assessment centrum, online testování, Property Manager.

Abstract

The aim of the diploma thesis is to examine and assess recruitment and selection process of employees in P3 Logistic Parks company with focus on Property Manager and suggest recommendation to improve the process.

In the theoretical part of the thesis is explained essence of the process, contemporary trends are listed and methods of recruitment and selection are presented.

The practical part of the thesis deals with recruitment and selection process in P3 Logistic Parks company, which focus on ownership, development and management of industrial buildings, especially warehouses. The specific procedure of recruitment and selection of two employees to Property Manager positions is examined and evaluated. The diploma thesis is processed with use of professional literature, interview with Human Resources Manager, my own observation, and company's material research.

Key words

Recruitment of employees, employees selection, job interview, assessment center, online testing, Property Manager.

Obsah

Úvod	5
1 NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	7
1.1 Řízení lidských zdrojů	7
1.2 Trendy ovlivňující nábor a výběr zaměstnanců	9
2 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	15
2.1 Popis a specifikace pracovního místa a tvorba kritérií pro výběr zaměstnance ..	18
2.2 Zdroje a metody náboru	21
2.3 Třídění žádostí a výběr pracovníka	26
3 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	28
3.1 Vyplňování přihlašovacích dotazníků	28
3.2 Výběrový pohovor	30
3.3 Získávání referencí	33
3.4 Analýza biodat	34
3.5 Výběrové testy	35
3.6 Assessment centrum	37
3.7 Výzkum efektivnosti jednotlivých metod	40
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	43
4.1 Cíl a metodika	43
4.2 P3 Logistic Parks	43
4.3 Organizační struktura	45
5 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	48
5.1 Činnosti Property Managera	48
5.2 Trendy ovlivňující nábor a výběr zaměstnanců v P3 Logistic Parks	49
5.3 Proces náboru a výběru Property Managerů	51
5.4 Rozdíly výběrových procesů	77

6 VLASTNÍ DOPORUČENÍ	81
Závěr	86
Seznam použité literatury	88
Seznam obrázků	90
Seznam tabulek	90
Seznam příloh.....	90

Úvod

Každá společnost potřebuje pro své efektivní fungování materiální, finanční a lidské zdroje. Aby byla společnost v budoucnu konkurenceschopná, je nutné zajistit dostatek těchto zdrojů v odpovídající kvalitě. Jelikož lidé často jednají podle vlastního uvážení, je obtížné odhadnout, zda konkrétní člověk bude schopen zastávat přesně tu roli, kterou společnost požaduje. A pokud takový člověk existuje, není samozřejmostí, že o danou roli bude mít zájem. Z toho důvodu je nutné věnovat velkou pozornost a úsilí nalezení a vybrání jedince, který bude odpovídat požadovanému profilu, a který bude chtít pracovat na určitém pracovním místě a pro určitou společnost.

Cílem diplomové práce je prozkoumat a posoudit proces náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti P3 Logistic Parks se zaměřením na pozici Property Managera a navrhnout doporučení ke zlepšení tohoto procesu.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části zpracované s využitím odborné literatury je vysvětlena podstata, uvedeny současné trendy a představeny metody náboru a výběru zaměstnanců.

V praktické části je zkoumán a posuzován proces náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti P3 Logistic Parks, která působí na trhu obchodu s průmyslovými prostory. Analýza je zaměřena na rozdíly dvou procesů náboru a výběru zaměstnanců na pozici Property Managera. Property Manager, je osoba, která zajišťuje správu pronajatých průmyslových prostor pro určité klienty. Oba zkoumané procesy probíhaly s odstupem krátkého času, ale výrazně se lišily ve většině kroků. Důvodem těchto odlišností byla rozdílně zvolená kritéria pro umístění uchazeče a u prvního procesu také neznalost situace na trhu práce u této konkrétní pozice. To vše vedlo k tomu, že na prvním procesu se podílela třetí strana, personálně-poradenská společnost, která provedla zmapování trhu práce a tím i částečně usnadnila nábor a výběr zaměstnance v druhém procesu.

Praktická část je zpracována na základě rozhovoru s personální manažerkou P3 Logistic Parks, vlastního pozorování v určitých fázích náboru a výběru a také analýzy interních materiálů společnosti.

Díky informacím získaným pomocí těchto metod jsou na konci diplomové práce shrnuty vlastní poznatky a vypracovány body s doporučeními, která se týkají obou procesů jako celku i jednotlivých kroků a reakce společnosti na současné trendy.

TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Tato práce je zaměřena na proces výběru zaměstnanců, ke kterému neodmyslitelně patří i jejich nábor. Obě tyto činnosti jsou součástí procesů, které se vzájemně prolínají a tvoří širší rámec, který je nazýván řízení lidských zdrojů.

„Procesy naboru a výběru jsou těsně spjaty. Obě činnosti jsou zaměřeny na získání vhodně kvalifikovaných zaměstnanců. Náborové procesy jsou podkladem pro proces výběru tím, že skýtají zásobu uchazečů, z nichž si specialisté provádějící výběr mohou vybírat.“ (Foot a Hook, 2005, s. 55)

Nábor se tedy soustředí na všechny činnosti, které mají za následek identifikování potenciálních zaměstnanců a získání přihlášek od vhodných uchazečů. (Foot a Hook, 2005, s. 55) Pokud je nábor úspěšný, je k dispozici dostatečné množství kvalitních uchazečů, ze kterých se pomocí výběru stanoví ti nejvhodnější. (Foot a Hook, 2005, s. 83)

1.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je oblast řízení, která se zabývá pracovníky jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci organizace s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce.“ (Palán, 2002, s. 186)

Jedná se o strategické a logicky promyšlené řízení lidských prvků na pracovišti, které napomáhají svým výkonem k naplnění cílů společnosti. (Armstrong, 2010, s. 25)

Toto řízení pod sebou skrývá několik činností, které souvisí s řízením lidí ve firmě a jsou mezi sebou vzájemně provázány (např. výběr zaměstnanců nemůže existovat bez naboru pracovníků). Jedná se převážně o vytváření a analýzu pracovních míst, plánování potřeby pracovníků, nábor a výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, přiřazování pracovníků k pracovním činnostem, odměňování, vzdělávání, řízení vztahů na pracovišti, bezpečnost a ochrana zdraví při práci zaměstnanců, tvorba průzkumů a dohled na dodržování zákonů v oblasti zaměstnávání pracovníků. (Koubek, 2009, s. 20–22)

Mezi hlavní atributy, kterými se odlišuje řízení lidských zdrojů od staršího přístupu (personálního řízení) podle Koubka (2009, s. 15–16) patří:

- Důraz na strategický přístup, který se prolíná všemi činnostmi. Soustředí se především na dlouhodobé cíle a jejich souvislosti v budoucnu.
- Přehled o vnějších faktorech, které působí na pracovní sílu a ovlivňují chod organizace.
- Zařazení všech vedoucích pracovníků, zejména liniových manažerů, do činností souvisejících s řízením lidských zdrojů. Personální činnosti nejsou jen starost personalistů, ti zastávají jen podpůrnou roli pro manažery.
- Strategie lidských zdrojů se prolíná se strategií celé organizace.
- Řízení lidských zdrojů je považováno za nejdůležitější oblast řízení celé organizace.
- Personální ředitel je součástí vedení celé organizace.
- Rozvoj lidských zdrojů je považován za jeden z nejdůležitějších aspektů přizpůsobení se změnám.
- Je kladen důraz na spokojenost zaměstnanců.
- Loajalita pracovníků je podporována pomocí participace na řízení.
- Snaha o zavedení vhodné organizační kultury a udržování dobrých pracovních vztahů.
- Tvorba dobrého jména zaměstnavatele.

Za hlavní cíl řízení lidských zdrojů je obecně považováno dosahování efektivnosti organizace, a tím i jejího finančního zdraví a konkurenceschopnosti pomocí řízení jejich zaměstnanců. Mezi dílčí cíle, kterými lze dosáhnout hlavního záměru, lze zařadit řízení lidského kapitálu, který je pro společnost bohatstvím, a dále řízení znalostí, odměňování, řízení vztahů na pracovišti a uspokojování rozdílných potřeb zaměstnanců. Všechny tyto dílčí cíle vedou k získávání a udržení kvalifikovaných, loajálních a motivovaných pracovníků, kteří přispějí k naplnění hlavního záměru a pomohou podniku získat konkurenční výhodu. (Armstrong, 2010, s. 29)

Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2010, s. 100) se jedná o zaměstnávání a vedení lidí v mezinárodních nebo globálních společnostech a zaštiťuje nejen řízení expatriantů, ale řízení všech zaměstnanců celosvětově. Mezinárodní organizace se tak rozlišují na decentralizované, koordinované, centralizované a nadnárodní. V decentralizovaných společnostech je každá lokální jednotka řízena odděleně. V koordinované společnosti vedení určuje systémy řízení, nicméně jednotliví manažeři mají možnost zohledňovat podmínky místního trhu. V centralizovaných organizacích vše vychází z globálního trhu a v nadnárodních se zaměřuje na globální fungování společnosti, ale reaguje na lokální požadavky trhů.

Při mezinárodním řízení lidských zdrojů je třeba brát v patrnosti určité kulturní aspekty, které se napříč kulturami mohou lišit. Existují kultury se sklony k rovnosti x nerovnosti, jistotě x nejistotě, kontrolovatelnosti x nekontrolovatelnosti, individualismu x kolektivismu, materialismu x vztahům. Je proto důležité jednotlivé znaky kultur brát při práci v mezinárodní společnosti na vědomí. (Armstrong, 2010, s. 102)

1.2 Trendy ovlivňující nábor a výběr zaměstnanců

Armstrong (2010, s. 286) tvrdí, že zabezpečování zaměstnanců patří mezi klíčové činnosti personálního oddělení, jejím nejdůležitějším cílem je získat a udržet potřebné lidské zdroje k produktivnímu využití.

Snaží se tedy o přilákání takového počtu vhodných uchazečů, který je potřeba pro správné fungování společnosti za dodržení příslušných nákladů a odpovídajícím časovém horizontu. V první řadě jde o určení, rozpoznání a nalezení odpovídajících lidských zdrojů, zpracování a prezentaci volných pracovních míst, nabídku těchto míst, komunikaci s uchazeči a vytěžení důležitých informací o uchazečích a samozřejmě celé organizační a administrativní zajištění. (Koubek, 2009, s. 126)

V posledních letech se začal používat termín „talent management“, který se často shrnuje do fráze (Taylor, 2008, s. 3): „*Zajistit správné lidi na správné místo a ve správný čas.*“ Základním cílem talent managementu je zajištění týmu zaměstnanců, kteří jsou co nejméně nepřítomni, jsou dobře motivovaní a ochotni poskytnout společnosti to nejlepší z jejich dovedností.

Hlavním cílem výběru zaměstnanců je identifikovat jednotlivce z procesu náboru zaměstnanců, který má největší potenciál, že bude vyhovovat potřebám daného pracovního místa, firemní kultury i týmu spolupracovníků. (Koubek, 2009, s. 166)

Při náboru i výběru zaměstnanců jsou důležité externí i interní vlivy, které do celého procesu vstupují. Není tedy možné hodnotit činnosti izolovaně, ale v souvislosti všech faktorů.

Interní vlivy souvisí konkrétně s pracovním místem nebo společností, naproti tomu do externích vlivů vstupuje celá řada proměnných. Je důležité brát v potaz, že vnitřní podmínky náboru zaměstnanců je společnost schopna ovlivnit a je na ně pohlíženo subjektivně. Naproti tomu vnější podmínky jsou hodnoceny objektivně a organizace je svým snažením není schopna změnit. (Koubek, 2009, s. 128–129)

Mezi vnitřní podmínky související s pracovním místem řadíme například charakter práce, zařazení pozice v organizační struktuře, podmínky pro přijetí uchazeče a pracovní podmínky. Mezi vnitřní podmínky související s organizací lze zařadit image organizace, její prosperitu, pověst, odměňování a benefity, péči o pracovníky, možnost rozvoje a vzdělávání, firemní kulturu a společenskou odpovědnost firmy. Všechny tyto aspekty lze ovlivnit uvnitř organizace. (Koubek 2009, s. 128)

Externí vlivy si zaslouží velkou pozornost, jelikož je organizace nedokáže ovlivnit, ale měla by je průběžně sledovat a analyzovat a snažit se podnikat veškeré kroky k tomu, aby s nimi dokázala pracovat ve svůj prospěch, popřípadě aby pro ni byly co nejmenší hrozbou.

V souvislosti s externími vlivy je nutné zmínit demografické podmínky, ekonomické podmínky, sociální podmínky, technologické podmínky a politicko-legislativní podmínky. (Koubek, 2009, s. 128–129)

Aby personalisté dokázali reagovat na tyto podmínky a podpořili tak konkurenceschopnost společnosti, musí si uvědomit, že lidské zdroje mají na celé podnikání a konkurenceschopnost zásadní vliv. (Ulrich, 2009, s. 39)

V souvislosti s těmito podmínkami je nutné poukázat na trendy, které se objevují v rámci náboru a výběru zaměstnanců na českém trhu práce:

Současné generace na trhu práce

V souvislosti s generačním vlněním je nutné se zaměřit na tři generace, které se v současnosti potkávají na trhu práce. Nazývají se generace X, Y a Z. Odlišují se svým přístupem k práci, soukromému životu a rokem, kdy se narodily.

Je ale důležité seznámit se i s generací, která přišla dříve. Nazývá se „baby boomers“ neboli poválečné děti. Tato generace se narodila mezi roky 1945 a 1965. Jedná se o velmi silné ročníky, kteří postupně odchází do důchodu. Jejich charakteristika souvisí s uznáváním autorit, loajalitou a vyhledáváním jistoty. Vzdělání u nich většinou probíhá formou učení během života než pomocí vzdělávacích zařízení. Mají potřebu jasné organizační struktury a nejsou příliš otevřeni stěhování za prací. (Gradua, 2016)

Po této generaci následuje generace X, jinak známa také jako „Husákovy děti“. Jedná se tedy o roky narození mezi 1965 – 1982. (Gradua, 2016)

Tito lidé se vyznačují tím, že vyrůstali za komunismu a v neglobalizovaném světě bez technologií. Charakterizují se také tím, že je pro ně důležitá individualita. Věří, že tvrdá práce přinese zaručeně úspěch. Protože vyrůstali ve stabilní společnosti, jsou jako zaměstnanci loajální a více se brání změně. (Brončeková, 2010) Pracují tvrdě a jsou schopni pracovat klidně dvanáct hodin denně, vyhýbají se konfliktům, je pro ně důležitá finanční odměna a jistota zaměstnání. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 135)

Generace Y se narodila mezi lety 1980–1995. V roce 2025 by se na trhu práce mělo objevovat zhruba 75 % této generace. Jedná se tedy o generaci, které je nutné se z hlediska řízení lidských zdrojů v současnosti věnovat nejvíce. Tato generace se narodila za klidného období, a rodiče jim od dětství říkají, že mohou dosáhnout všeho, čeho budou chtít. Jsou tedy velmi ambiciózní, preferují svobodu a chtějí vyšší životní úroveň. Chtějí využít všech možností, které současný svět nabízí, ale nechtějí obětovat svůj osobní život. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 144) Plně využívají moderní technologii, zejména k tomu, aby v práci mohli být propojeni se svým soukromým životem. Potřebují otevřeně komunikovat, nemají strach ze změny a jsou flexibilní. Je pro ně důležité vyhnout se stereotypu, používat kreativitu a potkávat se s novými výzvami. (Brončeková, 2010)

Pro generaci Z je typické narození v 90. letech a na přelomu milénia. Tato generace začíná vstupovat mezi pracovníky. Jsou to lidé, kteří působí v digitálním světě od útlého dětství. Rychle se přizpůsobí novým podmínkám, ale mají schopnost se jen krátce soustředit. Jsou stále online a internet využívají pro komunikaci a zábavu. (Brončeková, 2010) Jelikož zažívají období finanční krize, multikulturalismus a rozpad tradiční rodiny, jsou poměrně

individualističtí. Rychle se stávají dospělí a vynikají ve svém oboru, jiné obory je nezajímají, jsou sebevědomí a netrpěliví, jsou rychlí a dobře analyzují. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 134)

Mobilita obyvatelstva

Mobilita obyvatelstva v rámci daného regionu, kde společnost působí, nesmí být opomenuta. V České Republice je mobilita obyvatelstva považována za problematickou, pohyb za prací je u nás vzhledem k jiným zemím podprůměrný. Nicméně v posledních letech se u nás cestování za prací obrací k lepšímu. Například za prací do Prahy dojíždí více než 170 000 obyvatel, což tvoří přibližně dvacet procent všech pracovníků v Praze. Od roku 2004 toto číslo vzrostlo o čtyřicet procent. Většina z těchto lidí dojíždí ze Středočeského kraje a přilehlých okresů. (Mejstřík, 2014)

Z hlediska věku jsou mobilnější mladší pracovníci, nejmenší ochotu cestovat za prací pak prezentuje skupina občanů okolo 50 let. Důvodem nízké mobility českých občanů je pravděpodobně minulý režim, kde stát centrálně řídil pracovní místa. Bylo tedy možné často pracovat v blízkosti svého bydliště. (Investia, 2011)

Globalizace

Velký růst globálních společností zvyšuje průchodnost tradičních hranic podnikání, tím pádem se zvyšuje diverzita zaměstnanců, zvyšuje se složitost a nejistota.

Mezi hlavní indikátory tohoto trendu patří zejména to, že mezinárodní společnosti jsou ekonomicky dominantnější, je obtížné určit přesnou lokaci, kde se tvoří ekonomická hodnota a globalizace se prohlubuje pomocí akvizic a fúzí. (Brewster, Sparrow a Vernon, 2008, s. 3)

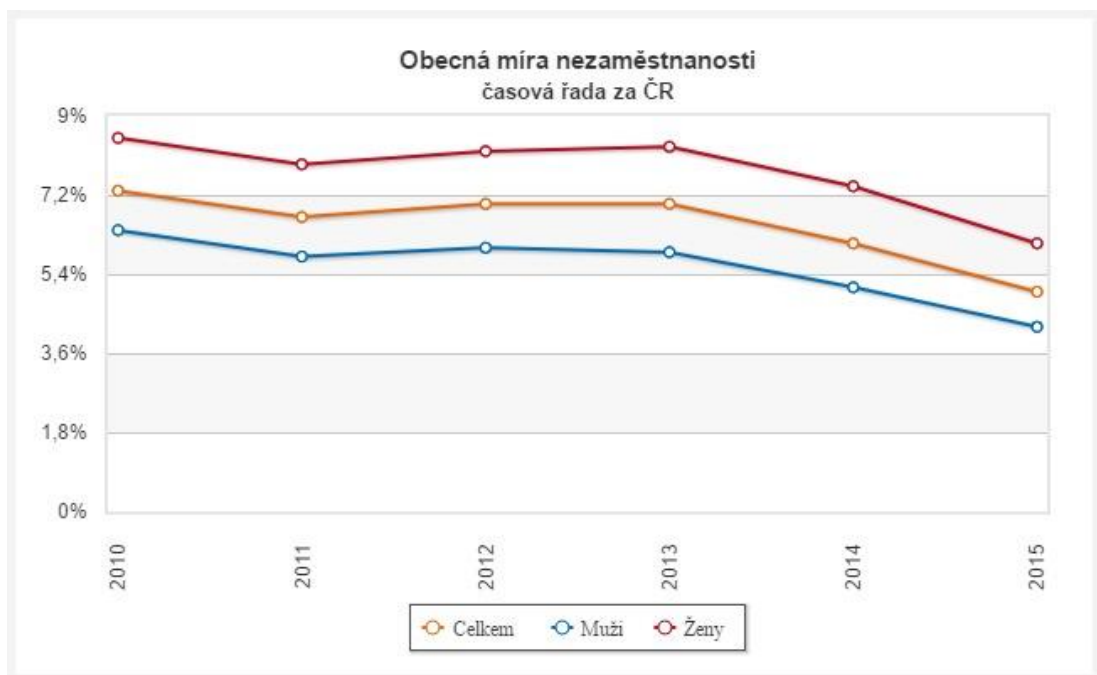
V souvislosti s tímto trendem je nutné zmínit diversity management, který se zabývá právě odlišností jednotlivců a jejich fungováním jako celku. Je důležité si uvědomit, že úspěšní lidé nutně nemusí tvořit homogenní skupinu a využít tento faktor ve prospěch organizace. Přínosem diversity managementu tedy mimo jiné může být přístup k novým pracovníkům, zlepšení image společnosti, nové nápady a kreativita pracovníků, jejich motivace a tím pádem také konkurenční výhoda. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 168)

Nezaměstnanost

Z hlediska nábory a výběru zaměstnanců do dané společnosti hraje velkou roli nezaměstnanost v dané lokalitě, která pokud je nízká, vstupuje do tohoto procesu jako negativní faktor.

Jak lze vidět na obrázku 1, který zobrazuje obecnou míru nezaměstnanosti v České republice za minulé roky, nezaměstnanost se snižuje, což může komplikovat nábor zaměstnanců a klást důraz na správné metody nábory, popřípadě personální marketing, který může v tomto směru poskytnout konkurenční výhodu.

Obrázek 1 - Obecná míra nezaměstnanosti



Zdroj: (Český statistický úřad, 2016)

Work-life balance

Tento bod souvisí s generačním vlněním. Nicméně vyvážení pracovního a soukromého života hraje dle výzkumu Universum Talent Survey největší roli u většiny dnešních studentů, tedy u generace Y. V souvislosti s tím je pro ně důležitá flexibilní pracovní doba, přátelské pracovní prostředí a čas na osobní zájmy. (Universum, 2017)

Průmyslová revoluce 4.0

Čtvrtá průmyslová revoluce představuje digitalizaci nejen výrobních systémů, je spojena s otázkou rušení určitých pracovních míst, tedy se zvýšením nezaměstnanosti. Nicméně

dle výzkumu Česko-německé průmyslové komory se tyto obavy nepotvrdily. Většina firem neočekává pokles v počtu zaměstnanců. Pouze čtvrtina velkých firem očekává úbytek zaměstnanců o osm procent. Větší problém společnosti spatřují v kvalitaci zaměstnanců, která může být bariérou digitalizaci, proto se soustředí na jejich vzdělávání. (Špička, Tykva a Červinka, 2016, s. 43)

2 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Výběrem zaměstnanců je myšlen postup, kterým se společnost snaží obsadit volné pracovní místo, to může znamenat, že místo je nově vytvořené nebo je místo stávající, ale nově uvolněné. (Šikýř, 2014, s. 96)

Konkrétní postup osazení pracovního místa zaměstnancem není obecně stanoven zákonem nebo jinou směrnicí, je tedy na uvážení organizace, jakým způsobem vybere vhodného zaměstnance do své společnosti. Často postupy tedy vychází z doporučení odborných publikací a praxe. (Šikýř, 2014, s. 96)

Proces výběru zaměstnanců není možné striktně oddělit, je nutné popsat i kroky náboru pracovníků, které je nezbytné absolvovat před samotným výběrem zaměstnance.

Dle Armstronga (2010, s. 327) proces náboru a výběru pracovníků zahrnuje kroky jako definování požadavků, přilákání uchazeče a vybírání uchazečů:

1. Definování požadavků

Tato fáze zahrnuje vytváření popisů a specifikací volných pracovních míst a definici požadavků konkrétního pracovního místa.

2. Přilákání uchazečů

Úkolem tohoto kroku je analýza zdrojů uchazečů a sestavení a uskutečnění metodiky náboru pracovníků.

3. Vybírání uchazečů

Poslední krok sestává z rozřídění žádostí o zaměstnání, metod výběru zaměstnanců, nabídky zaměstnání konkrétnímu uchazeči a přípravy pracovní smlouvy.

Koubek (2009, s. 132–154) podrobněji rozlišuje proces náboru pracovníků na následující kroky:

1. Zjištění potřeby obsazení pracovního místa

Zjištění vychází z plánů organizace, popřípadě operativní potřeby pracovníků. Je vhodné

tvořit určité periodické prognózy potřeby nových pracovníků, či náhrady stávajících zaměstnanců. Ne vždy je však možné tuto potřebu odhadnout předem, může se jednat o úraz či úmrtí zaměstnance, pokud ale jde o výpověď ze strany zaměstnance, je zde zákonná výpovědní lhůta, která personalistům usnadňuje identifikaci potřeby nového pracovníka včas.

2. Popis a specifikace pracovního místa

Tento bod je důležitý, aby bylo možné identifikovat, koho chceme na dané místo získat, koho jím oslovíme, pomocí jakých metod, a jaká jsou důležitá kritéria pro výběr zaměstnance. Jedná se tedy o analýzu všech důležitých informací o práci, podmínkách a požadavcích na pracovníka na tomto pracovním místě. Tyto informace je vhodné průběžně aktualizovat. Je také hlavním podkladem pro sestavení nabídky zaměstnání.

3. Zvážení jiných možností

V tomto bodě je důležité si uvědomit, zda neexistují jiné možnosti s volným pracovním místem v souvislosti s šetřením nákladů organizace. Jedná se například o zrušení pracovního místa, rozložení práce mezi jiné zaměstnance, pokrytí práce pomocí přesčasů nebo naopak novým pracovníkem na zkrácený úvazek atd.

4. Volba důležitých kritérií z popisu a specifikace pracovního místa

Popis a specifikace pracovního místa jsou velmi obsáhlé dokumenty, je tedy vhodné z nich vybrat jen ty kritéria, která pomohou uchazeči získat představu o pracovním místě a která jsou nezbytná pro to, aby uchazeč mohl danou pracovní náplň vykonávat.

5. Stanovení zdrojů pracovníků

Rozhodnutí o nábore pracovníků z vnějších či vnitřních zdrojů nebo jejich kombinaci. Při výběru interních zdrojů je pro personalistu snazší získat informace o uchazečích. Při volbě externích zdrojů, může být nutné provést průzkum trhu práce.

6. Výběr metody nábore

Volba závisí na výběru zdroje nábore, požadavcích na pracovníka, situaci na trhu práce, nutnosti rychlého obsazení místa a nákladech, které můžeme do nábore investovat.

7. Stanovení formy a dokumentů potřebných k ucházení o pracovní místo

Tento krok specifikuje informace, které o uchazečích máme k dispozici v kolech předvýběru. Je proto důležité zvážit, jaké dokumenty budeme požadovat. Nejčastěji se v této fázi od uchazečů vyžaduje doložení vzdělání, vyplnění dotazníku a životopis. Občas uchazeč také zasílá reference od předchozích zaměstnavatelů, výpis z trestního rejstříků, doklad z lékařské prohlídky a motivační dopis.

8. Formulace nabídky zaměstnání

Vychází z popisu a specifikace pracovního místa a je tvořena s ohledem na zdroje nábory, na speciální požadavky na pracovníka a na metodu nábory. V případě obsazování místa méně kvalifikovanými pracovníky, kterých je na trhu dostatek, a náplň jejich práce je ve všeobecném povědomí, je možné zveřejnění jen stručných informací. V případě specifických pracovních míst odborníků, je nutné uvést v nabídce detailnější informace a například nabídku podpořit možnými zaměstnaneckými benefity.

9. Zveřejnění nabídky pracovního místa

Období, kdy je možné se ucházet o nabízenou práci, by nemělo být kratší než dva týdny. Kvalitní pracovníci bývají zaměstnáni u jiných společností, a proto je vhodné věnovat nábory potřebný čas. Navíc pokud se jedná o pracovní místo s odbornou kvalifikací, je vhodné kombinovat kanály a metody pro získání pracovníka a nespolehat pouze na inzerci.

10. Sběr potřebných dokumentů od uchazečů a komunikace s nimi

V tomto kroku se kromě shromažďování požadovaných dokumentů také uskutečňuje komunikace s uchazeči, kdy se jim upřesňují detaily pracovního místa a případně poskytuje podpora při vytváření a dodávání dokumentů. Je tedy důležité, aby personalisté, kteří s nimi přicházejí do styku, jim byli ochotni pomoci a neodradili uchazeče svým chováním.

11. Předvýběr uchazečů dle informací a dokumentů

Probíhá porovnávání informací obsažených v požadovaných dokumentech s nároky na pracovníka volného pracovního místa. Je možné domluvit s uchazeči, kteří splňují podmínky pracovního místa i takzvaný předvýběrový telefonní pohovor pro ujasnění si představ obou stran případně doplnění informací v dokumentech. V tomto kroku neprobíhá porovnávání uchazečů mezi sebou, nicméně je možné zařadit uchazeče do škály, podle toho, se kterými

chceme dále pracovat. Škála může mít tři stupně: velmi vhodní (jsou pozváni do dalšího kola), vhodní (jsou pozváni do dalších kol, pokud není dostatek velmi vhodných uchazečů) a nevhodní (jsou slušně odmítnuti).

12. Soupis seznamu uchazečů pozvaných k pokročilejšímu výběrovému řízení

Soupis dostatečného počtu kvalifikovaných pracovníků, kteří mohou být pozváni do dalších kol výběru. Počet uchazečů závisí na jejich kvalifikaci a obtížnosti pracovního místa.

Všechny tyto kroky je možné shrnout do předběžné fáze, po níž následuje fáze vyhodnocovací, ve které již máme seznam vhodných uchazečů. Tato fáze souvisí a metodami výběru pracovníků, které si detailněji popíšeme níže. Metody mohou být praktikovány jednotlivě nebo postupně jako celek. Může se jednat o různá testování uchazečů, pohovory, zkoumání referencí, lékařská vyšetření. Po praktikování vhodné metody dochází k rozhodnutí o nabídce konkrétnímu uchazeči a následnému informování uchazeče o nabídce. (Koubek, 2009, s. 174)

Dvořáková a kol. (2007, s. 146) popisuje proces náboru a výběru zaměstnanců v pěti krocích: plánování lidských zdrojů, analýza pracovního místa a následná specifikace kritérií pro výběr uchazeče, formulace strategie náboru pracovníků (zejména jaké použijeme zdroje a metody a za jakých časových a finančních nákladů), volba metody popřípadě kombinace metod výběru a následná evaluace celého procesu.

Pokud ale budeme vycházet z Armstrongova tříkrokového modelu, je potřeba si podrobněji popsat jeho jednotlivé kroky:

2.1 Popis a specifikace pracovního místa a tvorba kritérií pro výběr zaměstnance

Vytvoření popisu a specifikace pracovního místa předchází analýza pracovního místa, během níž se zjišťují pracovní úkoly, podmínky a požadavky pracovního místa na zaměstnance. Výchozím dokumentem tedy bývá popis pracovního místa, který se zaměřuje převážně na údaje o pracovním místě jako název místa, organizační zařazení, nadřízenost či podřízenost pracovního místa, úlohy, povinnosti, pravomoci a odpovědnosti zaměstnance na

tomto místě. Dalším dokumentem je specifikace pracovního místa, která se zabývá požadavky na pracovníka na daném pracovním místě, tím je myšleno například vzdělání, odborné zkušenosti, znalosti a schopnosti, chování, které je od zaměstnance vyžadováno, motivace popřípadě zdravotní způsobilost. (Dvořáková a kol., 2007, s. 142)

Dle Armstronga (2010, s. 162–172) je možné celou analýzu rozčlenit do analýzy role, schopností a dovedností.

Analýza role

Je možné ji provádět pomocí personalistů či specializovaných analytiků, nebo se ji účastní linioví manažeři ve spolupráci s členy jejich týmů.

Pokud se analýza provádí prvním způsobem, je nutné nejprve obstarat dokumenty o organizační struktuře, současných popisech pracovních míst a pracovních postupech. Následně provést rozhovory s liniovými manažery, kteří jsou schopni popsat účel pracovního místa a požadované výsledky a schopnosti pracovníka na daném místě. Poté obdobné dotazy položit přímo držitelům pracovního místa. Tyto informace mohou být zjištěny pomocí rozhovorů, dotazníků, či pozorování. Otázky by měly zodpovědět název pracovního místa, odpovědnost pracovníka popřípadě kdo je odpovědný jemu, co je hlavním úkolem pracovníka a jaké jsou nejdůležitější činnosti, které vykonává, jaké jsou výstupy těchto činností, jaké znalosti a dovednosti jsou k tomu nutné. Pokud je průzkum prováděn pomocí liniových manažerů, probíhá pomocí spolupráce manažera s pracovníkem a společnou domluvou a odsouhlasením obdobných dotazů jako v předchozím bodě.

Analýza schopností

V této analýze se sledují dimenze chování, které pomáhají vytvořit soustavy schopností. Prvním možným způsobem této analýzy je názor experta, který vyhotoví seznam schopností. Také je možné použít strukturovaného rozhovoru s držitelem pracovního místa, který většinou začíná vypracováním seznamu expertem. Další metodou jsou různé diskuze s manažery, držiteli rolí a moderátorem. Dále to je metoda kritických případů, ve které se posuzuje efektivní a méně efektivní chování pracovníků, vycházející ze skutečných situací. A mnoho dalších.

Analýza dovedností

Analýza dovedností se využívá především pro manuální, řemeslná nebo administrativní pracovní místa. Zjišťují se při ní dovednosti potřebné k dosažení určitého výkonu. Dovednosti se dají zjišťovat například rozčleňováním práce, kdy se práce rozdělí na jednotlivé činnosti, úkoly a procesy nebo z pohybových a časových studií. Dále je to možné pomocí analýzy úkolů či chyb. Z těchto analýz jsou vypracovány postupy a instrukce k vykonávání jednotlivých prací.

Koubek (2009, s. 72–71) analýzu pracovních míst dělí na dvě oblasti a to na otázky zaměřující se na pracovní úkoly a podmínky, a otázky týkající se pracovníka. Což odpovídá dělení popisu a specifikace pracovního místa. Do první kategorie mimo jiné spadají otázky ohledně povahy a názvu pracovního místa, způsobu práce, časového rámce, místa výkonu a propojení jednotlivých činností, pracovních norem, možností školení a prostředí. Druhá část odpovídá na otázky ohledně fyzických a psychických předpokladů, dovedností, vzdělání, kvalifikace, zkušeností, postojů a vlastností. Obě analýzy by měly být prováděny s velkou přesností a průběžně, aby popisy byly stále aktuální. Pokud ve společnosti existuje aktuální popis pracovního místa, je možné v procesu náboru tento krok vypustit a pracovat s již vytvořeným popisem.

Ve chvíli, kdy jsou popis a specifikace pracovního místa sestaveny, je vhodné z nich vybrat důležité charakteristiky, které chceme použít v procesu náboru pracovníka. Ty poskytnou uchazeči ucelený obraz. Při absenci těchto charakteristik, uchazeč není vhodný pro výkon dané práce. Zveřejnění celého popisu pracovního místa by bylo nákladné, nepřehledné a mohlo by způsobit, že pracovní místo by na uchazeče působilo opticky velmi rozsáhle a složitě, což by mohlo zastrašit i vyhovující uchazeče. Výběr charakteristik závisí na mnoha proměnných, jako jsou priority útvarů, organizací a charakteru práce. Nároky na uchazeče je vhodné rozčlenit na nezbytné (nelze bez nich práci vykonávat), žádoucí (potřebné pro dobrý výkon pracovníka), vítané a okrajové. Z tohoto rozčlenění je vhodné zveřejnit všechny charakteristiky zařazené v nezbytných, a výběr z žádoucích popřípadě vítaných. Nicméně při výběru uchazeče může být bráno v potaz i to, jak splňuje okrajové charakteristiky.

Celkově by ve zveřejnění nabídky neměly chybět tyto body (Koubek, 2009, s. 133–134):

- Jméno pracovního místa.
- Odpovědnosti pracovníka.

- Místo výkonu práce.
- Možnosti vzdělávání.
- Podmínky práce, jako je prostředí a mzda.
- Vzdělání, dovednosti, praxe a osobnostní vlastnosti.

2.2 Zdroje a metody náboru

Organizace mohou své uchazeče na určité pracovní místo získávat ze dvou zdrojů a to z vnitřních nebo vnějších. Pokud se bavíme o vnitřních zdrojích, máme na mysli pracovníky uvnitř společnosti, za vnější zdroje jsou považovány všechny pracovní síly na trhu práce mimo naši organizaci. (Brůha, Bukovjan a Čornejová, 2016, s. 77)

- Vnitřní zdroje – z těchto zdrojů je možné oslovit ty zaměstnance, kteří jsou schopni vykonávat námi požadovanou práci, popřípadě zaměstnance, kteří mají zájem ucházet se o nabízené pracovní místo. Nábor zaměstnanců z vnitřních zdrojů může mít řadu výhod, jako je znalost pracovníků a z jejich strany znalost organizace, absence organizační adaptace, nižší finanční a časové náklady ze strany společnosti a motivace ostatních zaměstnanců. Ale jsou zde i nevýhody jako absence nových nápadů ze strany nových uchazečů a svázanost pracovníka s předešlým týmem. (Bláha, 2013, s. 160)
- Vnější zdroje – mezi tyto zdroje lze řadit volné pracovníky na trhu práce, absolventy, či pracovníky jiných společností, kteří jsou nakloněni určité změně. Také se může jednat o ženy v domácnosti, důchodce, studenty a zahraniční pracovníky. Tento přístup k náboru zaměstnanců má výhody jako je větší počet uchazečů s větším rozsahem znalostí, schopností, zkušeností a talentu a příliv nových nápadů, názoru a myšlenek. Na druhou stranu se můžeme setkat s vyššími náklady, obtížnější adaptací pracovníka a závistí stávajících zaměstnanců, kteří mohou cítit větší nárok na pracovní místo. (Koubek, 2009, s. 130)

Pokud se hovoří o metodách náboru zaměstnanců, jedná se o způsob a postup, kterým potencionální uchazeče oslovíme a přilákáme do určité organizace. Vybrání té správné metody závisí na několika podmínkách, zejména je důležité brát v potaz (Šikýř, 2014, s. 98):

- Typ pracovního místa, které chceme obsadit.

- Z jakých zdrojů chceme pracovní místo obsadit (vnitřní x vnější).
- Nároky na uchazeče a předpoklady jeho přijetí.
- Současný stav trhu práce a naší organizace.
- Jak zajímavé může být konkrétní pracovní místo pro uchazeče.
- Jakou reputaci má naše společnost na trhu práce.
- Kolik finančních a časových nákladů jsme ochotni investovat.

Dle Dvořákové a kol. (2007, s. 146) je nutné dále posoudit začátek uveřejnění nabídky a její ukončení, dobu konání výběrového řízení, termín sdělení rozhodnutí uchazečům, dobu nástupu vybraného uchazeče a délku zkušební doby. Tyto okolnosti se musí zohledňovat v souvislosti s výběrem metody a časovým plánem nábora a celého výběrového řízení. Pokud volíme vhodnou metodu nábora zaměstnanců, řešíme také tyto tři kritéria: cenu, rychlost a pravděpodobnost úspěchu jednotlivých metod. (Armstrong, 2010, s. 333)

Metody nábora zaměstnanců je možné rozlišovat podle toho, zda je chceme cílit na vnitřní či vnější zdroje potencialních uchazečů. K přilákání uchazečů z vnitřních zdrojů lze využít inzerci na intranetu či firemní nástěnce, zaslání nabídky emailem, doporučení stávajícího pracovníka nebo přímé oslovení určitého uchazeče v organizaci. Pokud jde o vnější zdroje, v této souvislosti se používá inzerce na internetu, v různých publikacích, rádiu nebo televizi, spolupráce s různými institucemi (s úřadem práce, personálními agenturami nebo školami), popřípadě přímého oslovení externího uchazeče. (Šikýř, 2014, s. 99)

Inzerce

Dle Armstronga (2010, s. 333–334) se jedná se o nejčastěji využívanou metodu přilákání vhodných uchazečů. V tomto kroku je třeba zvážit, zda inzerát bude sestavovat organizace, která hledá zaměstnance, případně, zda využít určité externí agentury, která dle svých zkušeností inzerát připraví po stránce obsahu, stylu i umístění. Pokud se společnost rozhodne sestavit inzerát svépomocí, měl by obsahovat informace o společnosti, pracovním místě, nárocích na uchazeče jako je vzdělání, délka praxe, popřípadě jiné schopnosti, o nabízené finanční odměně případně jiných benefitech, o místě výkonu práce a tom, jak je možné se přihlásit do výběrového řízení. Armstrong také zdůrazňuje, že je velmi významný hlavní titulek, který by měl upoutat pozornost. Pro přilákání uchazečů je také vhodné uvádět plat,

popřípadě, možnost služebního automobilu, naopak fráze jako „plat dohodou“ reakce uchazečů snižují a působí, že je nabízená finanční odměna nízká nebo podnik neví, jaká je vhodná částka a čeká na návrh ze strany uchazeče. Velkou roli hraje i název podniku. Pokud z jakéhokoli důvodu musí zůstat v anonymitě, je vhodné využít třetí strany. Veškeré informace, které mohou udělat podnik atraktivnější, jsou vhodné např. diverzifikace, kariérní růst, atd. Důležité a také zákonem upravené je vyhnout se jakékoli diskriminaci.

Inzeráty je tedy možné mimo jiné zveřejnit na nástěnce společnosti, v lokálním či celostátním tisku, v odborných publikacích, v magazínech minoritních skupin, přes externí personální agentury, přes školní kariérní střediska, v televizi a rozhlasu, na internetových stránkách a na veletrzích práce. (Foot a Hook, 2005, s. 68–69)

Umístění inzerátu závisí na nákladech, které chce společnost do inzerce investovat a také na úrovni a zaměření volného pracovního místa. (Armstrong, 2010, s. 336) Například inzerce v regionálních publikacích, rádiu či televizi je vhodná pro obsazování pracovních míst, kde je potřeba základní či středoškolské vzdělání. Pro získání uchazečů se speciálním vzděláním či zkušenostmi jsou vhodnější volbou masmédiá s celostátním či zahraničním rozsahem. (Dvořáková a kol, 2007, s. 147)

Mezi výhody této metody se řadí poměrně rychlý způsob oslovení velkého počtu uchazečů, inzerce ovšem bývá finančně více náročná, což může v rámci ušetření vést k menší efektivnosti nabídky. (Koubek, 2009, s. 138)

Spolupráce s institucemi

Spolupráce se vzdělávacími institucemi může být využívána pro specializované dělnické pozice, ale i pro nábor absolventů z řad vysokoškolsky vzdělaných. Studenta je možné formou určité podpory při studiu zavázat k budoucí spolupráci s organizací. (Koubek, 2009, s. 130) Dále se využívá prezentace společnosti na různých studentských akcích či formou propagačních letáků na školách. (Armstrong, 2010, s. 341)

Za výhodu u tohoto způsobu nábory pracovníků lze považovat selekci studentů, kterou dělá sama škola, organizace má tedy přehled o znalostech potenciálních pracovníků. Jako nevýhodu je možné brát uvolnění absolventů v určitém období, je ovšem možné to řešit pomocí různých trainee programů při studiu a pomocí rotace práce. (Koubek, 2009, s. 138)

Pro získání, ale i předvýběr uchazečů je možné využít externích agentur zaměřujících se na doručení vhodných uchazečů do organizace. Agentury mohou pracovat jak izolovaně,

tak v neustálém kontaktu se zadavatelskou organizací, důležité je, aby pravomoc finálního výběru zaměstnance zůstala zadavatelské společnosti. (Koubek, 2009, s. 140)

Agentury mohou být vhodnou alternativou, pokud na nábor zaměstnanců společnost nemá sama kapacitu. Tato forma náboru může být rychlá, efektivní, ale drahá. Je zvykem, že externí agentury si počítají za umístěného uchazeče patnáct i více procent ročního platu tohoto pracovníka. Do jejich kompetencí tedy spadá inzerce, pohovorování a předvýběr uchazečů. (Armstrong, 2010, s. 340)

Také je možnost využití poradenských firem, které se specializují na doručování vhodných uchazečů na manažerská či vysoce specializovaná pracovní místa. Takzvaní headhunteri se soustředí především na přímé oslovování uchazečů, kterých je na trhu velmi malé množství, často k tomu využívají rozsáhlých kontaktů, které mají ve vlastních databázích, ovšem tyto služby jsou ještě dražší než služby personálních agentur. (Armstrong, 2010, s. 341)

Výhodou může být, že zadávající společnost může zůstat v anonymitě, pokud si to přeje a dostane předvybrané odpovídající uchazeče, ze kterých následně vybírá. Naproti tomu může být obtížné získat skutečné odborníky, protože jsou většinou zaměstnaní v jiných organizacích a je nutné nabídnout jim něco, co by je přesvědčilo ke změně zaměstnání. (Koubek, 2009, s. 139)

Při náboru pracovníků lze využívat i spolupráce s úřadem práce, tato metoda je finančně nenáročná. Úřady práce poskytují organizaci přehled o uchazečích a dělají určitou formu předvýběru. V určitých případech je od státu poskytován pro společnost příspěvek na zaměstnání určitého uchazeče z úřadu práce. Ovšem často se stává, že výběr uchazečů je poměrně omezený, jedná se o pracovníky s menší kvalifikací. Pracovníci s vyšší kvalifikací většinou hledají zaměstnání jinou formou. (Koubek, 2009, s. 140)

Přímé oslovení

Metodu přímého oslovení většinou využívají takzvaní lovci hlav, o kterých byla řeč výše. Nicméně je možné tuto metodu využívat i v rámci interního recruitingu. Tato metoda je využívána převážně pro manažerské pozice a často ji používají malé začínající společnosti. Metoda je ovšem značně náročná na znalosti všech pracovníků managementu. Znamená to, aby měli přehled o skvělých pracovnících v určitém oboru. Ve spoustě organizací se tedy za tímto účelem monitorují odborné publikace, jezdí se na určité odborné konference k získání pracovních kontaktů zaměstnanců jiných organizací. Nemusí se vždy jednat o zcela

etické praktiky. Po získání kontaktů lze pracovníky jiných společností oslovit s nabídkou zaměstnání. (Koubek, 2009, s. 136)

Tato metoda pomůže oslovit relevantní zaměstnance, není potřeba využívat drahých externích společností. Je ovšem riziko, že konkurenční společnosti se mohou stát nepřitelem a oslovený pracovník vědom si své výjimečnosti může vyjednávat o podmínkách spolupráce. (Koubek, 2009, s. 136)

Sociální síť – E-recruitment

Velkým trendem současnosti je stále se zvyšující využívání e-recruitmentu, neboli využívání internetu a různých sociálních sítí k prezentování nabídek nebo vyhledávání a oslovování potenciálních uchazečů na různá pracovní místa ve společnosti. Tímto způsobem je možné oslovit velké množství uchazečů z různých lokalit. Je to však časově nákladný proces, jelikož je třeba vytrždit velký počet nerelevantních uchazečů. (Dvořáková a kol., 2012, s. 147)

Nicméně jedná se o finančně málo nákladný způsob nábora, který umožňuje zveřejnění velkého obsahu informací, který je možné pravidelně aktualizovat. (Armstrong, 2010, s. 338) Nejčastěji používaná forma e-recruitmentu je vystavení inzerátu na portálu, který je určen k hledání zaměstnání nebo na webových stránkách zaměstnavatele. (Armstrong, 2010, s. 339) Pro uchazeče je tato forma také nenáročná, jelikož pro zařazení do výběrového řízení o pracovní místo, stačí vyplnit krátký elektronický dotazník a přiložit svůj profesní životopis. Tato forma odpovědi je pro zaměstnavatele také jednoduchá, jelikož má od uchazeče přehledně všechny potřebné informace a tím se usnadňuje třídění uchazečů, navíc dokáže ověřit jeho počítačové schopnosti. (Šikýř, 2014, s. 99)

Dalším způsobem využívání internetu k nábora pracovníků je práce na sociálních sítích, které zaměstnavatelům umožňují, jak prezentaci své nabídky, tak nepřehledné množství profilů potenciálních uchazečů, se kterými je možné se přes sociální síť spojit a tvořit si tak velkou síť vlastních kontaktů, které lze využít nejen jako potenciální uchazeče, ale i obchodní partnery, zákazníky atd. (Šikýř, 2014, s. 100)

Nejoblíbenější sociální síť používaná personalisty jsou Facebook, který má za měsíc 1, 393 mld. aktivních uživatelů, následně LinkedIn s 347 mil. uživatelů měsíčně a Twitter, který navštíví 288 mil. uživatelů za měsíc. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 297)

Největší sociální síť, která je tvořena především k rozvoji profesní kariéry a pro potřeby personalistů je LinkedIn, na síti je možné vyhledávat odborníky, podle jejich zkušeností.

Jsou tam zobrazeny jejich profily s jejich profesním postupem, což pro personalisty znamená ulehčení vyhledávání vhodných uchazečů z hlediska rychlosti a přehlednosti. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 297)

2.3 Třídění žádostí a výběr pracovníka

V této fázi je hlavní činností personalistů a liniových manažerů porovnat, jak se charakteristiky uchazečů shodují s požadavky a podmínkami pracovního místa. (Dvořáková a kol., 2012, s. 151)

Armstrong (2010, s. 343–344) popisuje několik bodů třídění uchazečů, které nastávají poté, co je nahromaděn uspokojivý počet žádostí uchazečů.

1. Vytvoření seznamu uchazečů se jménem a datem doručení jejich žádosti a posledním řádkem, který zaznamenává stav: zamítnutí, ponechání, pozvání k pohovoru, zařazení do dalších výběrových kol nebo zaslání nabídky zaměstnání.
2. Zaslání děkovného dopisu za účast ve výběrovém řízení bez učinění jakéhokoli rozhodnutí o zamítnutí či pozvání uchazeče k pohovoru.
3. Žádost o vyplnění dotazníků, či zaslání motivačního dopisu nebo životopisu, pokud to již nebylo podmínkou přihlášení k výběrovému řízení.
4. Porovnání uchazečů s požadavky pracovního místa a roztřídění do skupin dle toho, jak jim vyhovují.
5. Následné podrobnější třídění k vytvoření odpovídající velikosti souboru uchazečů pozvaných k pohovoru. Ideální počet jsou čtyři až osm uchazečů.
6. Sestavení časového plánu pohovorů.
7. Pozvání uchazečů k pohovoru a poskytnutí jim detailnějších informací o pracovním místě.
8. Poslední bod se vztahuje k opětovnému prohlédnutí seznamu z prvního kroku a zvažování, zda některé uchazeče neponechat jako zálohu. Pokud ano, je nutné jim zaslat rezervační dopis a zbylým uchazečům slušný dopis se zamítnutím.

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 151) se nejčastěji první krok výběru takzvaný předvýběr provádí pomocí analýzy zaslaných materiálů. Hodnotí se při ní, jestli je uchazeč schopen práci vykonávat, zda zapadne do pracovního týmu a kultury společnosti a v neposlední řadě, jak je uchazeč motivovaný k získání pracovní nabídky. Z tohoto hlediska je kladen zvláštní

význam žádosti o práci neboli motivačnímu dopisu, který uchazeči mohou zasílat společně se životopisem a dalšími dokumenty. U tohoto dokumentu se jedná o dopis, kde má uchazeč neomezené možnosti z hlediska slohu, volby slov i koncepce. Je tedy možné z něj vyčíst uchazečovi komunikační dovednosti, logické myšlení a z určité části i osobnost. Dle těchto kritérií se rozhoduje, zda bude uchazeč pozván do dalších kol výběrového řízení.

3 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Dle Taylora (2008, s. 253) můžeme metody výběru rozdělit na klasické trio, kam se řadí vyplnění dotazníku, výběrový pohovor a zjišťování referencí, a na pokročilé metody výběru, kam lze zařadit analýzu biodat, testy schopností, osobnostní testy a assessment centra.

3.1 Vyplňování přihlašovacích dotazníků

Jedná se o poměrně hojně využívanou metodu. Někdy je možné metodu nahradit žádostí o uchazečem vytvořený životopis. Většinou se ale tyto metody kombinují a od uchazečů je vyžadováno jak vyplnění přihlašovacího dotazníku, tak vlastnoručně vytvořený životopis. Výhoda životopisu spočívá ve svobodě uchazeče prodat svou osobu, jak chce on. U formulářů se může stát, že díky jednotnému formátu, bude přehlédnut excelentní uchazeč. Je tedy nutné, aby byl dotazník navrhnout tak, aby neznevýhodňoval některé uchazeče. Na druhé straně životopis může zahrnovat spoustu nepotřebných informací, které ztěžují personalistovi orientaci v uchazečích. Nejlepším řešením je tedy navrhnout dotazníky tak, aby odpovídaly konkrétnímu obsazovanému pracovnímu místu, ne plošně pro všechny volná místa. (Taylor, 2008, s. 258)

Formuláře by měly být navrženy tak, aby byly jasně uspořádány a psány srozumitelným jazykem, a také uchazeči poskytly dostatečný prostor pro napsání všech relevantních informací. Typickými body v dotazníku jsou dotazy na všechny životopisné informace, na předchozí pracovní zkušenosti, vzdělání, absolvované odborné kurzy a budoucí karierní ambice. (Taylor, 2008, s. 260)

Koubek (2009, s. 143–144) rozlišuje dvě formy dotazníků, a to dotazník jednoduchý, který dovolí uchazeči poskytnout jen holá fakta, nebo otevřený dotazník, který mu dovolí více se rozepsat a ukázat své názory a postoje. V první polovině se oba dotazníky shodují a obsahují informace o uchazeči jako je jméno, adresa, datum jeho narození, vzdělání, absolvované kurzy atd. V další části ovšem první z dotazníků klade jasné otázky o názvu předchozího zaměstnavatele a vykonávaných pracovních míst, o pracovních zkušenostech atd. Naproti tomu druhý typ dotazníku dává uchazeči jen podpůrné body, o kterých se může rozepsat dle vlastního uvážení. Body jsou například: napište o své dosavadní kariéře, pra-

covním zařazení, o svých zájmech, o vašich úspěších, silných a slabých stránkách atd. Poslední část se obvykle skládá u obou druhů dotazníků z doporučení osob na ověření referencí, termínu možného nástupu uchazeče a podpisu s datem.

Vyplnění dotazníku by mělo sloužit k vytvoření zkráceného seznamu uchazečů, kteří následně budou pozváni k pohovoru, k poskytnutí informací o uchazečích, které se mohou při pohovoru ztratit, k analýze, které otázky do budoucna ponechat nebo vymazat. Dále k analýze použitých médií při náboru nebo k posílení image společnosti. (Taylor, 2008, s. 259)

Jak už bylo řečeno, alternativou k dotazníku může být zaslání životopisu uchazeče, který se může dělit na volný, polostrukturovaný a strukturovaný.

V případě volného životopisu má uchazeč volnou ruku, u polostrukturovaného dostane pokyny, co by měl životopis obsahovat a u strukturovaného má k dispozici přesné informace, co, jak a v jakém pořadí by měl obsahovat. Strukturovaný životopis se ovšem velmi podobá dotazníku pro uchazeče. (Koubek, 2009, s. 145–146)

Při vyhodnocování uchazečů, kteří se zúčastní dalšího kola, Taylor (2008, s. 263–264) se doporučuje sestavení kritérií pro postup uchazeče ve skupině hodnotitelů. Nicméně jednotlivé hodnocení dotazníků nebo životopisů, by každý hodnotící měl vypracovat odděleně. V případě, že nějakého uchazeče vyberou všichni hodnotitelé, měl by být posunut k pohovoru. V opačném případě, kdy uchazeč nebude vybrán nikým z hodnotitelů, měl by být zamítnut. Zbývající uchazeči by měly být diskutovány v celé skupině a po následném konsensu vyhovující pozváni k pohovoru. Při tomto výběru by se měli hodnotící snažit předejít hodnocení na základě stereotypů. Pro ušetření času může hodnocení také probíhat pomocí vytvoření škály kompetencí, které jsou potřeba pro dané pracovní místo. Ty se následně hodnotí A, B nebo C. Podle toho, jak silně je daná kompetence přítomna. Pokud uchazeč obdrží dvakrát hodnocení C, je to důvod pro zamítnutí. Uchazeči s největším počtem A jsou posunuti do dalších kol.

V některých případech, kdy přihlašování uchazečů probíhá přes internet, se může stát, že dorazí velký počet žádostí o zaměstnání. V tom případě je dobré použít některý z elektronických prostředků pro prověření uchazeče. Mohou to být elektronické životopisné dotazníky, osobnostní dotazníky, testy schopností nebo elektronické porovnávání životopisu s požadavky. Pokud uchazeč neprojde některým z kritérií elektronických prostředků, je automaticky zamítnut, uchazeči, kteří splní požadavky, jsou zasláni do firemní databáze. (Taylor, 2008, s. 265–266)

3.2 Výběrový pohovor

Cílem pohovoru je anticipovat budoucí výkon a chování uchazeče, zaměřit se na chování, které není možné poznat u jiných metod výběru, poskytnout informace o pracovním místě, vhodné uchazeče přesvědčit k přijetí nabídky zaměstnání a vytvářet dobré jméno organizace na trhu práce. (Taylor, 2008, s. 270)

Tradiční nestrukturovaný pohovor nemá příliš velkou vypovídací hodnotu z hlediska budoucí výkonnosti zaměstnance, proto jeho hodnota spočívá spíše v možnosti uchazeče setkat se s potencionálním zaměstnavatelem a vyměnit si důležité informace. Zaměstnavatel informuje uchazeče o tom, co se od pracovníka očekává a uchazeč má možnost zeptat se na důležité otázky ohledně pracovního místa, organizace a procesech, aby lépe pochopil, zda má zájem se o dané pracovní místo ucházet. Další fází pohovoru je vyjednávání o možném termínu nástupu, mzdě, možné relokace, vzdělávání a dalších podmínkách zaměstnání. Dalším účelem tohoto rozhovoru může být vytváření dobrých vztahů na trhu práce, jelikož i neúspěšní uchazeči se v budoucnu mohou hodit na jiné pracovní místo. Nicméně je důležité, aby pohovor byl kvalitně veden. (Taylor, 2008, s. 269–270)

Individuální pohovor

Jedná se o pohovor, při kterém je účasten uchazeč a jeden pracovník organizace. Často se jedná o nadřízeného pracovníka obsazovanému pracovnímu místu. (Koubek, 2009, s. 179)

Výhodou tohoto pohovoru je, že pomáhá navodit neformální atmosféru a podporuje důvěru mezi účastníky. Jen v případě, že se uchazeč cítí příjemně, může se projevit jeho opravdové chování a otevřeně odpovídat na dotazy. Nevýhodou může být subjektivita tazatele. (Taylor, 2008, s. 272)

Panelový pohovor

Při tomto pohovoru se uchazeč setkává s dvěma nebo více zástupci organizace, obvykle se jedná o personalistu a liniového manažera. Výhody tkví v tom, že hodnotitelé mohou sdílet informace a diskutovat o svých dojmech. (Armstrong, 2010, s. 346) U tohoto typu pohovoru se stává, že probíhá více formálně a vytrácí se uvolněná atmosféra. Navíc bývá komplikovanější najít vhodný čas na uskutečnění pohovoru. (Taylor, 2008, s. 272) Role reprezentantů společnosti jsou předem stanoveny, ale uchazeč si může připadat více stresován. (Koubek, 2009, s. 179)

Sekvenční pohovor

Tento typ pohovoru se snaží využít výhody obou předešlých pohovorů a vyhnout se jejich nevýhodám. Jedná se o řadu individuálních pohovorů, kdy se uchazeč setkává sám s jednotlivými reprezentanty firmy. Může ale představovat riziko v časové náročnosti pro uchazeče, snižující se spontánnosti odpovědí uchazeče a jeho znučenost, jelikož tazatelé často kladou stejné otázky a uchazeč je na ně již připraven. (Koubek, 2009, s. 179)

Hromadný pohovor

V tomto případě se jedná o pohovor, kterého se účastní více uchazečů i osob ze strany společnosti. Sleduje se u něj chování uchazeče ve skupině, je časově méně náročný, nicméně nedokáže posoudit každého uchazeče individuálně a je náročný na schopnosti a přípravu hodnotitelů. (Koubek, 2009, s. 180)

Výběrové pohovory je také možné rozlišovat dle typu otázek, které při nich tazatel využívá. Jedněmi z nich jsou hypotetické otázky, ve kterých se hodnotící ptá, jak by se uchazeč zachoval, pokud by nastala určitá situace. Většinou se používají situace, které mohou nastat během vykonávané práce. U takto zaměřeného pohovoru je ovšem riziko nepřesnosti, jelikož uchazečova odpověď se může lišit od skutečné reakce. Má prostor si odpověď promyslet, pokud se ve stresové situaci právě nenachází a je jednodušší popsat reakci slovy než ji vykonat. Pokud uchazeč nemá se situací zkušenosti, může se stát, že odpoví, že by se poradil s nadřízeným nebo naopak bude jeho odpověď smyšlená bez jakéhokoli opodstatnění. Je tedy vhodné tento typ otázek používat jen pro běžné situace, které mohou při práci nastat. (Taylor, 2008, s. 273)

Dalším typem pohovoru může být behaviorální pohovor neboli pohovor zaměřený na kompetence pozorované při určitém chování. Je méně využívaný, nicméně efektivnější než pohovor s hypotetickými otázkami. Tazatel při něm klade dotazy uchazeči zaměřující se na situace, které nastaly v jeho životě v minulosti. Uchazeč popisuje, jak se v daných případech zachoval. Tazatel se ptá velmi podrobně na doplňující otázky a při tom pozoruje kompetence, které se při řešení situace u uchazeče projeví. Výhodou tohoto druhu pohovoru je obtížnost při vymýšlení odpovědí, ze strany uchazeče. Není pro něj snadné odpovědět smyšleně, jelikož hodnotící se ptá velmi detailně. Problém může být, pokud uchazečem popisované chování, nereflektuje kompetence, které jsou k danému pracovnímu místu potřeba. Každý z účastníků pohovorů své chování popisuje jinak a je tedy obtížné najít v něm potřebné kompetence. (Taylor, 2008, s. 274)

Posledním typem otázek jsou otázky stresové, mohou být znepokojující pro uchazeče, jelikož tazatel se záměrně ptá na dotazy, které jsou v rozporu s něčím, co uchazeč řekl dříve. Tazatel se při nich snaží vyzorovat chování uchazeče ve stresových a nepříjemných situacích. Je u nich ale velké riziko, že uchazeč bude mít pocit, že se tazatel chová neprofesionálně a bude svou zkušenost sdílet s ostatními, což může vytvořit špatné jméno společnosti. (Taylor, 2008, s. 275)

Jak už bylo řečeno, vypovídací hodnota tradičního pohovoru není příliš velká, proto Anderson a Shackelton v roce 1993 sestavili z několika akademických studií důvody, proč tomu tak je (Taylor, 2008, s. 267–268):

- Špatné nebo naopak dobré očekávání hodnotícího na základě životopisu nebo dotazníku uchazeče.
- Sebenaplňující proroctví, při kterém tazatel klade otázky, kterými se snaží utvrdit ve svém vlastním dojmu, který získal dříve.
- Tazatel hodnotí dotazovaného na základě prvního dojmu.
- Tazatel se nevyvaruje stereotypů a hodnotí dotyčného na základě příslušnosti k určité skupině (pohlaví, věk, rasa).
- Hodnocení uchazeče na základě jiných faktorů, než které souvisí s pracovním místem.
- Halo efekt, při kterém hodnotící dává příliš velký důraz na určitý aspekt uchazeče a s ohledem na něj ho tak hodnotí celkově.
- Efekt kontrastu, při kterém tazatel porovnává uchazeče, kteří jdou na pohovor po sobě.
- Tazatel dává větší váhu negativním aspektům než pozitivním.
- Hodnotící může posuzovat uchazeče jako lepší, jelikož jsou mu v nějakém směru podobní (dosavadní kariéra, osobnost, přístup).
- Osobní sympatie.
- Díky přesycení informacemi, tazatel hodnotí uchazeče jen ze zlomku údajů.
- Hodnocení situace na základě přiřazování určitých vlastností uchazeči na místo toho, aby tazatel bral v potaz okolnosti situace.
- Podcenění stresu uchazeče z pohovoru.

Snížit nepříliš velkou validitu pohovoru lze jeho strukturováním, při kterém je potřeba věnovat čas jeho přípravě a pečlivě si připravit otázky i možné odpovědi uchazeče. Stejně tak je jasně dané pořadí otázky a čas pro ni určený. Každému uchazeči se tedy kladou otázky stejné a hodnotí se podle typu odpovědi. (Šikýř, 2014, s. 104)

Typickými znaky tohoto typu pohovoru je tedy naplánování otázek před pohovorem, které jsou pokládány všem účastníkům stejně. Odpovědi jsou hodnoceny podle předem dohodnutého systému a otázky se vztahují k dovednostem, vlastnostem a schopnostem, které jsou při vykonávání práce potřeba. Nevýhodou ovšem může být jednotvárnost rozhovoru, kdy se tazatel ptá přesně podle stanovených otázek a nemůže rozvinout rozhovor dle odpovědi uchazeče, který se díky strojenosti rozhovoru nedokáže uvolnit. (Taylor, 2008, s. 276) Také se může stát, že uchazeč bude znát často podobné dotazy, které jsou kladeny na tomto typu pohovoru, a bude mít předem nacvičené odpovědi. (Dvořáková a kol., 2012, s. 154)

Možnost, jak skloubit výhody strukturovaného pohovoru a vyhnout se nevýhodám nestrukturovaného, je použít polostrukturovaný rozhovor, kde je v první části přesně daný rámec a ve druhé jsou jen vytyčené cíle, kterých chce tazatel dosáhnout. Tento přístup je však velmi obtížný na dovednosti tazatele. (Koubek, 2009, s. 180)

I při hodnocení dobře strukturovaného pohovoru se často stává, že se hodnotící uchyluje k hodnocení podle celkového dojmu nebo vlastního pocitu. Je proto vhodné si určit bodový systém na každou otázku a podle něho dělat rozhodnutí. Také je možné u otázek, které jsou pro dané pracovní místo obzvláště klíčové, vytvořit limit, který pokud uchazeč odpovědi nepřesáhne, nebude brán zřetel na body z ostatních odpovědí. (Foot a Hook, 2005, s. 103)

3.3 Získávání referencí

Cílem této metody je zjistit reference o uchazeči od lidí, kteří ho znají z bývalé práce či školy. Může se jednat o kolegy, nadřízené, podřízené, spolužáky či učitele. Důležité je, že zkoumání referencí probíhá jen se souhlasem uchazeče, který obvykle označí poskytovatele referencí a poskytne kontaktní údaje. Při rozhovoru s poskytovatelem referencí se tazatel snaží ověřit schopnosti a potenciál uchazeče pomocí dotazů na motivaci, odpovědnosti, úkoly, které zastával na bývalém pracovním místě atd. (Šikýř, 2014, s. 105)

Bohužel je tato metoda z hlediska budoucího výkonu zaměstnance nevyovídající a spíše než o uchazeči poskytuje informace o poskytovateli reference. Poskytovatel také často neumí ohodnotit jednotlivé aspekty, na které se tazatel ptá. Proto se stává, že uchazeče ve

všech aspektech hodnotí podobně. Navíc uchazeči uvádějí, od koho se reference získávají, tudíž se málo kdy stane, že by byly negativní. Každý uvede jen lidi, u kterých věří, že poskytnou pozitivní reference. A v neposlední řadě mají poskytovatelé tendenci hodnotit všechny aspekty ve středu škály.

Podle výzkumů se více než sedmdesát procent zkoumání referencí provádí až po rozhodnutí o přijetí uchazeče. Jde tedy spíše než o metodu výběru o jakési potvrzení dojmu, který uchazeč na hodnotícího udělal v průběhu výběrového řízení. Málokdy se jedná o rozhodující faktor při výběru. Existuje však několik výjimek, jedna z nich se týká výběru interních zaměstnanců, kdy je poskytovatelem někdo uvnitř organizace a bere tak zjišťování referencí vážněji. Pokud se jedná o člověka, se kterým se hodnotitel zná. Nebo v případě, že jsou reference výrazně odlišné od závěru, ke kterému došel hodnotící po předchozích kolech výběrového řízení.

Nejužitečnější otázka, kladená při zjišťování referencí je, zda by minulý zaměstnavatel zaměstnal uchazeče znovu. Pokud odpoví, že ne, je nutné zjistit z jakého důvodu a ptát se dopodrobna. Dalším krokem pro zvýšení validity může být kontaktování poskytovatele telefonicky, při čemž je zkoumání referencí méně anonymní než v psané podobě, vytvoření formuláře, který bude přesně odpovídat danému pracovnímu místu. Nebo také požádat uchazeče, ať poskytne více kontaktů než jen jeden nebo dva. Pokud hodnotící uslyší názory z více stran, budou více odpovídat realitě. Také je pro uchazeče obtížnější poskytnout jen kontakty na lidi, o kterých si je jistý, že ho budou hodnotit kladně. (Taylor, 2008, s. 281–283)

V USA je zkoumání referencí považováno za spolehlivý zdroj, jelikož se stává, že pracovní posudky jsou tam často předmětem soudních sporů. (Koubek, 2009, s. 183)

3.4 Analýza biodat

Tato metoda poskytuje větší validitu z hlediska budoucího výkonu zaměstnanců, je však méně používaná než ostatní metody, jelikož vyžaduje časové i finanční náklady na její realizaci. Při realizaci této metody je potřeba velké množství formulářů, zaměřujících se na detailní informace o minulosti uchazeče, ze kterých hodnotitel bude schopen predikovat budoucí výkon uchazeče. Vždy je nutné navrhovat dotazník specificky na dané pracovní místo. Otázky jsou zaměřeny na pracovní, ale i osobní život uchazeče. Odpovědi z formulářů se zadávají do počítače a následně se vyhodnocují a skórují.

Východiskem pro hodnocení budoucího výkonu uchazeče je historie a charakteristiky stávajících dobrých a výkonných zaměstnanců. Odpovědi uchazečů jsou tedy porovnávány s fakty, které jsou sdílené současnými nejlepšími zaměstnanci. Pokud tedy víme, že všichni zaměstnanci s nejlepším výkonem např. složili státní zkoušku z psychologie a zaměstnanci s nízkým výkonem ne, ptáme se v dotazníku na úroveň vzdělání v tomto oboru. Pokud zjistíme, že například věk dokončení vzdělání nehraje ve výkonu zaměstnanců žádnou roli, neptáme se na něj.

Otázky dělíme na tzv. tvrdé a měkké. Tvrdými se ptáme na jasné objektivní údaje, jako například, kdy uchazeč dokončil školu. Měkké otázky jsou více svázány s prací a podobají se těm v psychometrických testech. Uchazeč volí z možných odpovědí, ve kterých jsou zobrazeny různé typy reakce v určité situaci. Podle odpovědi hodnotitel hledá určité charakteristiky osobnosti uchazeče. (Taylor, 2008, s. 288–289)

Analýzu biodat je možné používat v případech, kdy se do výběrového řízení hlásí velké množství uchazečů. Je totiž možné stanovit mezní hranici, na kterou pokud uchazeč nedosáhne, neposouvá se automaticky do dalších kol výběrového řízení. (Armstrong, 2010, s. 345)

3.5 Výběrové testy

Výběrové testy se mohou zaměřovat na široké spektrum charakteristik, jako je inteligence, schopnosti, motivace a osobnost. (Foot a Hook, 2005, s. 113) Testy se většinou využívají jako doplňková metoda výběrového řízení a není vhodné posuzovat uchazeče jen na základě nich. Pro dodržení objektivity jejich vyhodnocování je provádí pouze zkušený psycholog. (Šikýř, 2014, s. 105)

Správný test musí citlivě rozlišovat rozdílnosti jednotlivých uchazečů. Musí být vytvořen na reprezentativním vzorku populace a následně každý uchazeč musí být s tímto vzorkem porovnán. Musí u různých lidí a v různých časech testovat určitý aspekt spolehlivě. A v neposlední řadě test musí měřit přesně ten aspekt, který by měřit měl. Například při testu inteligence nesmí být výsledky ovlivněny verbálními schopnostmi atd. (Armstrong, 2010, s. 369)

Psychometrické testy dříve často probíhaly s tužkou a papírem, nicméně s nástupem internetu se testování v rámci personální praxe rozšířilo a probíhá většinou online, což přináší

úsporu času při vyhodnocování testů. V současné době se také často začínají využívat adaptivní softwary, které umí samy vyhodnotit výkon uchazeče a to nejen na konci testu, ale už v průběhu a dokážou tak dle odpovědi zařazovat obtížnější, či jednodušší otázky. (Dvořáková a kol., 2012, s. 156–157)

Výhodou testů je, že nemusí být navrženy konkrétně pro určité místo ani organizaci, mohou tedy být nakoupeny od třetí strany. V dnešní době internetu však nevýhodou může být, že uchazeči mohou mít testy nacvičené z online stránek nebo od jiných zaměstnavatelů, kteří využívají stejné testy. (Taylor, 2008, s. 295) Další riziko, zejména online formy testování, může být možnost zastoupení uchazeče třetí osobou. V neposlední řadě metoda klade nárok na počítačovou gramotnost uchazeče. (Dvořáková a kol., 2012, s. 157)

Pokud jsou testy používány k výběru zaměstnanců, neměly by být opomenuty tyto body (Taylor, 2008, s. 305):

- Rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče by mělo být podloženo nejen psychometrií, ale i jinými metodami výběru.
- Každý, kdo v organizaci má možnost podílet se na testování uchazečů, či jim poskytovat zpětnou vazbu by k tomu měl být řádně vyškolen a vlastnit certifikát.
- Zpětná vazba musí být poskytnuta všem uchazečům bez ohledu na to, zda v testech uspěli či nikoli.
- Použité testy musí být kvalitní.
- Pracovníci, kterým jsou přístupné výsledky testů uchazečů, musí dodržet diskrétnost a výsledky poskytnout jen osobám, u kterých je to nezbytně nutné pro výběrové řízení.

Testy by měly být použity jako prostředek pro rozhodování o přijetí uchazeče, jen pokud jsou použity k ověření budoucího výkonu zaměstnance. Psychometrické testování se dělí na dvě hlavní skupiny a to na testy a dotazníky. Hlavním rozdílem je, že test má správnou odpověď a dotazník nikoli. U testu tedy vysoké skóre znamená vysoký výkon u dotazníku tomu tak být nemusí a měří se jen určité charakteristiky. Typickým příkladem dotazníku je test osobnosti. (Armstrong, 2010, s. 370)

Testy

Do této kategorie spadají testy inteligence, testy verbálních, logických či numerických schopností a také testy více zaměřené na konkrétní úkony související s prací jako například testy řídičských schopností. Jak už bylo řečeno, jedná se o doplňkovou metodu výběru, často se tedy verbální či numerické testy používají k vyřazení slabších uchazečů spíše než k výběru mezi posledními uchazeči. (Taylor, 2008, s. 292) Díky možnosti správné odpovědi se jedná o objektivní nástroj hodnocení uchazeče. (Dvořáková a kol., 2012, s. 159)

Osobnostní dotazníky

Jedná se o techniku, při které se uchazeč snaží popsat sám sebe. Často to může být pomocí bodů, které musí rozdělit mezi předem dané vlastnosti nebo chování které ho charakterizuje. Online dotazníky dokáží reagovat na odpovědi uchazeče a dle toho upravovat průběh dotazování. Srovnání uchazečů pak může probíhat vzhledem k referenční skupině nebo si personalista předem zvolí kompetence, které by měl budoucí zaměstnanec mít a online dotazník vyhodnotí kompetenční profil uchazeče vůči skupině i určeným kompetencím. (Dvořáková a kol., 2012, s. 159)

3.6 Assessment centrum

Název assessment centrum se většinou nepřekládá, nicméně je možné se setkat s označením diagnosticko-výcvikový program. Mezi hlavní atributy assessment centra patří (Armstrong, 2010, s. 347):

- Hodnotitelé se soustředí na chování uchazeče.
- Vytváří se pro uchazeče takové úkoly, jaké mohou nastat při výkonu práce. Mohou být plněny jednotlivě nebo v rámci skupiny.
- Mimo úkolů bývají součástí assessment centra testy a pohovory.
- Výkon uchazeče je posuzován ve vztahu ke konkrétnímu pracovnímu místu, ale i k celé organizaci či týmu.
- Uchazeč je testován ve skupině, kde je možné sledovat vzájemnou interakci.
- Hodnotící tým je složen z několika pozorovatelů, kde je vhodné, z důvodu objektivity, aby byli zapojeni i vedoucí pracovníci. Všichni musí být pečlivě vyškoleni.

Assessment centrum tedy může zahrnovat různé pracovní simulace jako hraní rolí, ukázky práce, řešení akutních událostí. Dále cvičení a rozhovory v kolektivu ostatních uchazečů, různé typy testů a dotazníků, pohovory, sebehodnocení či hodnocení kolegů. (Foot a Hook, 2005, s. 118)

Metoda assessment centra je považována za jednu z metod s největší validitou, zároveň bývá kladně hodnocena i uchazeči, bohužel je poměrně časově i finančně nákladná. Často assessment centrum probíhá jeden celý den nebo i více dní. Zároveň to je důvod její velké schopnosti předvídat budoucí výkony uchazečů. Je totiž sestavena a kombinována z několika různých metod a pozorovatelé tak mohou sledovat chování a projevené kompetence v několika různých situacích. (Taylor, 2008, s. 306–307)

Před realizací assessment centra je důležité podniknout zejména tyto kroky (Taylor, 2008, s. 308):

- Analyzovat hlavní kompetence, které jsou vyžadovány na konkrétním pracovním místě.
- Vyvinout odpovídající cvičení, při kterých bude možné pozorovat dané kompetence.
- Pořídit psychometrické testy či jiné metody, které chceme v rámci assessment centra využívat.
- Rozhodnout o tom, kteří uchazeči budou na assessment centrum pozváni.
- Vyškolit všechny zaměstnance, kteří se budou na assessment centru podílet.
- Zařídit ubytování a občerstvení pro uchazeče i pozorovatele, pokud se jedná o vícedenní program.
- Zajistit účast vyššího managementu.
- Zajistit, aby každý uchazeč dostal po ukončení smysluplnou zpětnou vazbu.
- Vyhodnotit a po čase ověřit výsledky assessment centra.

Náklady této metody jsou vysoké i díky tomu, že poměr pozorovatelů a uchazečů by měl být dvě ku jedné. Je tedy nutné brát v úvahu, pro koho je tato metoda určena. Zejména by se assessment centrum mělo využívat pro vyšší pozice, kde je nutné řízení lidí nebo vel-

kého finančního kapitálu. Dále pro klíčové pozice, při kterých mohou mít chyby zaměstnance velké dopady na celou společnost. A pro budoucí zaměstnance, jako jsou třeba absolventi, u kterých se předpokládá, že ve společnosti budou pracovat dlouho. (Taylor, 2008, s. 308)

Taylor (2008, s. 308–310) popisuje jednotlivé druhy cvičení, které je možné využívat při assessment centru. Jedná se o:

- Zásobníková cvičení.
- Skupinová cvičení.
- Prezentace.
- Hraní rolí.

Zásobníkové cvičení

Při tomto cvičení dostanou uchazeči velkou složku různých dokumentů, dopisů, poznámek, zpráv, emailů a dalších podkladů, které souvisí s výkonem daného pracovního místa. Jejich úkolem je rozhodnout, jak budou jednotlivé části řešit a v jakém pořadí. Občas se po uchazečích vyžaduje psaný postup. Také může následovat pohovor s uchazečem, při kterém uchazeč vysvětluje, proč a jaké postupy použila a jak přemýšlel. V tomto úkolu je možné pozorovat kompetence jako inteligenci, sociální inteligenci, plánovací a organizační schopnosti, schopnost delegovat, analýzu a řešení problému, rozhodnost, atd. Bohužel není možné posoudit jejich asertivitu a vyjednávací schopnosti.

Skupinová cvičení

V těchto cvičeních dostane skupina účastníků úkol, který musí svépomocí vyřešit v určeném čase. Nemá žádného vedoucího a tak si účastníci sami musí určit, kdo bude vykonávat jakou roli. Při tomto úkolu pozorovatelé hodnotí chování účastníků ve skupině a ke svým kolegům. Zejména se pozoruje, jestli někdo převzal vedení, zda se drží někdo v ústraní, vyjednává někdo s opozičním pohledem, je nějaký uchazeč více pasivní než ostatní atd. Někdy je používán úkol, který má správné řešení, pozorovatelé tedy hodnotí, kdo sehrál největší roli v jeho správném vyřešení a jak toho bylo dosaženo. Jindy je možné použít úkol, který nemá jen jedno správné řešení a u uchazečů se pak hodnotí kreativita.

Prezentace

Při těchto úkolech uchazeč prezentuje svoje stanovisko či vypracování úkolu před ostatními. Může mít formu, kdy je uchazeč požádán o vyjádření se k určitému tématu bez přípravy či poznámek. Nebo se testuje uchazečova schopnost vytvořit delší a smysluplnější prezentaci. Často se prezentace zakládá na řešení určitého organizačního problému.

Hraní rolí

V těchto úkolech jsou uchazeči vystaveni nějaké často nepříjemné situaci, která může nastat při výkonu práce. Například musí vyjednávat se zákazníkem, nadřízeným, podřízeným nebo kolegou. Často je tento úkol zařazován, aby bylo pozorováno, jak se uchazeč dokáže vypořádat např. s podřízeným, který vyžaduje emoční oporu, nebo nemá dobrou disciplínu, popřípadě s tvrdě vyjednávajícím dodavatelem. Pokud je hraní rolí dobře sestavené, lze při něm pozorovat jejich inteligenci, houževnatost, schopnost rozhodovat se a interpersonální dovednosti.

K pozorování kompetencí uchazečů je možné použít takzvanou kompetenční matici. Která má ve sloupci napsané kompetence, které chceme sledovat a v řádku druhy cvičení, kterých se uchazeč účastní. Pokud se daná kompetence v určitém cvičení u uchazeče projeví, zaznamenáme to do příslušného pole křížkem. Uchazeč, u kterého se požadovaná kompetence projevila častěji, je lépe hodnocen. (Taylor, 2008, s. 311)

3.7 Výzkum efektivity jednotlivých metod

Taylor (2008, s. 254–256) uvádí, že existuje dlouhá tradice různých akademických výzkumů, od počátku dvacátého století, na kterých se podíleli především pracovní psychologové, při kterých docházelo k porovnávání výkonu skupiny zaměstnanců po několika měsících či letech ve společnosti se skorem, které dostali ve fázi výběru za použití určitých metod. Tyto výzkumy ukazují, jak jsou jednotlivé metody schopné předvídat budoucí výkon zaměstnanců. Ve výzkumech se pro hodnocení metod využívalo korelačního koeficientu, který při hodnotě 1 určuje perfektní schopnost předvídat výkon a při hodnotě 0 jen náhodnou šanci, že se výkon bude shodovat s úspěšností při výběru. Z výsledků vyplynulo, že nejvyšší výpovědní hodnotu, co se výkonu týká, má metoda assessment centra s korelačním koeficientem 0,75. Po ní následují testy simulující skutečnou práci na pracovním místě, které

skórovaly 0,55. Testy schopností s koeficientem 0,53. Dále assessment centrum zaměřené na výkon spolu s osobnostními testy se pohybují na škále mezi 0,4 a 0,5. Analýza biodat se blíží k hodnocení 0,4 a strukturovaný pohovor je lehce nad 0,3. Co se týká klasického pohovoru, umístil se na 0,17, získávání referencí je lehce pod ním s hodnocením 0,15. Astrologie a grafologie jsou ještě pod korelačním koeficientem 0.

I přes výsledky těchto výzkumů, kde je jasně patrné, že klasické trio je na tom s výpočetní hodnotou podstatně hůře než některé pokročilejší metody, se podle průzkumu CIPD, pohovor používá téměř vždy, osmdesát procent uchazečů při žádosti o práci vyplňuje dotazník a od tří čtvrtin zaměstnanců se zjišťují doporučení na reference. Problém také může být to, že uchazeči jsou zvyklí na tyto klasické metody a použití jiných, pokročilejších metod, může vést k nepřihlášení i jinak vhodného uchazeče. Navíc tyto tři metody vyžadují nižší náklady než některé pokročilejší. Podle tohoto průzkumu zaměstnancům přijde nejhodnotnější metoda pohovoru.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

4.1 Cíl a metodika

Cílem diplomové práce je prozkoumat a posoudit proces náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti P3 Logistic Parks se zaměřením na pozici Property Managera a navrhnout doporučení ke zlepšení tohoto procesu. Toto pracovní místo bylo obsazováno dvěma uchazeči, z nichž pro každého zaměstnance se předpokládalo, že bude mít na starost jiné regiony a klienty. Obě pracovní místa se obsazovala v relativně krátkém časovém horizontu za sebou, proto je možné jejich porovnání. V jiných aspektech, jako je náplň práce, se pracovní místo nelišilo. Výrazný rozdíl u obsazování obou pracovních míst hrály požadavky na budoucího zaměstnance. Bylo nutné doplnit tým o rozdílné typy osob. V prvním případě byla velká váha přikládána potenciálu budoucího zaměstnance a možnosti jeho následného růstu. V druhém případě hrály hlavní roli zkušenosti. Díky těmto kritériím se lišil proces náboru i výběru.

Analýza byla provedena na základě rozhovoru s personální manažerkou, vlastního pozorování v určitých krocích náboru a výběru a také prostudování interních materiálů personálně-poradenské společnosti a společnosti P3 Logistic Parks. Rozhovor s personální manažerkou probíhal v centrále P3 Logistic Parks. Vlastní pozorování jsem prováděla především v personálně-poradenské společnosti. Během tohoto pozorování jsem se mohla zúčastnit většiny kroků, které personálně-poradenská společnost podnikla v souvislosti s nábořem a výběrem uchazeče. Bylo mi umožněno pozorovat práci Consultanta a Research Consultanta zejména při zadávání inzerce, mapování společností na trhu, vyhledávání uchazečů, získávání kontaktů na uchazeče, komunikování s uchazeči, pohovoru, zasílání a zpracování profilů uchazečů a při úpravách reportu.

4.2 P3 Logistic Parks

Pro analýzu náboru a výběru zaměstnanců byla zvolena společnost P3 Logistic Parks, konkrétně centrála této společnosti v Praze. Tato společnost je zaměřená na vývoj, investování, vlastnictví a správu ekologicky udržitelných průmyslových objektů v celé Evropě. Nyní patří mezi hlavních pět poskytovatelů logistických prostor v Evropě. Společnost vznikla v roce 2001 se jménem Pinnacle a s centrálou v Praze, ze které začala nakupovat

developerské projekty v celé střední a východní Evropě. Nyní už P3 Logistic Parks konstruuje jak nové sklady, tak renovuje stávající. Majetek má v jedenácti zemích světa, konkrétně tedy v České Republice, Francii, Německu, Itálii, Bulharsku, Nizozemí, Polsku, Rumunsku, Slovensku, Španělsku a Srbsku. V České Republice spravuje celkem 15 logistických parků a v ostatních zemích okolo dalších 60. Společnost má přes 340 zákazníků, mezi které patří DPD, Puma, Continental, Carrefour, DHL, Skanska, DB Schenker a mnoho dalších. Společnost je neustále v rozkvětu a každým rokem přibývá nových projektů, parků, a pracovních míst. Hrubá plocha, která je pronajímána P3 Logistic Parks tvoří 3,9 milionů metrů čtverečních a výstavba je plánována na dalších 1,8 milionu metrů čtverečních. (P3parks.com, 2017)

Obrázek 2 - Mapa působení společnosti P3 Logistic Parks



Zdroj: P3parks.com, (2017)

Jedním z pilířů P3 Logistic Parks je správa nemovitostí a procesů, které se v nich uskutečňují. Mezi to, patří i osobní znalost klienta se všemi jeho potřebami a schopnost mu díky tomu poskytovat individuální služby. Mezi tyto služby patří vhodné pojištění prostor a majetku v nich, optimalizace jejich nákladů pomocí uzpůsobení údržby a procesů ve skladech, použití vhodných bezpečnostních systému atd. Každý ze zákazníků má k dispozici svého Property Managera (správce nemovitosti), který s ním úzce spolupracuje a je schopen vyřešit většinu problémů. Dalším pilířem je vývoj, který souvisí hlavně s vyhledáváním vhodných míst pro klienty, které jim poskytnou nejlepší dopravní obslužnost a strategické místo vzhle-

dem k jejich předmětu podnikání. Následně souvisí s návrhem výstavby objektu do posledního detailu přesně podle specifických požadavků klienta. Pro společnost je důležité vytvářet vyvážené portfolio, proto investice do správně situovaných objektů jsou dalším zaměřením společnosti. P3 Logistic Parks investuje do logistických a průmyslových objektů na strategických místech, poblíž letišť, přístavů a dálnic. Po celé Evropě má své odborníky, kteří perfektně znají lokální trhy a analyzují, kde jsou nejlepší místa pro objekty, které umožní nejlepší spojení s továrnami, průmyslovými objekty a jinými zeměmi. Zaměřují se na otázky jako, kde se plánuje výstavba nových dálnic, jak obce budou podporovat případnou výstavbu, jaké mohou nastat dopravní problémy, atd. Posledním pilířem je tedy samotné vlastnictví objektů, které nejsou navrženy přímo pro konkrétního zákazníka. Společnost se ale snaží vytvářet, takové prostory, aby využívaly široké spektrum moderních technologií a odpovídaly všem potřebám budoucích zákazníků. (P3parks.com, 2017)

Jedním z hlavních cílů společnosti P3 Logistic Parks je udržitelnost, což znamená, že se snaží vyvíjet takové průmyslové nemovitosti, které mají, co nejmenší dopad na životní prostředí, dbá se tedy na energetickou nenáročnost budov a ekologické prostředky při výstavbě. Ve skladech jsou používány LED technologie osvětlení, dřevěné rámy, solární systémy na ohřev vody, systémy pro snížení spotřeby vody a mnoho dalších. Při výstavě je používáno recyklovaných a místně vyráběných materiálů. (P3parks.com, 2017)

Pro společnost je velmi důležité znát své klienty na osobní úrovni se všemi jejich potřebami a podle toho jim poskytovat individuální služby, které jsou vhodné přesně pro ně. (P3parks.com, 2017)

4.3 Organizační struktura

Hlavou P3 Logistic Parks je CEO (výkonný ředitel), který má dvanáct přímých podřízených. Mezi ně patří CFO, osobní asistentka, Commercial Director, Construction Director, CIO, Marketing Director, Head of HR, Project Manager (Urban Logistics) a Country Heads. Ne každá země má svého vlastního ředitele. V některých zemích je hlavou Asset Manager, který reportuje Head od Asset Management. Nebo například v Lucembursku má společnost jen finanční oddělení, které spadá pod CFO. (Interní materiály P3 Logistic Parks)

Celá organizační struktura je postavena na třech hlavních pilířích. První pilíř spadá pod Commercial Director a má na starost všechny klíčové zákazníky a zároveň se stará o neustálý rozvoj podnikání a o získávání nových zákazníků. Spadá pod něj oddělení Built-to-

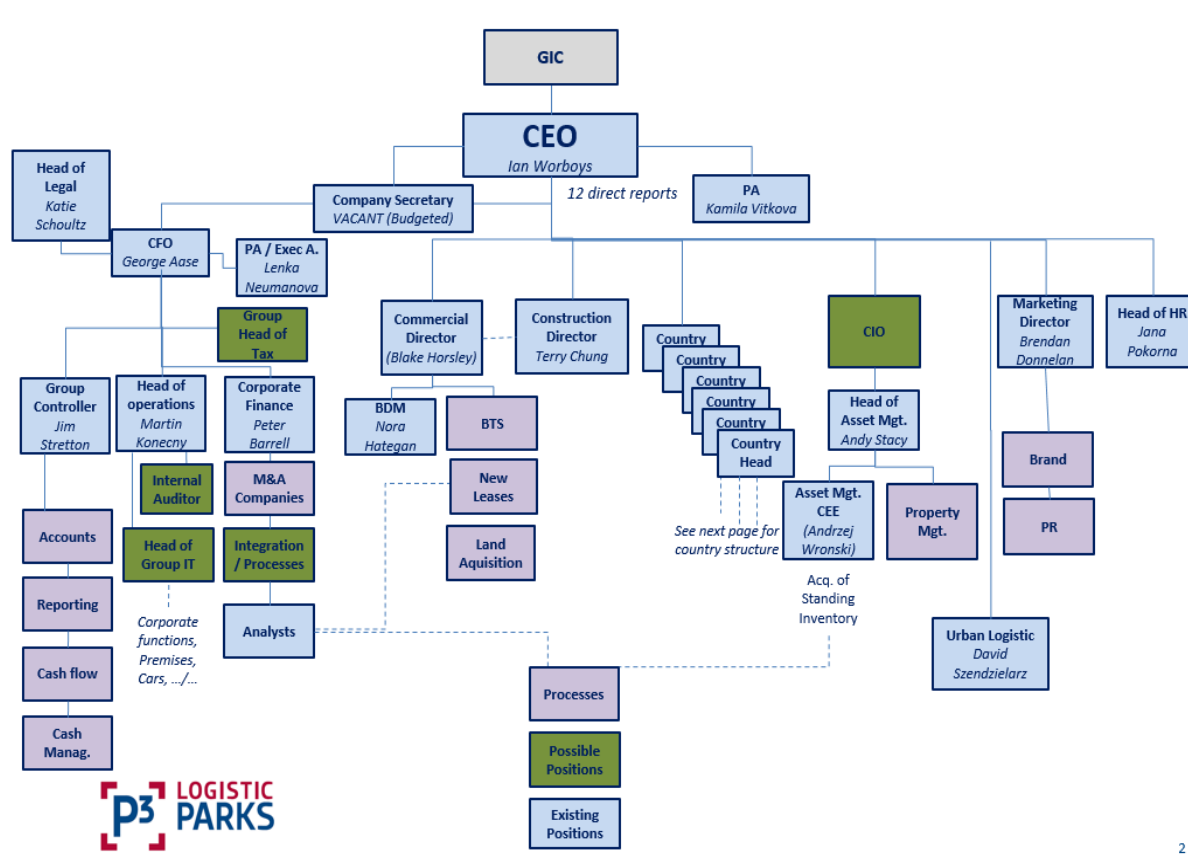
Suit, které se zabývá konkrétními požadavky klientů na výstavbu nového skladu přesně na míru pro ně. Dalším oddělením je New Leases, které se zabývá výstavbou nových skladů na strategických místech, na které je nutné následně sehnat zákazníka. Pod Commercial Directora také spadá obchodní tým lidí, který má na starost už pronajaté prostory a zákazníky v nich. Tento tým je v dlouhodobém kontaktu s klientem a má tedy možnost zjišťovat a předvídat jeho plány potřeby do budoucna. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

Další pilíř spadá pod Construction Directora, ten zodpovídá za stavbu jednotlivých skladů, úzce spolupracuje s Commercial Directorem. Spadá pod něj tým projektových manažerů, kteří řídí a navrhuje nové stavby či přestavby a pomocí tendrů najímají dodavatele, kteří zajišťují stavbu fyzicky. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

Poslední pilíř spadá pod CIO, jedná se o Asset Management. Ten má na starost péči o již stávající portfolio objektů. Jeho úkolem je znát podrobnosti stavu stávajících skladů, výnosnost jednotlivých objektů, kde se budou uvolňovat prostory, jak klienti platí nájem, jaký je technický stav budov. Úzce spolupracují s obchodním týmem, kterému předávají informace o klientech, popřípadě uvolněných prostorech. S tímto souvisí i pozice Property Managera, na kterého se zákazník obrátí, pokud není s něčím spokojen, nebo by chtěl něco vylepšit, co se týká fungování budovy. Property Manager tyto činnosti zajistí. Tyto tři hlavní oblasti se nachází v každé ze sedmi zemí, které působí samostatně. Je to Česká Republika, Slovensko, Polsko, Rumunsko, Francie, Itálie a Španělsko. Tyto oblasti v každé zemi spadají pod pozici Country Head, tedy vedoucího jednotlivé země, který následně reportuje výkonnému řediteli celé společnosti. V některých zemích jsou pak lokální finanční pozice, pokud je to potřeba. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

Tyto tři základní pilíře jsou v rámci společnosti podpořeny marketingovým oddělením, které je rozděleno na PR (zajišťování vztahů s veřejností) a na práci se značkou společnosti. Dále finančním a právním oddělením, které je velmi rozsáhlé a spadá pod něj kontroling, daně, konsolidace, analýzy, audit, atd. A personálním oddělením, které zajišťuje nábor, výběr, vzdělávání, hodnocení, odměňování zaměstnanců atd. Tyto podpůrné pozice se nachází na centrále a jsou společné pro všechny země. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017 a interní materiály P3 Logistic Parks)

Obrázek 3 - Organizační struktura



Zdroj: Interní materiály P3 Logistic Parks

Meziroční nárůst zaměstnanců se od roku 2016 zvýšil o 36 pracovníků. V červenci roku 2016 společnost měla cca 100 zaměstnanců, nyní má po celé Evropě 136 zaměstnanců. Z toho na pražské centrále pracuje něco okolo 70 zaměstnanců. Do zaměstnanců jsou započítáváni i brigádníci a zaměstnanci na částečný úvazek. Od začátku roku 2017 odešlo jedenáct pracovníků a dvacet dva nových bylo přijato. Hlavně díky růstu se přijímá každoročně okolo dvaceti nových zaměstnanců. Toto zvýšení je způsobeno růstem společnosti a nově zajišťováním si některých pracovních míst interně. Dříve byla určitá pracovní místa a činnosti zajišťována pomocí externích agentur. Na další rok plánuje společnost další nárůst stálých zaměstnanců. Například pozice Urban Logistic je nově vytvořená pracovní pozice. Tento člověk má na starost prozkoumat potenciál stavby skladů v centrech měst, které by byly využívány převážně e-shopy, ve kterých je potřeba co nejlehčí obslužnost a nejrychlejší odesílání zboží k zákazníkovi. Pokud se v dané oblasti ukáže potenciál, je pravděpodobné, že bude vytvořen tým lidí, čímž vzniknou další nová pracovní místa. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

5 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

5.1 Činnosti Property Managera

Ve společnosti P3 Logistic Parks je Property Manager osoba, která se stará o hladký chod skladů u různých klientů, po technické stránce budovy. Znamená to, že zajišťuje správu určitých objektů a řeší požadavky klientů. Property Manager představuje pro klienta hlavní článek komunikace mezi klientem a nájemcem, tedy P3 Logistic Parkem. Proto je tato role velmi důležitá, podle toho, jak zákazník vnímá Property Managera, vnímá často celou společnost. Toto pracovní místo je umístěno v Praze na centrále společnosti. Nemá žádné přímé podřízené, pouze komunikuje a koordinuje smluvní externí Facility společnosti a prostřednictvím nich, zajišťuje údržbu a správu objektů. Mezi jeho úkoly také spadá finanční řízení klientů, správa faktur, účtů za energie, řídí drobnější přestavby, u menších klientů také obnovování kontraktů. Toto pracovní místo spadá do Asset Managementu a reportuje přímému nadřízenému, což je Asset Manager. Společnost P3 Logistic Parks měla čtyři Property Managery a rozšířila svůj tým na šest v České Republice. Z nichž dva mají na starost sklady poblíž Horních Počernic, kde se nachází přes 40 budov. Jeden Property Manager sklady v okolí dálnice D11. Další okolí dálnice D1. Poté okolí dálnice D8. A poslední Property Manager zbylé regiony mimo Prahu, jako je Liberec, Hradec Králové, Mladá Boleslav, Olomouc, Plzeň atd. Rozdělení regionů mezi jednotlivé Property Managery závisí na náročnosti jednotlivých klientů ne na počtu klientů či rozloze objektů. Obsazovaná pracovní místa byly dvě pozice Property Managera do Horních Počernic a pro regiony mimo Prahu. Finanční ohodnocení Property Managera se odvíjí od zkušeností případného uchazeče, ale předpokládaná částka se pohybovala okolo 50 000 Kč za měsíc a poskytnutí firemního automobilu k soukromým účelům. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

Mezi hlavní činnosti Property Managera tedy patří (Interní materiály P3 Logistic Parks):

- Agenda smluvní dokumentace s třetími stranami související se správou a údržbou nemovitostí zaměstnavatele a skupiny P3 – vedení dodavatelské agendy, vyjednávání, komunikace a kontrola činnosti třetích stran dle uzavřených smluv, příprava podmínek smluvních dokumentů atd.

- Agenda dodavatelských faktur - kontrola dodavatelských faktur a všech výdajů souvisejících s provozem nemovitostí.
- Agenda nájemníků - aktualizace seznamu nájemníků, vedení složek s nájemními smlouvami a souvisejícími dokumenty, kontrola dodržování nájemních smluv, účast na přípravě podkladů pro fakturaci nájemcům, správa pohledávek, pravidelná komunikace s nájemci.
- Řízení dobrého fungování a vztahů s údržbářskou firmou, agenda technické správy a údržby - plánování a koordinace technické správy a údržby nemovitostí společnosti, zajištění bezpečnosti a veškerých oprav či rekonstrukcí.
- Vedení pojistné agendy, prvotní kontakt s pojišťovnami a následná komunikace a řešení pojistných událostí.
- Účast na přípravě a kontrole provozních rozpočtů nemovitostí společnosti.
- Úzká a efektivní komunikace a spolupráce se členy finančních a řídicích týmů zaměstnavatele, plnění dalších úkolů souvisejících se správou majetku a nemovitostí zadaných zaměstnavatelem.

5.2 Trendy ovlivňující nábor a výběr zaměstnanců v P3 Logistic Parks

Společnost P3 Logistic Parks pro obsazování většiny pracovních míst nepoužívá inzerci, ale spolupracuje s agenturami zaměřenými na přímé oslovení potenciálních uchazečů. Z toho vyplývá, že většina vnitřních podmínek, které ovlivňují nábor, je uchazečům prezentována třetí stranou, tedy agenturou. Jejich hlavním poselstvím není široký výčet benefitů, ale jedinečná firemní kultura a spolupráce týmů. Kultura je uvolněná, zaměřená na mezilidské vztahy a spolupráci. Ve firemní kultuře je znatelný podnikatelský duch každého zaměstnance, a nadšení pro další dobývání trhu nemovitostí a nadšení pro obor podnikání samotný. Všechny tyto prvky zaměstnance velmi spojují. Tuto kulturu vytváří a podporuje celé vedení společnosti, hlavně výkonný ředitel, který je takzvanou duší společnosti a jeho nadšení k tomuto oboru přenáší na většinu zaměstnanců. Zároveň k němu zaměstnanci mají důvěru a je pro ně oporou při většině rozhodnutí. Velmi důležité je, aby s každým člověkem ve firmě i mimo bylo zacházeno s respektem a úctou. Je například velmi důležité, jak se manažer chová ke svým podřízeným, pokud by chování bylo nadřazené či nevhodné, neslo by to s sebou

postihy. Firemní kulturou je tedy prostoupen duch férového jednání a otevřenosti. Pro výkonného ředitele je velmi důležité, aby firemní kultura byla čistá, zdravá a sdílená všemi zaměstnanci, což hraje i velkou roli při samotném výběru zaměstnanců. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

Za další výhodu práce v P3 Logistic Parks je považována velká volnost zaměstnanců, co se týká jejich náplně práce. Ve společnosti je prostor pro kreativní typy lidí, kteří sami chtějí něco dokázat, vytvářet nové procesy a nastavení různých postupů, vlastní rámec pracovního místa, jsou proaktivní a nepotřebují přesný postup a nadřízeného, který dohlíží na každý jejich krok. Tím, že společnost zatím není velká, korporátní a neustále roste, nejsou ve firmě zatím nastaveny všechny procesy a postupy jednotlivých činností. Tento fakt přitahuje uchazeče, kteří jsou aktivní a chtějí posouvat věci vpřed, čímž se vracíme k podnikatelskému duchu celé společnosti. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

Co se týká společenské odpovědnosti firmy, snaží se P3 Logistic Parks zlepšovat bezpečnost a kvalitu života obyvatel v okolí objektů společnosti. Dělá to prostřednictvím sponzorování sportovních klubů mládeže, vzdělávání, kulturních a zdravotních akcí, vysazování stromů atd. Kromě toho také pravidelně pořádá běh pro charitu na pražském maratonu a půl maratonu. Dává sponzorské dary pro nadaci cystické fibrózy a několik dalších nadací. (P3parks.com, 2017)

Nábor ani výběr není orientován na nějakou z generací X, Y nebo Z, jelikož společnost preferuje uchazeče ze stejně zaměřeného podnikání, stává se pro ní trh práce malý a tím pádem mají větší váhu zkušenosti uchazeče s tímto podnikáním a podnikatelský duch oproti generaci, ve které se narodil. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

Mobilita uchazečů není příliš ovlivňující faktor. Jak už bylo řečeno, jedním z kritérií pro výběr zaměstnanců je zkušenost s tímto oborem podnikání. A většina lidí, kteří v něm pracují, jsou v Praze, kam se i nejvíce míst ve společnosti obsazuje. Tento faktor je tedy při náboru zanedbatelný. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

Diverzita je pro společnost jedna z nejdůležitějších věcí. Je snaha stavět diverzifikované týmy, které se budou navzájem doplňovat. Při náboru je tedy velký zřetel brán na osobnost uchazeče. Zároveň společnost vítá i mezikulturní diverzitu a je otevřena nabírání uchazečů různých národností. Tento model jim i dosud přináší úspěch a týmy jsou kreativní a výkonné. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

Pokles nezaměstnanosti má při náboru do P3 Logistic Parks vliv pouze na finanční požadavky uchazečů, kteří chtějí být lépe zaplacení než dříve. Jelikož kvalitní pracovníci bývají z velké části zaměstnaní nebo žadaní při nízké i vysoké nezaměstnanosti. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

Společnost vnímá, že trend work-life balance by ji mohl mírně limitovat do budoucna, jelikož zaměstnanci nemají možnost home office, nemají flexibilní pracovní dobu, ani jiné benefity s tímto spojené. Tento přístup, ale nechtějí v nejbližší době měnit, jelikož společnost vnímá, že pokud zaměstnanec práci baví, není pro ně tento benefit důležitý. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

Průmyslová revoluce 4.0 nehraje příliš velkou roli při náboru zaměstnanců, nicméně někteří klienti společnosti již dnes využívají plně automatizované vychystávání zboží ve skladech a jiné automatizované procesy. Což může z malé části ovlivnit nábor, pokud se personalista o automatizaci zmíní před uchazečem, je společnost vnímána jako moderní a uchazeč může být více motivován k práci v ní. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

5.3 Proces náboru a výběru Property Managerů

Jelikož oba procesy se významně lišily v procesu náboru i výběru, většina níže jmenovaných bodů procesu se zaměřuje na první, složitější výběrový proces. První pracovní místo bylo otevřeno poměrně dlouhou dobu, okolo čtyř až pěti měsíců. Hlavním důvodem bylo, že pro společnost nebyla prioritou jen obsadit místo, nýbrž zmapovat trh Property Managerů v České Republice. Na místo personální manažerky nastoupila nová pracovnice, která dříve působila v mírně odlišném průmyslu a pozici Property Managera tedy neznala do detailu. Jakožto personální manažerka hrála velkou roli při výběru uchazeče, chtěla si být jistá, že odvede kvalitní práci. Také se plánovalo obsadit těchto rolí více. To všechno bylo důvodem ke zmapování pracovního trhu těchto pozic a poznání lidí, kteří na tomto či obdobném pracovním místě působí v jiných firmách.

1. Zjištění potřeby obsazení pracovního místa

Potřeba obsadit pracovní místo vznikala postupně, jelikož společnost vyvíjela nové logistické parky a ostatní zaměstnanci na tomto pracovním místě nedokázali nárůst pojmout. Jednalo se tedy o obsazení dvou nových pracovních míst, která dříve neexistovala. K tomuto

rozhodnutí se dospělo společným konsensem zaměstnanců, přímého nadřízeného a výkonného ředitele. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

2. Vytvoření popisu a specifikace pracovního místa

Popis a specifikace pracovního místa vznikaly na základě upravení stávajících dokumentů, které byly dříve vytvořeny pro ostatní pozice Property Managerů. Tyto popisy upravoval převážně přímý nadřízený pracovního místa. Který vydefinoval, jaké jsou klíčové zkušenosti, vlastnosti a schopnosti a také činnosti, které je nutné zastřešit. Podpůrnou roli při tomto procesu hraje personální oddělení, které je manažerovi k dispozici. Jedná se o dlouhodobější proces, kterého se účastní několik zaměstnanců, kteří přichází nebo budou přicházet s daným pracovním místem do styku. Všechny aspekty popisu a specifikace místa se tedy neformálně konzultují, jak s držiteli obdobných pracovních míst, nadřízenými i kolegy liniového manažera. Velmi důležitými aspekty u tohoto pracovního místa se staly zkušenosti na stejném popřípadě obdobném pracovním místě. Zkušenosti z oblasti nemovitostí a developmentu. Minimálně středoškolské vzdělání technického či ekonomického směru. Dovednosti a schopnosti byly zejména komunikativní znalost anglického jazyka. Která byla potřeba zejména, jelikož společnost působí v mezinárodním prostředí. Pokročilé znalosti práce s počítačem, zejména Microsoft Word a Excel. Požadavky na vlastnosti člověka zastávajícího toto pracovní místo ve společnosti P3 Logistic Parks vyplývaly ze sdílených hodnot firemní kultury, což znamená samostatnost, podnikatelský duch, proaktivita, schopnost najít řešení i obtížných situací, touha dosahovat dobrých výsledků, schopnost efektivně pracovat v týmu i samostatně, proklientský přístup. Dále se jednalo o zkušenosti, díky kterým bude zvládat činnosti Property Managera popsané výše. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

3. Zvážení jiných možností

Jelikož se jednalo o nově vytvořené pracovní místo, které vzniklo z důvodu rozšíření logistických parků, a bylo potřeba obsadit jej člověkem na plný úvazek, nepřipadaly v úvahu jiné možnosti než vypsát výběrové řízení na nového zaměstnance. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

4. Výběr kritérií z popisu pracovního místa

Výběr kritérií probíhal s přímým nadřízeným obsazovaného pracovního místa, který z vytvořeného popisu vybral důležité aspekty. Jednalo se o spolupráci širšího týmu lidí, dále se tedy procesu účastnil nadřízený liniového manažera a někteří stávající Property Manageri. Tento krok je první, ve kterém se liší postup u obou obsazovaných pozic Property Managera. Hlavním důvodem pro výběr rozdílných charakteristik bylo doplnění týmu Property Managerů o různé typy osobností. Doplnění týmu neprobíhá podle předem dané typologie osobností, ale podle společného konsensu pracovníků, kteří s obsazovanou pozicí budou spolupracovat. Stávající zaměstnanci na tomto pracovním místě jsou ve společnosti hodnoceni jako specialisté, kteří dobře znají a vykonávají svou práci, ale nemají schopnosti a ambice se v nejbližší době posunout na vyšší pozici. Proto bylo v této fázi důležité najít člověka, který by měl velký potenciál pro další růst, byl proaktivní, energický a dalo by se s ním v bližším časovém horizontu počítat na vedoucí pozici. Tento člověk nemusel mít tak dlouhodobé zkušenosti na obdobné pozici, nicméně firma v něm hledala kapacitu posouvat svou kariéru vpřed. Délka zkušenosti na obdobném pracovním místě byla specifikována na minimálně jeden rok. U druhého obsazovaného pracovního místa hrály velkou roli zkušenosti, musel být technicky a procesně zaměřený a již nehrál hlavní roli potenciál uchazeče. Hledala se tedy další spíše specialistická role, nicméně ne do takové míry, jako je tomu u stávajících zaměstnanců na tomto pracovním místě. Uchazeč měl mít alespoň pět let zkušeností na dané pozici. I u druhého obsazovaného pracovního místa se časem počítá, že by mohl zastávat funkci zástupce vedoucího všech Property Managerů. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

5. Volba zdroje náboru

Jelikož pracovní místo nemá žádné podřízené, kteří by mohli být na místo Property Managera povýšeni, neuvažovalo se o vypsání výběrového řízení z vnitřních zdrojů. Pro již stávající Property Managery ve společnosti také nebylo možné rozšířit svou práci o další klienty, jelikož plně využívali svou kapacitu. A jeden z požadavků liniového manažera byla zkušenost na obdobné pozici, nebyla tedy možnost pro ostatní zaměstnance na toto pracovní místo přejít. Ze strany zaměstnanců nebyl ani projevem zájem se o dané pracovní místo ucházet v rámci společnosti. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

6. Volba metody náboru

Výběr metody se u obou pracovních míst výrazně lišil. Jelikož jedna z pozic se obsazovala o nějakou dobu dříve, společnost vyžadovala propracovanější proces náboru a hlavně zmapování trhu Property Managerů v České republice. Jelikož se jednalo o velmi specifické pracovní místo, které většinou není možné obsadit bez proaktivního přístupu k náboru, tedy bez pomoci přímého oslovení, a personální oddělení ve společnosti nemá kapacitu na mapování trhu, zvolila společnost třetí stranu pro proces náboru a předvýběru. Prioritou pro P3 Logistic Parks také bylo oslovit a získat nejkvalitnější pracovníky na českém trhu, kteří se většinou na inzerci nehlásí. Na výběru již spolupracovala personálně poradenská společnost spolu s P3 Logistic Parks. Společnost paralelně s nábořem přes personální agenturu zveřejnila inzerci na toto pracovní místo na vlastních stránkách. Nicméně, neobdrželi ani jednu odpověď.

U druhého obsazovaného pracovního místa, které se otevřelo o něco později, společnost nepoužila žádnou inzerci, ani třetí stranu pro obsazení. Ale jelikož už měla trh zmapovaný a věděla, že je velmi malý a většina lidí, působících v tomto oboru se mezi sebou zná, použila doporučení jednoho ze stávajících zaměstnanců, který s nakonec umístěným uchazečem měl dobré zkušenosti v minulosti. Tento postup byl zvolen, jelikož z předešlého mapování trhu a výběru prvního zaměstnance získala společnost spoustu důležitých informací o konkurenci a daném pracovním místě a nebylo již nutné vytvářet velkou náborovou kampaň. Jelikož nábor u této pozice proběhl velmi rychle, vrátím se k jejímu obsazení až při popisování rozdílu ve výběru. Nyní bych se ráda zaměřila na složitější proces náboru u prvního obsazovaného pracovního místa.

Společnost P3 Logistic Parks se rozhodla pro spolupráci s vybranou personálně-poradenskou společností na základě kladné zkušenosti personální manažerky z minulosti a dobrých referencí z trhu. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

7. Zadání personálně-poradenské společnosti

Dalším krokem po rozhodnutí zadat projekt personálně poradenské společnosti byla schůzka s Consultantem, který bude mít dané pracovní místo na starost. Pro lepší pochopení práce personálně-poradenské společnosti popíší jejich způsob práce. Na každém projektu, což je obsazení specifické pozice, pracují dva lidé. Jeden z nich Research Consultant má odpovědnost za nábor, znamená to tedy, že provádí mapování trhu, vyhledává vhodné ucha-

zeče, oslovuje je, komunikuje s nimi, popřípadě zadává inzerci, provádí telefonické pohovory s uchazeči atd. Druhý člověk, Consultant, komunikuje převážně s klientem a provádí předvýběr uchazečů, které mu pozve na pohovor Research Consultant.

Zadavatel v tomto případě personální manažerka ze společnosti P3 Logistic Parks se tedy musí setkat s Consultantem, popřípadě i s Research Consultantem a poskytnout jim všechny potřebné informace o pracovním místě. Na schůzce se tedy probírá, jaká je hlavní náplň práce obsazované pozice, jaké jsou požadavky na schopnosti, znalosti, zkušenosti a dovednosti. Jaké osobnostní charakteristiky od uchazeče společnost požaduje. Jaké jsou benefity a finanční ohodnocení uchazeče. Většina Consultantů personálně-poradenské společnosti se již dlouhou dobu zabývá jen několika obory, má tedy zkušenosti s obdobnými pozicemi a dokáže být pro manažerku i poradcem. Debata tedy probíhá oboustranně a je při ní možné si ještě nějaké požadavky a specifikace uchazeče ujasnit a upravit.

U pozice Property Managera si tedy s personálně-poradenskou společností předali představy a očekávání o výsledném profilu uchazeče, popis pracovního místa a dále si domluvili podmínky spolupráce. Personálně-poradenská společnost P3 Logistic Parks pravidelně každý týden zasílá report, kde jsou zaznamenány změny a spolu s ním posílá profily uchazečů, které chce na danou pozici prezentovat. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

8. Zadání inzerce

Personálně-poradenská společnost zadala inzerci na internetový pracovní portál jobs.cz. Inzerce byla zadána pod názvem Senior Property / Asset Manager. V inzerci nebyla zmíněna společnost, pro kterou bylo pracovní místo obsazováno, jen její zaměření. Inzerce byla rozdělena a zveřejněna v anglickém jazyce, jelikož jeho znalost byla podmínka přijetí uchazeče. Inzerce byla rozdělena do tří částí. První obsahovala činnosti z přiloženého popisu pracovního místa. Druhá požadavky na uchazeče, kam byl zařazen oproti popisu pracovního místa i vysokoškolský titul, 3-5 let zkušeností na pozici Property Managera, znalost finančních aspektů a legislativních regulací Property Managementu, flexibilita, vyjednávací a vůdčí schopnosti. Poslední část byla věnována benefitům ze strany zaměstnavatele, jako je možnost zajímavé práce v rostoucí společnosti, příležitost k růstu, atraktivní finanční ohodnocení a spolupráce na nových zajímavých projektech. Na konci inzerátu je kontakt na Research Consultanta s upozorněním, že zasláním životopisu dává uchazeč souhlas se zpracováním osobních údajů.

Po uchazečích bylo požadováno pouze zaslání elektronického nestrukturovaného volného životopisu, ve kterém stručně popsali svou dosavadní kariéru. Hodnocení zaslanych životopisů měl na starost Research Consultant, který rozhodl dle zadaných kritérií, zda je uchazeč vhodný či nikoli. Nepoužíval k tomu žádné třídění na skupiny. Pokud uchazeč životopisem vyhovoval daným kritériím, následoval telefonický rozhovor, při kterém Research Consultant zhodnotil, zda uchazeče pozve na pohovor, či zamítne. Relevantní uchazeč se zapíše do tabulky mapování trhu s příhodným statutem. Všechny zaslání životopisy jsou ukládány do databáze personálně – poradenské společnosti a případně využívány pro jiná výběrová řízení.

Na inzerci se přihlásilo celkem sedm uchazečů, kteří už dle zaslanych životopisů neodpovídali požadavkům společnosti. Nejčastějším problémem byly nedostatečné zkušenosti uchazečů na obdobné pozici. Všichni uchazeči byly slušně zamítnuti pomocí zaslání emailu vytvořeného personálně-poradenskou společností. (Vlastní pozorování)

9. Zmapování společnosti

Mapování trhu a ostatní kroky procesu probíhaly v personálně-poradenské společnosti. Mapování trhu měl na starosti Research Consultant, který postupoval dle předem dohodnutých kroků. První krok bylo vyhledání konkurentů a společností s podobným zaměřením jako je P3 Logistic Parks, kde by se mohli požadovaní lidé nacházet. Toto hledání probíhalo převážně pomocí pátrání na internetu, v různých záznamech z kongresů, besed atd. Bylo zjištěno několik společností, kteří jsou pro P3 Logistic Park přímou konkurencí nebo působí v podobné oblasti podnikání. (Vlastní pozorování a interní materiály personálně-poradenské společnosti)

Report společností je vytvořen v tabulce a vypadá takto:

Tabulka 1 - Report s identifikovanými společnostmi

COMPANY	CANDIDATE NAME	POSITION	STATUS	COMMENTS
Industrial Development Companies				
AMESBURY, s.r.o.			IDENTIFYING	
Prologis			IDENTIFYING	
VGP			IDENTIFYING	
Commercial Real Estate Agencies				
CBRE			IDENTIFYING	
Cushman & Wakefield			IDENTIFYING	
Knight Frank			IDENTIFYING	
Other Real Estate Developers and Property Companies				
CPI Services			IDENTIFYING	
HOPI			IDENTIFYING	
J&T			IDENTIFYING	
CTP			IDENTIFYING	
SP Group			IDENTIFYING	
Multi			IDENTIFYING	
Moju			IDENTIFYING	
Passerinvest Group			IDENTIFYING	
Sachsen Fonds Asset Management Czech			IDENTIFYING	
SB Property Services			IDENTIFYING	
White Star Real Estate			IDENTIFYING	
PRADERA Management Czech Republic			IDENTIFYING	
AME Servis			IDENTIFYING	
Jones Lang LaSalle			IDENTIFYING	
Mint Investments			IDENTIFYING	
Mount Capital			IDENTIFYING	
SB Property Services			IDENTIFYING	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů personálně-poradenské společnosti

Tabulka 1 představuje první report, který byl zaslán personální manažerce společnosti. Report je pravidelně zasílán v Anglickém jazyce, jelikož společnost P3 Logistic Parks působí v mezinárodním prostředí a je nutné, aby byl srozumitelný i pro vedení společnosti.

V prvním sloupci jsou vypsány společnosti, ve kterých se předpokládá, že by se mohl nacházet potencionální uchazeč na pozici Property Managera. Další sloupec je připraven na vyplnění jména potencionálního uchazeče. Poté se vyplňuje současná pozice potencionálního uchazeče, Dále status, který v tomto kroku obsahuje pouze slovo „IDENTIFYING“, což znamená, že uchazeči zatím nejsou identifikováni a do posledního sloupce s komentářem je následně zaznamenáváno vysvětlení budoucích statusů popřípadě poznámky k uchazečům, například o jejich minulém profesním postupu. (Vlastní pozorování)

10. Vyhledání uchazečů

V průběhu tohoto kroku Research Consultant systematicky doplňoval tabulku 1 o jména a pozice případných uchazečů. Vyhledávání těchto uchazečů probíhalo pomocí několika způsobů:

- Pomocí prohledávání databáze životopisů a předešlých obdobných projektů personálně-poradenské společnosti.
- Za použití sociálních sítí, zejména LinkedIn. Na tomto portálu mají lidé své profesní profily a pomocí rozšířeného vyhledávání je možné přesně specifikovat požadovaný typ člověka. Je možné do vyhledávání zadat současnou nebo minulou společnost, ve které člověk pracoval, pozici, zkušenosti, schopnosti a mnoho dalších. Ne všichni ovšem mají vytvořen svůj profesní profil. V tomto případě se vyhledávalo dle předem vyspecifikovaných společností a názvu pozice. Pozice se v ostatních společnostech může jmenovat jinak. Proto je nutné vyzkoušet odlišných několik názvů, jako je například, Property Engineer, Asset Manager, Senior Property Manager, Centre Manager atd. Výhodou prvních dvou způsobů je znalost celé profesní kariéry člověka a tedy možnost oslovit pouze relevantní uchazeče, kteří mají požadovanou délku zkušeností a dovedností.
- Vyhledávání na internetu. Jedná se o vyhledávání na webových stránkách daných firem, které na nich někdy prezentují svou organizační strukturu. Popřípadě na jiných stránkách, kde je možné nalézt různé rozhovory, zprávy společností atd.

- Pomocí telefonátů na recepci případně na jiná oddělení vybraných společností. Research Consultant se v utajení snaží pomocí rozhovorů s jinými zaměstnanci zjistit, kdo v dané společnosti pracuje na požadovaném místě. Často k tomu využívá vymyšlenou záminku. Nevýhodou posledních dvou způsobů je neznalost uchazeče, Research Consultant často ví, jen na jaké pozici a v jaké společnosti působí. Neví, ale jakou pozici zastával předtím, ani jak dlouho na dané pozici je nyní, jeho dovednosti atd.

Při obsazování tohoto pracovního místa nebylo příliš využíváno databáze, ale bylo možné zjistit většinu zaměstnanců ostatních společností pomocí internetu, jen výjimečně bylo nutné použít pátrání po kandidátovi přes recepci společnosti, ve které pracuje. (Vlastní pozorování)

11. Získávání kontaktů

Získávání kontaktů na potencionální uchazeče probíhalo dle typů vyhledávání. Pokud Research Consultant využívá k vyhledávání uchazeče interní databázi, je v ní u většiny případů nahrán i životopis uchazeče s jeho kontakty.

Získávání kontaktů přes LinkedIn probíhá pomocí služby InMail, která dovolí uchazeče oslovit pomocí krátké zprávy, která se mu zašle na osobní email, tato emailová adresa se ovšem odesílajícímu nezobrazí. Velmi často se zasílá zpráva, která obsahuje oslovení uchazeče a informaci o tom, že se u jednoho z klientů personálně-poradenské společnosti otevřela nová profesní příležitost, na kterou by byl profil uchazeče vhodný. Následuje otázka, zda by měl dotyčný zájem si o této příležitosti nezávazně pohovořit po telefonu. Pokud uchazeč zašle své telefonní číslo, následuje krátký hovor s Research Consultantem.

Při vyhledávání na webových stránkách společností nebo z jiných internetových zdrojů je velmi často možné jen zjistit jméno dotyčného zaměstnance. Málokdy jsou k dispozici i kontakty. Proto je ve většině případů nutné nakombinovat internetové vyhledávání s telefonátem do vybrané společnosti, při kterém se Research Consultant prostřednictvím jiných zaměstnanců dané společnosti snaží o získání kontaktů na určitou osobu, ovšem s tím rozdílem, že nyní je mu už známé i jméno potencionálního uchazeče. Jelikož interní směrnice většiny společností nedovolují poskytnout kontakty na jejich zaměstnance jiné straně. Je

často nutné využívat vhodné výmluvy, nebo se spokojit s přímým přepojením na požadovaného zaměstnance společnosti. Tento postup se většinou používá i u identifikovaných potencionálních uchazečů přes LinkedIn, kteří neodpověděli na zasloupanou zprávu.

Pokud se Research Consultantovi podaří získat jméno na zaměstnance vybrané společnosti přímo přes telefonát na recepci, většinou se mu podaří i nechat se přepojit přímo na něj, popřípadě získat jeho kontakty, jako v předešlém odstavci.

Kontakt, který se většinou Research Consultant snaží získat je telefonní číslo potencionálního uchazeče, případně alespoň emailovou adresu, na kterou by mu mohl zaslat obdobnou zprávu jako přes službu InMail.

Všichni takto identifikovaní uchazeči jsou zadáváni do reportu (tabulky), která se zasílá klientovi (společnosti P3 Logistic Parks) a do databáze personálně-poradenské společnosti. Do reportu se tedy mimo společnosti, ve které pracuje, doplňuje jméno uchazeče, jeho současná pozice, status se z „IDENTIFYING“ mění na „CONTACTING“ a v komentáři jsou vypsané jeho poslední dvě pozice v jeho profesní kariéře. Kontakty na uchazeče zůstávají personálně-poradenské společnosti a nejsou poskytovány jejímu klientovi.

U pozice Property Managera bylo využíváno jak získávání kontaktů pomocí LinkedIn, tak pomocí firemních recepcí. (Vlastní pozorování)

12. Komunikace s uchazeči a pozvání na schůzku

Pokud byl uchazeč osloven přes LinkedIn nebo email, většinou zašle svůj telefonní kontakt sám. V případě, že uchazeč o změně pracovního místa neuvažuje, odpoví na možnost telefonátu negativně. U takového uchazeče se v tabulce do statusu uvádí „NOT INTERESTED“, tedy, že nemá zájem o dané pracovní místo a do komentáře odůvodnění nezájmu, pokud ho uchazeč poskytl.

První telefonický kontakt zajišťuje Research Consultant. Ve většině případů probíhá prostřednictvím hovoru na soukromý telefon potencionálního uchazeče. Pokud nemá Research Consultant soukromý telefon k dispozici, probíhá pomocí spojení přes recepci zaměstnavatele uchazeče.

Pokud uchazeč sám poskytl jeho telefonní číslo přes službu InMail nebo odpoví na email a očekává tak telefonát od personálně-poradenské společnosti, začíná telefonát představením Research Consultanta, společnosti, ve které pracuje a způsobu, jakým společnost pracuje. Následně se Research Consultant snaží zjistit něco o samotném uchazeči. Jaké jsou

jeho profesní cíle do budoucna, jakému oboru by se chtěl věnovat, případně, jaké jsou společnosti, ve kterých by chtěl nebo nechtěl pracovat. Pokud nezná profil uchazeče a jeho předchozí zkušenosti, či náplň práce, ověří také tyto body. Pakliže uchazeči odpovědi odpovídají pozici, která je obsazována, Research Consultant mu pozici stručně vysvětlí a zeptá se ho, jestli by měl zájem si o ní pohovořit osobně s Consultantem, který je ve spojení přímo s klientem. Pokud uchazeč má zájem, Research Consultant smluví setkání s Consultantem pomocí elektronického sdíleného kalendáře a zašle uchazeči potvrzovací email s kontakty a adresou.

V druhém případě, kdy Research Consultant volá uchazeči do společnosti, ve které pracuje, se představí a omluví se za přímé oslovení. Následně se zeptá, zda nemá uchazeči zavolat v jinou dobu, popřípadě na soukromý telefon. Uchazeč mu případně sdělí soukromý telefon, řekne, že nemá zájem se o příležitosti bavit, nebo mu nevádí komunikace přes firemní telefon. V případě, že zájem má, komunikace pokračuje stejně, jako v předešlém odstavci.

Research Consultant nehodnotí uchazeče podle jakýchkoli vlastností a osobnostních charakteristik, jeho úkolem je pouze zhodnotit takzvaná tvrdá kritéria, která jsou napsaná v popisu pracovního místa, buď podle internetového profilu uchazeče, životopisu, či dotazů po telefonu a dle toho rozhodnout, zda ho pozve na setkání s Consultantem. Pokud uchazeč nevyhovuje některým z kritérií nebo nemá o pracovní místo zájem, Research Consultant mu situaci slušně vysvětlí, popřípadě se zeptá na důvod nezájmu, poděkuje za rozhovor a zeptá se, zda mohou zůstat v kontaktu do budoucna, pokud by se obsazovalo jiné pracovní místo. Ve většině případů se nesděluje, kdo je klientem personálně-poradenské společnosti, pouze jeho obor podnikání.

Podle výstupu telefonátu se do tabulky přidávají další statusy. Jedním z nich je, že je uchazeč nevhodný tedy „NOT SUITABLE“, tato situace nastává, pokud uchazeč neodpovídá některým z kritérií výběru. Dalším možným statusem je „IN PROCESS“ a znamená, že si uchazeč není zcela jistý a domluví se s Research Consultantem, že si zájem rozmyslí. Jestliže je naplánovaná schůzka s Consultantem, do statusu se umísťuje „TO BE INTERVIEWED“. Posledním statusem může být už zmíněný status „NOT INTERESTED“

Při druhém výběrovém řízení oslovení uchazeče probíhalo pomocí doporučení jednoho ze zaměstnanců společnosti P3 Logistic Parks, který se s uchazečem znal. Následně se mu ozvala sama personální manažerka, která si s ním domluvila pohovor, což oproti uchazečům

z personálně-poradenské společnosti, bylo jeho první kolo výběrového řízení. (Vlastí pozorování)

13. Pohovor s Consultantem

Následujícím krokem výběrového řízení budoucích zaměstnanců je pohovor s Consultantem v personálně-poradenské společnosti. Pohovor trvá okolo jedné hodiny, a jelikož většina uchazečů je zaměstnaných, je plánován s ohledem na uchazečovi možnosti. Consultant se na něj připravuje prostudováním uchazečova životopisu.

Tento typ pohovoru je nestrukturovaný a dal by se nazvat spíše motivačním. Jeho začátek je obdobný jako telefonní rozhovor s Research Consultantem, ale více podrobný. Consultant detailně představí svou společnost a její fungování, aby uchazeč získal představu, jak funguje přímé oslovení. Následuje rozhovor o uchazečových představách o jeho budoucí kariéře. Následně se Consultant ptá na zkušenosti uchazeče a na činnosti, které vykonával v jeho dosavadním profesním životě. Otázky bývají spíše hypoteticky zaměřené. Consultant se soustředí na to, zda uchazeč odpovídá požadovanému profilu ze strany P3 Logistic Parku a jelikož je seznámen s kulturou společnosti, hodnotí i osobnostní charakteristiky uchazeče a zda bude do firemní kultury zapadat jeho postoji atd. Neméně důležitým bodem pohovoru je diskuze o finančních představách uchazeče. Consultant si všechny jeho poznatky poznamenává do životopisu uchazeče. Pokud uchazeč vyhovuje všem požadavkům klienta a jeví o profesní příležitost zájem, Consultant mu představí společnost, pro kterou danou pozici hledá, její zaměření, strukturu a důležité hodnoty. Následně podrobně představí pracovní místo, které je obsazováno. Pokud je Consultant přesvědčen, že by uchazeč byl na danou pozici vhodný, snaží se ho namotivovat ke schůzce s klientem a takzvaně mu pracovní místo prodat. Jestliže se společně Consultant s uchazečem domluví na pokračování ve výběrovém řízení, poprosí Consultant o svolení prezentovat uchazečův profil v P3 Logistic Parks. Pokud se s uchazečem domluví, že ucházet se o danou pozici by pro něj nemělo smysl, ať už díky jeho nezájmu, či nesplněním nějakých z předpokladů klienta, domluví se na případné spolupráci v budoucnu. Consultant si poznamená všechny uchazečovy kladné i záporné stránky, jaký typ pracovních míst ho do budoucna zajímá a všechny poznatky uloží do databáze, ty nejdůležitější také napíše do reportu pro klienta, případně do profilu uchazeče, který je zasílán klientovi, pokud uchazeč pokračuje do dalších kol výběrového řízení. Po ukončení každého pohovoru probíhá hodnocení uchazeče Consultantem.

Uchazeči jsou hodnoceni individuálně na základě kritérií klienta, neporovnávají se tedy mezi sebou. Do hodnocení vstupuje i subjektivní názor Consultanta, zda uchazeč bude osobnostně zapadat do kultury společnosti. Může se stát, že pokud uchazeč nebude odpovídat nějakému z kritérií, ale po všech ostatních stránkách bude výborný, Consultant se rozhodne ho doporučit i tak. Uchazeči jsou pro interní účely personálně-poradenské společnosti hodnoceni písmeny A, B, C. Písmeno A znamená excelentního uchazeče, písmeno B průměrného uchazeče a písmeno C se používá pro nevhodného uchazeče.

V tomto kroku se do průběžného reportu doplňují další statusy „NOT SUITABLE“, „NOT INTERESTED“, „IN PROCESS“ a nový status „TO BE PRESENTED“, který znamená, že Consultant vyhodnotil uchazeče jako kvalitního a chce ho prezentovat klientovi. (Vlastní pozorování)

14. Zpracování a zaslání profilu uchazeče

Pokud se Consultant rozhodne daného uchazeče prezentovat ve společnosti, provádí se to elektronicky na týdenní bázi společně se zasíláním reportu o pokračování projektu. Neuposílá se ovšem životopis uchazeče nýbrž jeho profil. Znamená to, že z dat z jeho životopisu a informací získaných na pohovoru vypracuje Research Consultant společně s Consultantem dokument, který má u všech prezentovaných uchazečů stejnou strukturu. V profilu se tedy uvádí jméno uchazeče, jeho současné zaměstnání a zaměstnavatel. Následuje uchazečův současný plat, nové finanční požadavky na obsazované pozici, požadavky na bonusy, případně firemní automobil. Dále se do profilu uvádí, kdy uchazeč bude schopný na obsazované pracovní místo nastoupit. Většinou se počítá se dvěma měsíci od zaslání nabídky na zaměstnání, což je také zákonná výpovědní lhůta. Následuje komentář Consultanta, ve kterém upozorní na silné a slabé stránky uchazeče a zdůvodnění, proč ho Consultant doporučuje do dalších kol a proč by uchazeč měl zvážit jeho pozvání na pohovor. Další údaje již většinou vychází ze životopisu uchazeče, jsou tedy uvedeny jeho dosavadní pracovní zkušenosti s dobou, kdy na daných pracovních místech působil a s podrobným popisem činností, které na daném místě vykonával. Dále je uvedeno vzdělání uchazeče, jeho schopnosti a jazyková vybavenost. Poslední stránka je prázdná a je tak přizpůsobena na psaní poznámek při pohovoru klienta s uchazečem nebo při assessment centru. (Vlastní pozorování)

15. Hodnocení zaslaných profilů uchazečů

Profily doporučených uchazečů se zasílají personální manažerce, která je pečlivě prohlédne a zhodnotí, zda jsou uchazeči relevantní a dle toho požádá personálně-poradenskou společnost o zamítnutí či domluvení schůzky s uchazečem. Jelikož během výběrového procesu neexistuje striktní kritérium, které by uchazeče vyřadilo bez ohledu na ostatní zkušenosti, vlastnosti a dovednosti, celý proces doporučení uchazeče probíhá na vzájemné diskuzi mezi personální manažerkou a Consultatem. Při této diskuzi se většinou detailně probírají zaslané profily a Consultant se snaží postihnout všechny důvody, proč si myslí, že by pro klienta bylo dobré se s prezentovaným uchazečem setkat. Znamená to tedy, že prezentováni byli i uchazeči, kteří ne vždy odpovídali všem kritériím, ale Consultant v nich viděl jiný potenciál a měl pocit, že by mohli společnosti P3 Logistic Parks poskytnout určitou přidanou hodnotu. Častým odlišením byly mzdové požadavky uchazečů. Kterí, pokud splňovali zkušenosti a ostatní představy klienta, očekávali za to větší mzdové ohodnocení. Možným vysvětlením je ovšem i nízká nezaměstnanost a lepší vyjednávací pozice uchazečů. Jelikož společnost P3 Logistic Parks nechtěla přijít o možné talenty, často se setkala i s lidmi, kteří nesplňovali všechna kritéria. Nicméně jedním z důležitých aspektů pro postoupení uchazeče do dalšího kola byl jeho profesní vývoj. Jelikož jako nejdůležitější výběrové kritérium byl potencial uchazeče, personální manažerka sledovala jeho postup z nižších pozic na vyšší. Jak dlouho určitému uchazeči trvalo, než byl povýšen, jestli to bylo v rámci jedné společnosti nebo více, jak byl zaměstnanec loajální vůči zaměstnavateli a jak často zaměstnavatele střídal. Optimální doba pro povýšení z jedné pozice na další v jedné společnosti je mezi 2 až 4 lety. Pokud tedy uchazeč zastával specialistickou roli déle než 6 let, nebyl vyhodnocen jako člověk, který by mohl zastávat někdy v budoucnu manažerskou pozici a byl pro toto výběrové řízení hodnocen jako specialista. Výjimky samozřejmě tvoří, studenti, či ženy na mateřské, které měly k setrvání delší dobu na jedné pozici jiné důvody. Pokud tedy personální manažerka vyhodnotí uchazeče jako vhodného pro účast v dalším výběrovém řízení, požádá Consultanta o smlouvu schůzky s uchazečem. Pokud je hodnocen negativně, požádá o zamítnutí. Také se stává, že je uchazeč hodnocen kladně, ale ve výběru figurují uchazeči s lepším profilem, proto se tento uchazeč nezamítne a zůstane v záloze pro případ, že by postupující uchazeči neprošli dalšími koly. Prezentováno bylo třináct uchazečů a pozváno na pohovor jich bylo deset. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

V tomto kroku do reportu vstupují další statusy uchazečů jako „PRESENTED“, což znamená, že uchazeč byl prezentován, ale ještě není jasný výstup. Dále status „TO BE INTERVIEWED BY CLIENT“ což znamená, že uchazeč postupuje k pohovoru s klientem. A „ON HOLD“ je používáno, pokud uchazeč zůstává v záloze. Dále se používá status „NOT SUITABLE“. (Vlastní pozorování)

16. Pohovor se zástupci P3 Logistic Parks

Po smlouzení schůzky Consultantem probíhá pohovor ve společnosti P3 Logistic Parks. Tohoto pohovoru se účastní jeden uchazeč a dva zástupci společnosti. U pozice Property Managera se pohovoru účastnila personální manažerka a přímý nadřízený obsazovaného pracovního místa. Jeden pohovor trval okolo jedné a půl hodiny.

Pohovor probíhal polostrukturovaně se zaměřením na behaviorální otázky. V úvodu se představí zástupci P3 Logistic Parku a řeknou uchazeči něco o jejich společnosti. Personální manažerka postupně s uchazečem projde jeho profil a ptá se ho na jednotlivé pozice, u kterých zjišťuje, co na nich musel vykonávat a jaké byly nejdůležitější úkoly, kdo byl jeho nadřízený, zda měl podřízené atd. Následně přejde k behaviorálním otázkám, kterých je vytvořeno cca pět a které se pokládají všem uchazečům. Otázky jsou zaměřeny na klíčové kompetence a na jejich projevy v popisu uchazečova řešení nějaké minulé situace. Hlavní hodnocené kompetence byly samostatnost, kreativita, proaktivita, schopnost efektivně komunikovat a schopnost řešení nových situací. Všechny kompetence byly vybrány, aby odrážely požadovaný profil uchazeče a firemní kulturu společnosti. Příklady otázek zjišťujících tyto kompetence jsou: Uveďte příklad, kdy a jak jste změnil/a nějaký proces ve firmě? Jaká byla nejkomplicovanější situace, jakou jste ve své práci musel/a řešit a jak jste ji vyřešil/a? Jaké bylo nejnáročnější rozhodnutí, jaké jste musel/a učinit? Rozdíly mezi uchazeči byly především v samostatnosti a kreativitě. Někteří uchazeči všechny situace řešili pomocí konzultace se svým nadřízeným a někteří ihned vymysleli řešení a převzali za něj plnou odpovědnost.

Zbytek rozhovoru probíhal spíše intuitivně a rozvíjel se dle uchazečových odpovědí. Rozhovor byl tedy oproti minulým kolům výběrových řízení zaměřen spíše na takzvané měkké dovednosti, jako jsou osobnostní charakteristiky, motivace, interpersonální a organizační schopnosti. V průběhu rozhovoru se samozřejmě uchazeč mohl zeptat na cokoli, co ho zajímalo, a obě strany si mohly ujasnit podmínky spolupráce, jako finanční ohodnocení a očekávání uchazeče.

Obdobný pohovor probíhal i s uchazečem na druhém výběrovém řízení Property Managera, tento uchazeč se ovšem nezúčastnil předešlých kol v personálně-poradenské společnosti. Po pohovoru probíhá individuální hodnocení uchazečů a jejich kompetencí, účastní se ho přímý nadřízený pracovního místa a personální manažerka, kteří se účastnili i pohovoru. Uchazeči se hodnotí spíše formou společné diskuze a slovního popisu. Neexistuje tedy žádná škála pro postup uchazeče. Uchazeči jsou hodnoceni ihned po pohovoru a bez srovnání s ostatními uchazeči.

U prvního výběrového řízení se pohovoru ve společnosti zúčastnilo deset uchazečů a pozváni do dalšího kola, což byly online testy jako součást assessment centra, byli čtyři uchazeči, kteří projevili požadované kompetence. Zamítnutí šesti uchazečů a postoupení dalších čtyř je komunikováno přes personálně-poradenskou společnost. Pohovoru u druhého výběrového řízení se zúčastnil jeden uchazeč a ten pokračoval do dalšího kola, což u něj byly jen online testy. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

V tomto kroku se do průběžného reportu zaznamenávají statusy jako „INTERVIEWED BY CLIENT“, což znamená, že byl uchazeč na pohovoru, ale ještě se čeká na další kolo. Poté „NEXT ROUND/AC“, což znamená, že postupuje do assessment centra. Nebo již známé „ON HOLD“, „NOT INTERESTED“ a „NOT SUITABLE“. (Vlastní pozorování)

17. Online testy

Online testů se v prvním výběrovém řízení účastnili čtyři uchazeči a v druhém jeden uchazeč. Byly nakoupeny od specializované společnosti, která vytváří elektronické testy s adaptivním obsahem. Výsledky testovaných osob jsou srovnávány s referenční skupinou, v tomto případě byla zvolena jako referenční skupina celá populace. Baterii testů sestavovala personální manažerka spolu s přímým nadřízeným Property Managerů. Uchazeči mohli testy vyplnit kdykoli před účastí v assessment centru. Uchazeči z druhého výběrového řízení byl poskytnut týdenní časový rámec. Vyplnění testů trvá cca 3 hodiny a je možné je rozdělit do několika časových úseků.

Baterie testů pro obě výběrová řízení obsahovala testy deduktivního a induktivního logického myšlení, testy kreativity, testy numerického myšlení a verbálního myšlení. Dále také dotazníky na pracovní chování a motivaci. (Interní materiály personálně-poradenské společnosti)

Pro lepší přehled v testech si uvedeme stručné informace o všech uchazečích na obě výběrová řízení (Interní materiály personálně-poradenské společnosti):

Uchazeč č. 1 – Tento uchazeč vystudoval Českou zemědělskou universitu v Praze, aktivně využívá anglický jazyk, má pracovní zkušenosti z USA, následně nastoupil do developerské společnosti na pozici Senior Property Manager a Team Leader, kde působil šest let a měl na starost správu 13 budov, poté se přesunul do developerské společnosti, kde působil na obdobné pozici až dosud.

Uchazeč č. 2 – Další uchazeč vystudoval Vysokou školu ekonomickou v Praze, ovládá aktivně anglický a méně pokročile francouzský a španělský jazyk, má pracovní zkušenosti z Anglie, následně nastoupil do nejmenované bankovní instituce jako specialista na vymáhání úvěrů, kde působil rok. A nyní je již pátým rokem v developerské společnosti na pozici vedoucí oddělení správy nemovitostí.

Uchazeč č. 3 – Tento uchazeč vystudoval universitu v Anglii, tedy aktivně ovládá anglický jazyk. Po ukončení školy pracoval pro společnost zabývající se prodejem online vstupenek, kde vystřídal několik pozic, poté nastoupil jako Property Manager do developerské společnosti, kde se posunul na pozici Senior Property Managera a kde působí již desátým rokem.

Uchazeč č. 4 – Čtvrtý uchazeč vystudoval České vysoké učení technické v Praze, aktivně ovládá anglický a pasivně německý jazyk, po absolvování několika pracovních zkušeností na zkrácený úvazek při studiu, působil jako Project Economist ve stavební společnosti, poté nastoupil do pojišťovny, kde tři roky působil jako Property a Facility Manager. Následně začal pracovat pro developerskou společnost jako Property Manager.

Uchazeč č. 5 – Tento uchazeč je jediný, který neprošel výběrovým řízením přes personálně-poradenskou společnost, ale pomocí doporučení zaměstnance P3 Logistic Parks. Vystudoval Ústav soudního inženýrství a aktivně ovládá anglický jazyk. Po ukončení studia pracoval tři roky jako konstrukční technik a poté nastoupil do developerské společnosti jako Property Manager, kde již působí pátým rokem.

Dotazník pracovního chování a motivace pracuje s tím, jak se uchazeč sám vnímá, testy pak testují, jestli jednotlivé schopnosti, či kompetence skutečně ovládá. V dotazníku pracovního chování se hodnotí kompetence jako vliv, management lidí, efektivní komunikace, vytváření obchodních příležitostí, zaměření na zisk, systematický přístup, inovace, analýza, úsudek, stabilita atd. V dotazníku na motivaci jsou hodnoceny motivační faktory jako uznání za výkon, finanční odměna, jistota, zábava při práci, otevřená komunikace, spolupráce, hierarchie, možnost rozvoje, absence stresu atd.

Uchazeč číslo jedna má dle dotazníku na pracovní chování výrazně vyvinutou schopnost vytvářet si síť kontaktů je tedy sociálně sebejistý a společenský a také má velkou schopnost inovací. Ostatní kompetence jsou na střední úrovni, žádná ovšem není na nízké. Při práci vyžaduje možnost učit se, uznání za výkon, uvolněnou atmosféru, věřit, že jeho práce má smysl atd.

Uchazeč číslo dvě, má na velmi vysoké úrovni kompetence, jako zaměření na zisk, systematický přístup, analýzu a úsudek, a iniciativu a zodpovědnost. Na druhou stranu pod úrovní profilu má kompetence jako vliv, schopnost vytvářet síť kontaktů, rozvoj lidí, efektivní komunikace, konstruktivní týmovou práci, organizační povědomí, stabilitu a vlastní rozvoj, ostatní kompetence jsou na střední úrovni. Při své práci potřebuje výrazně určenou hierarchii, možnost rozvoje, možnost ovlivňovat a příjemné pracovní prostředí. Ovšem vůbec nevyhledává změnu.

Uchazeč číslo tři má velmi výrazné kompetence jako je rozvoj lidí, zaměření na zisk, vize a strategie, profesní odbornost, inovace, iniciativa a odpovědnost a stabilita. Pod úrovní se ukazují kompetence jako organizační povědomí, a schopnost vytvářet síť kontaktů, ostatní kompetence jsou na průměrné úrovni. Při práci ho motivuje zábava při práci a identifikace s danou prací, nepotřebuje jistotu a harmonii.

Uchazeč číslo čtyři převyšuje v kompetenci exekutivy a vlastního rozvoje. Pod úrovní referenční skupiny je kompetence efektivní komunikace a iniciativy a odpovědnosti, ostatní kompetence na střední úrovni. V práci ho motivuje rychlá změna a příjemné pracovní prostředí.

Pátý uchazeč má silně vyvinutou kompetenci vytváření sítě kontaktů, týmové spolupráce a organizačního povědomí. Pod úrovní má vliv, iniciativu a odpovědnost. Ostatní kompetence jsou na průměrné úrovni. Při práci vyžaduje zábavu, spolupráci a absenci stresu. Ostatní testy byly zaměřeny výkonově, proto bude přehlednější výkony jednotlivých uchazečů zobrazit v tabulce. Hodnoty percentilu, jsou hodnoty, které určují, kolik procent osob

ze srovnávací skupiny (celé populace), dosáhlo horšího výsledku než daný uchazeč. Tedy čím vyšší percentil, tím lépe. Další hodnotou je rychlost, která určuje, jak rychle uchazeč řešil úlohy a která má škálu od jedné do devíti, kdy jedna je pomalý a devět rychlý. A stejně tak je tomu s další hodnotou, přesností, která určuje, jak moc uchazeč označoval chybné odpovědi. Jedna znamená nepřesný a devět přesný. U testu kreativity není možné sledovat ani rychlost ani přesnost, hodnotí se pouze, jak moc je uchazeč originální ve srovnání s referenční skupinou. (Interní materiály personálně-poradenské společnosti)

V tabulce 2 je vidět, že výsledky jednotlivých uchazečů byly velmi proměnlivé a není jednoznačně možné určit nejlepšího či nejhoršího účastníka. V prvním výběrovém řízení byly testy součástí assessment centra, proto po tomto kole neprobíhalo vyhodnocení, ale byly použity jako podpůrný prostředek k rozhodování po výkonech uchazečů v assessment centru. V druhém výběrovém řízení, kde byl pouze jediný uchazeč, sloužily jako prostředek k ověření kompetencí zjištěných při pohovoru. Velkou váhu hodnotící přikládali zejména dotazníkům, tedy pracovnímu chování a motivaci uchazečů, testu kreativity, numerické a verbální analýze, u nichž si představovali percentil vhodných uchazečů alespoň nad 50. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

Tabulka 2 - Výsledky uchazečů v online testech

Uchazeči / Typy testů		Deduk- tivní lo- gické myšlení	Induk- tivní lo- gické myšlení	Kreati- vita	Numerické myšlení	Verbální myšlení
Uchazeč č. 1	Rychlost	3	9	x	5	6
	Přesnost	6	3	x	4	6
	Percentil	68	77	65	42	89
Uchazeč č. 2	Rychlost	5	8	x	4	5
	Přesnost	7	1	x	8	6
	Percentil	85	6	18	59	64
Uchazeč č. 3	Rychlost	4	2	x	2	3
	Přesnost	7	6	x	6	6
	Percentil	73	33	84	16	34
Uchazeč č. 4	Rychlost	3	1	x	3	4
	Přesnost	9	9	x	4	6
	Percentil	58	14	90	19	36
Uchazeč č. 5	Rychlost	2	1	x	2	4
	Přesnost	9	9	x	6	5
	Percentil	52	44	70	19	31

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů P3 Logistic Parks

18. Assessment centrum

Dalším kolem prvního výběrového řízení bylo assessment centrum. Assessment centrum na pozici Property Managera bylo zaštitěno personálně-poradenskou společností. Konalo se v jejích prostorách a s pomocí jejich externího hodnotitele, specialistou na talent management. Assessment centrum bylo prováděno individuálně, což znamená, že uchazeči byli podrobeni modelovým situacím jednotlivě a nepotkali se mezi sebou. Tento přístup se využívá u většiny pracovních míst, která jsou obsazována pomocí přímého oslovení. Dalším důvodem bylo to, že trh Property Managerů je celkem malý a pokud uchazeči aktivně nehledají novou práci, mohla by se zpráva o tom, že se zúčastnili jiného výběrového řízení dostat až k jejich zaměstnavateli. Assessment centra se zúčastnili všichni čtyři uchazeči. A ze strany hodnotitelů se zúčastnil nezávislý externí konzultant personálně-poradenské společnosti a ze společnosti P3 Logistic Parks pak personální manažerka, přímý nadřízený pozice Property Managera a Country Head pro Českou republiku. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

Assessment centrum pro hodnotitele trvalo celý den, ale pro každého z uchazečů cca čtyři hodiny. Assessment centrum bylo zahájeno setkáním hodnotitelů, kde si společně prošli jednotlivé úkoly a kompetenční matici, která obsahovala kompetence, které bude možné v jednotlivých úkolech sledovat a zároveň obdrželi všechny profily uchazečů a zadání úkolů i s jejich správným řešením.

Do kompetenční matice a profilů uchazečů si hodnotitelé mohli psát poznámky o uchazečích, jaké kompetence v jakých úkolech a případně na jaké úrovni byly projeveny. Fialově vyznačené kompetence v tabulce 3 jsou ty, které je možné u daného úkolu pozorovat. V posledním řádku je možnost pro doplnění výsledků z online testování jednotlivých uchazečů. (Interní materiály personálně-poradenské společnosti)

Tabulka 3 - Kompetenční matice

	Case Study – Laurent's Café	Role Play – Prodej bytu	Competency Interview	On-line tests
Influence Makes an impact; convinces and persuades others; promotes plans and ideas successfully				
Effective communication Communicates in a clear, precise and structured way; speaks with authority and conviction; presents effectively				
Business development Identifies and seizes commercial opportunities; has a strong positive impact on business growth and profitability				
Bottom-line focus Focuses on bottom-line results, identifies potential risks and monitors the financial impact of own activities				
Execution Adheres to company rules and procedures; executes plans with commitment and determination; achieves high quality results.				
Analysis & Judgement Quickly understands and analyzes complex issues and problems; comes up with sound and rational judgements				
Innovation Produces fresh and imaginative ideas				
Initiative & Responsibility Acts on own initiative, makes things happen and accepts responsibility for the results				

Zdroj: Interní materiály personálně-poradenské společnosti

Prvním z úkolů v assessment centru byla případová studie. Uchazeč obdržel zadání případové studie a dostal jednu hodinu času na vypracování a přípravu prezentace pro hodnotitele, jak studii vypracoval. Uchazeč má v případové studii vyřešit, zda si pan Laurenc,

který vlastní jednu kavárnu a rád by expandoval, má otevřít další novou kavárnu nebo zrekonstruovat a rozšířit starou. Uchazeč má k dispozici spoustu údajů o hospodaření podniku, cenách produktů, všech výdajích pana Laurence, předpokládaných nových výdajích na rozšíření či novou kavárnu a o trhu a konkurenci. Uchazečovým úkolem je tedy přijít s výhodami a nevýhodami obou možností a propočítat možné zisky či ztráty. U tohoto úkolu jsou znatelné především kompetence jako úsudek, zda je uchazeč schopný zanalyzovat problém, propočítat možnosti a přijít s vhodným řešením. Dále také, jak je orientovaný na dosahování cílů, jeho strategické myšlení, schopnost prezentovat své záměry a přesvědčit publikum o jejich vhodnosti. Kromě jednoho uchazeče, který případovou studii nedokázal odprezentovat v odpovídající formě, všichni ostatní uchazeči dokázali obhájit svůj názor a projevit ve větší či menší míře požadované kompetence.

Druhý úkol se nazývá Role Play, tedy hraní rolí a trvá cca 30 minut. Úkolem uchazeče bylo vžít se do role realitního makléře a prodat byt na první schůzce zájemci, jelikož realitní společnost je v krizi a potřebuje tento prodej uskutečnit. Ovšem problém této schůzky je, že se měla uskutečnit přímo v bytě, ale ten bohužel díky špatné elektroinstalaci částečně vyhořel a je nutné schůzku přesunout z důvodu oprav do blízké kavárny a přesvědčit tak zájemce ke koupi bez prohlídky bytu. Roli zájemce hraje externí konzultant a uchazeče tak dostává do nepříjemné situace svou nedůvěřivostí a nespokojeností, z přesunutí schůzky a nemožnosti se na byt podívat. U tohoto úkolu je hlavním kritériem pro splnění prozákaznický přístup a schopnost najít řešení obtížných situací. Uchazeč se při něm díky jednání zájemce dostává do stresu a je tak možné vidět jeho chování ve vypjatých situacích. Dále je také hodnocena schopnost ovlivňovat, efektivní komunikace, a schopnost rozvíjet obchodní příležitosti. (Interní materiály personálně-poradenské společnosti)

Posledním typem úkolu byl kompetenční behaviorální pohovor. Tento pohovor byl strukturovaný, s přesně danými otázkami. Nicméně ve velkém počtu hodnotitelů se občas diskuze svedla i jinam než podle předepsaných otázek.

Hlavními hodnocenými kompetencemi bylo (Interní materiály personálně-poradenské společnosti):

Zaměření na zisk - tato kompetence obsahovala čtyři hlavní otázky s dílčími podotázkami. Jedna z otázek byla například:

Popište situaci, kdy jste musel monitorovat finanční dopad určité metody nebo postupu.

- o Proč bylo důležité dopad sledovat?*
- o Jaké byly možnosti sledování dopadu?*
- o Proč jste jednal tak, jak jste jednal - jaké jste měl možnosti a alternativy?*

Exekutiva - tato kompetence obsahovala čtyři hlavní otázky s dílčími podotázkami. Jedna z otázek byla například:

Jaká nařízení a postupy jste dosud v práci musel dodržovat?

- o Jaký to mělo vliv na způsob vaší práce?*
- o Co si myslíte o dodržování takových pravidel?*
- o Jaké případné limity pro vás má dodržování pravidel?*

Inovace - tato kompetence obsahovala pět hlavních otázek s dílčími podotázkami. Jedna z otázek byla například:

Uveďte, prosím, příklad toho, kdy jste musel přijít s náhradním řešením problému (v konkrétní pracovní situaci).

- o Jak a kde jste hledal inspiraci/nápady?*
- o Na základě čeho jste se rozhodl pro konečné řešení?*
- o Jak reagovali ostatní?*

Iniciativa a odpovědnost - tato kompetence obsahovala pět hlavních otázek s dílčími podotázkami. Jedna z otázek byla například:

Popište, kdy jste se musel naposledy rychle a bez dlouhého přemýšlení rozhodnout.

- o Proč to muselo být tak rychle?*
- o Jak vaše rozhodnutí ovlivnilo ostatní?*
- o Co byste dnes udělal jinak, kdybyste znovu mohl?*

Po ukončení všech úkolů probíhalo vyhodnocení celého výběrového řízení nejen assessment centra. Hodnocení se účastnili všichni hodnotitelé a externí konzultant z personálně poradenské společnosti. Hodnotitelé měli k dispozici profily uchazečů, všechny úkoly

assessment centra, výsledky online testů a své poznámky. Hodnocení uchazečů probíhalo pomocí společné diskuse, při které zastával externí konzultant roli moderátora. Nejdůležitějším kritériem pro výběr byla shoda prezentovaných kompetencí v assessment centru se shodou kompetencí ve výsledcích online testů. U uchazeče č. 3 výsledky online testů vůbec neodpovídaly prezentovaným kompetencím v assessment centru a ve všech úlohách skóroval výrazně níže než ostatní účastníci. Na zamítnutí tohoto uchazeče se shodli všichni z hodnotitelů. U zbývajících uchazečů probíhalo hodnocení pomocí zjištěných kompetencí a diskuze o tom, jaké by byly výhody a nevýhody zaměstnání takového člověka. Diskuze probíhala spíše nestrukturovaně, kompetence se tedy hodnotily podle subjektivních slovních popisů jednotlivých hodnotících a nevyužívala se žádná škála ani stupnice, pro hodnocení kompetencí. Kompetenční matice hrála spíše podpůrnou roli, ale výstupy z ní nebyly nijak prezentovány. Diskuze trvala cca 90 minut, následně se všichni shodli na výběru uchazeče č. 1, který měl průměrné výsledky v testech, ale výborně zvládl všechny úlohy assessment centra. Při výběru hrála velkou roli personální manažerka, která má s tímto typem výběru velké zkušenosti a její slovo tedy mělo velkou váhu. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

Tabulka 4 - Harmonogram assessment centra

Časový Harmonogram				
	Uchazeč 1	Uchazeč 2	Uchazeč 3	Uchazeč 4
8:30 - 9:00	Úvodní setkání hodnotitelů - představení případových studií, rollových her, harmonogramu a kalibrace hodnotitelů.			
9:00 - 9:30	Případová studie - příprava	Pohovor		
9:30 - 10:00		Role Play		
10:00 - 10:30	Případová studie - prezentace	Případová studie - příprava		
10:30 - 11:00	Pohovor			
11:00 - 11:30		Případová studie - prezentace		
11:30 - 12:00	Role Play			
12:00 - 12:30	Oběd			
12:30 - 13:00				
13:00 - 13:30			Případová studie - příprava	Pohovor
13:30 - 14:00				Role Play
14:00 - 14:30			Případová studie - prezentace	Případová studie - příprava
14:30 - 15:00			Pohovor	
15:00 - 15:30				Případová studie - prezentace
15:30 - 16:00			Role Play	
16:00 - 16:30	Závěrečné hodnocení			

Legenda	
Čas pro hodnotitele	
Čas přípravy uchazeče	

Zdroj: Interní materiály personálně-poradenské společnosti

19. Zpětná vazba

Zpětná vazba byla poskytována všem uchazečům, kteří se účastnili assessment centra nebo jen online testování. Výsledky jim interpretovala personální manažerka na smluvené schůzce. Předmětem diskuze byla i interpretace výsledků z online testů, celého assessment centra a pocity uchazečů z celého výběrového řízení. Uchazečům byly sděleny jejich silné stránky a stránky, na kterých by bylo dobré do budoucna pracovat. Uchazečům, kteří nebyly vybráni na pozici, byla skutečnost sdělena a byla jim dána doporučení do příštích výběrových řízení. U uchazečů, kteří se stali vítězem výběrového řízení, měla zpětná vazba ještě podobu jakéhosi ověření rozhodnutí hodnotitelů. Jelikož při diskuzi o jejich silných a slabých stránkách se člověk dokáže personálnímu manažerovi otevřít a sdělit mu o sobě něco více. Tím pádem vítězným uchazečům ještě nebylo sděleno, že výběrové řízení vyhráli. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

20. Konečné rozhodnutí

Správný výběr uchazeče prvního výběrového řízení se při poskytování zpětné vazby potvrdil. Po poslední konzultaci personální manažerky, přímého nadřízeného pozice Property Managera a Country Head byla uchazeči č. 1 zaslána nabídka zaměstnání. Uchazečovo finanční očekávání přesahovalo původně stanovený rozpočet na toto pracovní místo, nicméně, díky mapování trhu, společnost P3 Logistic Parks zjistila, že obvyklé mzdové ohodnocení této pozice se pohybuje výše. Díky tomu vítězný uchazeč byl zaměstnán za odměnu 70 000Kč za měsíc a dostal benefit firemního automobilu i k soukromým účelům.

Druhé výběrové řízení bylo založeno na konsensu stejných zaměstnanců společnosti P3 Logistic Parks, ale jelikož se ho zúčastnil pouze jeden uchazeč, rozhodovalo se pouze, zda je vhodný na obsazované pracovní místo či nikoli. Jelikož se ale druhé výběrové řízení uskutečnilo časově později než první, hodnotitelé již mohli účastníky prvního výběrového řízení použít jako srovnávací vzorek a díky znalosti trhu byly schopni rozhodnout o umístění uchazeče i s méně náročným výběrovým řízením. Na základě pohovoru a online testů tedy uchazeči č. 5 byla také zaslána nabídka zaměstnání.

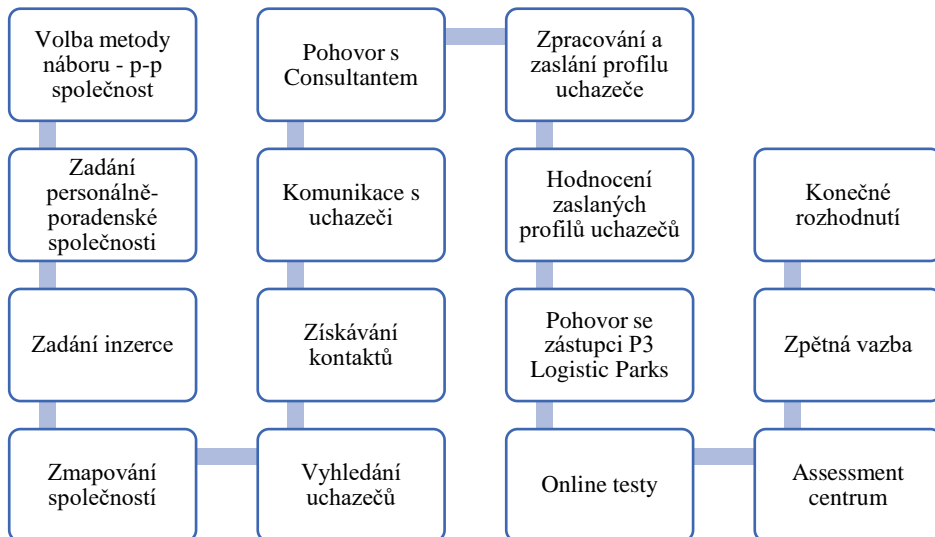
Nabídka obsahuje název pracovního místa, komu pozice reportuje, jaké je její zařazení v rámci organizační struktury, kdy je domluveno datum nástupu pracovníka, jaká je smluvená mzda a bonusy, jaká je doba dovolené, a jestli a jaká bude zkušební doba. Zaslání nabídky probíhalo pomocí emailu s oficiálním dopisem o nabídce práce. Uchazeč dostal čas na rozmyšlenou, popřípadě prostor na domluvu o upravení určitých podmínek spolupráce.

Oba uchazeči se všemi podmínkami souhlasili a zaslali tedy podepsanou nabídku zaměstnání zpět do společnosti P3 Logistic Parks. (ústní sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017)

5.4 Rozdíly výběrových procesů

Procesy výběru prvního a druhého Property Managera se výrazně neliší, až do šestého bodu a to volby metody náboru. U prvního procesu byla zvolena spolupráce s personálně-poradenskou společností, zatímco k druhému procesu stačilo jako metoda náboru doporučení některého ze zaměstnanců, který uchazeče dobře znal. Rozdíly v dalších bodech, je možné vidět na obrázku 3 a 4.

Obrázek 4 - Proces č. 1



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 5 - Proces č. 2



Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na oba typy procesu se lišily o cca 148 000 Kč. Důvodem byla rozdílná složitost obou procesů a rozdílný počet uchazečů.

Tabulka 5 - Náklady na náborové a výběrové procesy

	Náklady na zaměstnance	Náklady na online testy	Náklady na assessment centrum	Náklady spojené s umístěním pracovníka	Cekem
1. výběrové řízení	50 050 Kč	x	25 000 Kč	210 000 Kč	285 050 Kč
2. Výběrové řízení	5 720 Kč	1 100 Kč	x	130 000 Kč	136 820 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle ústního sdělení, personální manažerka P3 Logistic Parks, 2017

V tabulce 5 jsou zobrazeny rozdíly nákladů výběrových procesů. Náklady na zaměstnance jsou odvozeny od průměrné hodinové sazby zaměstnanců P3 Logistic Parku, kteří se zúčastnili výběrových řízení. Do této sazby jsou započítány náklady na čas strávený pohovorováním a komunikací s uchazeči, účastí na assessment centru, rozhodováním o výběru uchazeče, poskytováním zpětné vazby, přípravou nabídky nebo komunikací s personálně-poradenskou společností. Některé s činností v druhém výběrovém řízení chybí. Rozdíl nákladů je také způsoben menším počtem uchazečů ve druhém výběrovém procesu.

Náklady na online testy jsou započítány jen u procesu číslo dvě, jelikož online testy v prvním výběrovém řízení byly součástí assessment centra, které bylo organizováno personálně-poradenskou společností a tím pádem je započítáno ve fakturované částce za assessment centrum.

Náklady spojené s umístěním pracovníka u prvního výběrového řízení tvoří částku, která byla zaplacená personálně-poradenské společnosti a tvoří cca 25 % ročního hrubého platu obsazeného pracovníka. A částka u druhého výběrového řízení, je odměna, která je poskytována zaměstnanci, který obsazeného uchazeče doporučil.

První výběrové řízení trvalo cca čtyři až pět měsíců. U druhého výběrového řízení byl výběr kratší a trval okolo jednoho měsíce, velký podíl na tom má účast pouze jednoho uchazeče a jeho úspěch. Časový rámec výběrových řízení ale nelze přesně určit. Celý proces prvního výběrového řízení neprobíhal po jednotlivých časově ohraničených krocích, ale etapy se prolínaly mezi sebou. Například v průběhu prezentace uchazečů ze strany personálně-poradenské společnosti probíhalo vyhledávání a oslovování dalších nových uchazečů, kteří byly prezentováni společnosti P3 Logistic Parks později. Druhé výběrové řízení je možné počítat od oslovení uchazeče zaměstnancem P3 Logistic Parks, přibližně týden na

toto oslovení byl domluven pohovor se zástupci společnosti, následně měl týden na vyplnění online testů a dva týdny probíhalo vyhodnocení testů a zaslání nabídky uchazeči.

Obou procesů se ze strany P3 Logistic Parks účastnili tři zástupci a to personální manažerka, Head of Asset Management a Country Head pro Českou republiku. Ze strany personálně-poradenské společnosti to byl Research Consultant, Consultant a Head of Talent Management, který byl jako externí konzultant pro assessment centru.

V tabulce 6 je vidět počet uchazečů, kteří se zúčastnili výběrových řízení. Na inzerci u prvního výběrového řízení se přihlásilo celkem sedm uchazečů, nicméně nikdo z nich nebyl relevantní, proto jsou také započítáni do uchazečů, kteří nebyly vhodné. Přímě osloveno jich bylo 107, z toho se s 18 z nich nepodařilo spojit a dostat tak jejich odpověď a 39 jich nemělo zájem. 19 uchazečů se dostalo k pohovoru v personálně-poradenské společnosti, 14 z nich bylo prezentováno P3 Logistic Parks, z těchto 14 se 10 dostalo k pohovoru se zástupci společnosti, a pouze 4 z nich byly pozváni na assessment centrum a online testování, jeden z uchazečů byl přijat společností. Ostatní byly vyhodnoceny v průběhu celého procesu jako nevhodní pro toto pracovní místo. Při druhém výběrovém řízení se inzerce nezveřejňovala, osloven byl pouze jeden uchazeč, který byl vhodný a měl zájem pokračovat ve výběrovém řízení, zúčastnil se tedy pohovoru a online testů, z obojího měl vyhovující výsledek a proto byl přijat.

Tabulka 6 - Statistika náborového a výběrového procesu

	1. výběrové řízení	2. výběrové řízení
Inzerce	7	0
Osloveno	107	1
Pohovorování p-p společností	19	x
Prezentováno	14	x
Pohovorování P3 Logistic Parks	10	1
Účast na online testech	4	1
Účast na assessment centru	4	x
Nepodařilo se kontaktovat	18	0
Nebylo vhodných	56	0
Nemělo zájem	39	0
Přijato	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů personálně-poradenské společnosti

Oba přijatí uchazeči dříve pracovali ve stejné společnosti a byli díky zmapování trhu, přijati za vyšší finanční ohodnocení, než bylo na toto pracovní místo plánováno. Nicméně ani jeden z přijatých uchazečů nesplnil obě hranice stanovené pro online testování numerické a verbální analýzy.

6 VLASTNÍ DOPORUČENÍ

Ze zjištěných informací pomocí vlastního pozorování a rozhovoru s personální manažerkou vyplývá, že společnost P3 Logistic Park má velké zkušenosti s náborem i výběrem a také se jí daří řídit tyto procesy efektivně. Důkazem toho je její stálý růst a příjemná firemní kultura, kde jsou zaměstnanci k sobě otevření, respektují se, spolupracují a mají zápal pro svou práci a dobré výkony. Moje návrhy na zlepšení fungování výběrových řízení se tedy týkají spíše drobností, které si myslím, že by bylo možné upravit.

Work-life balance

Společnost P3 Logistic Park příliš nereaguje na trend work-life balance. Personální manažerka zastává názor, že pokud pracovníka jeho práce baví, nepotřebuje benefity ve formě práce z domova či flexibilní pracovní doby. Nicméně myslím, že současní či potenciální pracovníci by tento benefit ocenili. Může se jednat o ženy s malými dětmi, které nemají pro ně hlídání, o pracovníky, kteří potřebují do práce dojíždět z větší dálky atd. Spoustu zaměstnanců pracujících z domova je schopno podat vyšší výkon než v kanceláři a jsou schopni pracovat déle než jen předepsané smluvené pracovní hodiny. Navíc tento benefit může pomoci předcházet stresu zaměstnanců a navodit tak příjemnější atmosféru při práci. Také určitě pomáhá s budováním dobrého jména zaměstnavatele. Nicméně ne u všech pozic je tyto benefity možné poskytnout.

Testování zaměstnanců

Při výběru kritérií pro přijetí budoucího zaměstnance společnost vychází z určité typologie osobností, které jim chybí v týmu, nicméně nevychází z žádné předem určené metodiky, pouze z doporučení a pocitů nadřízeného pro dané pracovní místo. Pokud nadřízený není zkušený, může to způsobit špatné stanovení kritérií, proto bych navrhovala využít například online testování stávajících zaměstnanců stejnými testy, jako jsou testování uchazečů. Využila bych hlavně dotazníky pracovního chování a motivace. Při těchto testech se jasně projeví, jaké osobnosti jsou v týmu a jaké je potřeba ještě doplnit. Pro lepší stanovení kritérií, která budou kladena na výkon, je možné podrobit stávající zaměstnance na stejné pozici s tou, která je obsazována, i výkonovým testům. Výsledky uchazečů je pak možné porovnat s výsledky zaměstnanců, kteří jsou dobře výkonní při své práci.

Inzerce

Z výzkumu také vyplívá, že vhodní uchazeči se nehlásí na inzerci. Jsem si jistá, že je to dáno specifícností pracovního místa a přímé oslovení je určitě efektivnější postup pro obsazení pracovního místa. Nicméně vhodná inzerce by mohla zkrátit dobu trvání obsazení pracovních míst. Doporučila bych tedy využití i jiných profesních portálů než jen jobs.cz a webové stránky společnosti. Populárním portálem pro inzerci je například webová stránka Glassdoor, která ve svých počátcích sloužila jako stránka pro recenze o firmách, ve kterých se lidé zúčastnili pohovoru, či pro které pracují. Většina společností si tak nevědomky na ní tvoří personální marketing prostřednictvím uchazečů o práci či pracovníků. V dnešní době jsou na portálu jednotlivé firmy ohodnoceny hvězdičkami od jedné do pěti, ale také je možné vložit na portál inzerci určitého pracovního místa. Dalším portálem, který neslouží jen pro přímé oslovení a je možné na něj nahrát svou online inzerci je LinkedIn. Jelikož LinkedIn je velmi rozšířená sociální síť, inzerci vidí více lidí a nejen těch, kteří aktivně hledají práci. LinkedIn totiž sám svým uživatelům posílá nové nabídky přímo do soukromého emailu, pokud je dle profilu vyhodnotí jako vhodné uchazeče.

Hodnocení uchazečů

Assessment centrum, kterého se uchazeči účastnili, bylo vhodně připraveno, nicméně materiály jako kompetenční matice pak nebyly využity. Celé hodnocení bylo založeno na diskuzi subjektivních dojmů hodnotitelů. Pro zachování objektivity by bylo vhodné zajistit školení pro všechny hodnotitele, zejména pro manažery, kteří se výběrových řízení neúčastní příliš často a nemají s nimi tak velké zkušenosti. Další variantou je také vypracování škály, pomocí které se budou dané kompetence hodnotit, popřípadě příkladů, ze kterých bude patrné, jak se daná kompetence v úkolu projevuje. Jako například, pokud při úkolu z assessment centra (prodeje bytu), nezvládne uchazeč zájemci byt prodat na první schůzce, ale zvládne ho uklidnit a domluvit s ním další schůzku ohledně prodeje, hodnocení jeho vlivu by se mělo pohybovat například na hodnotě 3. Ze škály 1-5, kdy 5 představuje velkou schopnost ovlivňovat a 1 žádnou. Následným součtem ohodnocení všech kompetencí by se stanovil nejlepší uchazeč. Obdobně probíhala i ostatní kola výběru, jako pohovor s Consultantem personálně-poradenské společnosti i pohovor se zástupci P3 Logistic Parks, u kterých chybělo hodnocení pomocí škály nebo bodů. Je pak velmi obtížné srovnávat uchazeče mezi sebou.

Stanovení vah jednotlivých metod

Jelikož byli přijati uchazeči, kteří nespĺnili hranici stanovenou pro online testy, je patrné, že tyto typy testů neměly příliš velkou váhu ve výběru i přesto, že personální manažerkou byly hodnoceny jako důležité. Mým návrhem je před začátkem výběrového procesu, stanovit váhu, či pořadí důležitosti jednotlivých metod výběru, jako pohovorů, assessment centra a zpětné vazby a díky výše navrhovaným bodům, či škále, váženým součtem vyhodnotit nejlepšího uchazeče. Váhy lze určit pomocí společného konsensu lidí, kteří se podílí na vyhodnocování výběrového řízení. Či na základě výzkumů validity jednotlivých metod, ve kterých se ukázalo, že nejvíce vypovídající hodnotu z hlediska budoucího výkonu má assessment centrum a následně online testování. Příklad můžete vidět v tabulkách 6 a 7 níže. Kde je zřetelné, že oba uchazeči získali 18 bodů, nicméně v jiných úkolech a jelikož každému je přikládána jiná váha, výsledné hodnocení se velmi liší. Body za jednotlivé úkoly jsou v rozmezí 1 až 5, kdy pět je nejlepší hodnocení úkolu a součet jednotlivých vah tvoří jedna. Hodnocení například online testů je samozřejmě nutné převést na tuto stupnici. Tabulka by byla vytvořena pro každého uchazeče a uchazeč s nejlepším váženým součtem by byl vítězný uchazeč.

Tabulka 7 - Příklad stanovení vah a bodů u uchazeče č. 1

Uchazeč č. 1						
	Pohovor s Consultantem	Pohovor se zástupci P3 Logistic Parks	Online testy	Assessment centrum	Zpětná vazba	Celkem
Váha	0,1	0,25	0,2	0,35	0,1	1
Hodnocení úkolu	4	5	3	2	4	18
Výsledek	0,5	1,5	0,8	1,05	0,5	4,35

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8 - Příklad stanovení vah a bodů u uchazeče č. 2

Uchazeč č. 2						
	Pohovor s Consultantem	Pohovor se zástupci P3 Logistic Parks	Online testy	Assessment centrum	Zpětná vazba	Celkem
Váha	0,1	0,25	0,2	0,35	0,1	1
Ohodnocení úkolu	3	5	4	5	1	18
Výsledek	0,4	1,5	1	2,1	0,2	5,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Časový rámec

Celý první náborový a výběrový proces se také uskutečňuje bez pevného časového rámce, to znamená, že se může stát, že při assessment centru s vybranými uchazeči je personálně-poradenskou společností osloven nový uchazeč. Pokud je v mezichase přijat uchazeč z assessment centra, je samozřejmě novému uchazeči vysvětlena situace a je slušně zamítnut. Nicméně celé společnosti to pak netvoří dobré jméno a může to uchazeče, či lidi, se kterými se o tuto skutečnost podělí, odradit od účasti na dalších výběrových řízeních této společnosti. Dobře to nepůsobí ani na uchazeče, kteří už se účastní assessment centra. Mohou to vnímat, že je společnost nepovažuje za vhodné a proto pokračuje v náboru jiných uchazečů. Mým návrhem je tedy stanovit přesný časový rozvrh procesu. Například zadání inzerce na prvních čtrnáct dní, kdy bude současně docházet k mapování trhu a oslovování uchazečů. Následně dalších čtrnáct dní, kdy bude docházet k pohovorování uchazečů Consultantem personálně-poradenské společnosti, poté budou všichni vybraní uchazeči prezentováni v jeden čas a dalších čtrnáct dní budou probíhat pohovory se zástupci společnosti P3 Logistic Parks, poté všichni uchazeči postupující do assessment centra dostanou týden na vyplnění testů a, zúčastní se assessment centra, zpětné vazby a následně bude zaslána nabídka vítěznému uchazeči. Pokud při tomto postupu společnost nevybere vhodného zaměstnance, celý postup se bude opakovat.

Sjednocení procesů

Jelikož se společnost neustále rozvíjí a roste, nemá přesně nastaveny všechny její procesy, což je vidět i při popisu výběrových procesů, které jsou výrazně odlišné, i přesto, že se jedná o obsazení stejné pozice. Z mého pohledu tohle může vyvolat v budoucím týmu zaměstnanců nejistotu. Jelikož jeden z nich podstoupil výrazně složitější výběrové řízení než druhý a nechápe proč. Nicméně tento fakt je dán i odlišností požadavků na osobnostní charakteristiky obou uchazečů. Je zřejmé, že pro novou personální manažerku byla nutnost mít zmapovaný trh těchto uchazečů, nicméně mým návrhem je oddělit mapování trhu od výběrového řízení. Tím myslím, smluvit mapování trhu s externí agenturou, která se nebude podílet na výběru uchazečů a následný výběr bude probíhat pomocí interního personálního oddělení. V případě, že mapování trhu není možné oddělit od výběru, navrhovala bych alespoň stejný postup výběrového řízení, což znamená účast obou uchazečů na assessment centru a dvou pohovorech (náhrada za pohovor s Consultantem personálně-poradenské společnosti). Druhou možností je uskutečnit všechna výběrová řízení na stejné pracovní místo přes personální agenturu. Na druhou stranu zaměstnanci mohou ocenit, že procesy nejsou pevně nastaveny při výkonu jejich práce, přináší jim to volnost a možnost si vlastní práci přizpůsobit podle vlastního uvážení.

Oba výběrové procesy se také výrazně liší náklady. Myslím, že rychlé a levnější obsazení druhého pracovního místa může být dáno právě náročností prvního výběrového procesu. Jelikož společnost díky mapování trhu a setkání s velkým počtem uchazečů získala jasnější představu o tom, jací uchazeči jsou na trhu práce a u druhého výběru mohla tyto poznatky aplikovat. Není tedy možné se na náklady obou procesů koukat izolovaně a říci, že druhý výběr je dostačující sám o sobě.

Závěr

Kvalifikovaní zaměstnanci jsou jednou z podmínek úspěchu společnosti na trhu. Každá společnost, která chce být výkonná a konkurenceschopná, by se měla věnovat tomu, jak získat kvalitní pracovníky v potřebném počtu. Tato disciplína vyžaduje systematický přístup a nadšené pracovníky, kteří se budou náboru a výběru těchto zaměstnanců věnovat. Existuje velké množství postupů a metod, jakými lze zaměstnance získat. Této problematice je věnována teoretická část, ve které jsou postupy a metody shrnuty dle dostupné odborné literatury.

Praktická část je věnována metodám a postupům, které byly použity ve společnosti P3 Logistic Parks při výběru dvou zaměstnanců na pozici Property Managera. Obě pracovní místa se obsazovala krátce po sobě, nicméně u každého bylo použito rozdílných postupů i metod. První výběrové řízení bylo velmi propracované a vyžadovalo spoluúčast personálně-poradenské společnosti, která provedla zmapování trhu a předvýběr uchazečů. Při druhém výběrovém řízení společnost P3 Logistic Parks spoléhala na doporučení jednoho ze svých zaměstnanců. Oba procesy se lišily i použitím výběrových metod. V prvním procesu se uchazeč musel zúčastnit dvou pohovorů, online testování, assessment centra a zpětné vazby. U druhého procesu stačil pouze jeden pohovor, online testování a zpětná vazba.

První vybraný uchazeč už na pozici Property Managera nastoupil a jeho výsledky dosažené v jednotlivých krocích výběru se potvrzují i v praxi. Druhý uchazeč bude na pracovní místo nastupovat až za několik týdnů. Z toho důvodu není možné oba procesy porovnat z hlediska úspěšnosti.

Myslím, že společnost P3 Logistic Parks je plná odborníků, kteří rozumí své práci a nábor i výběr, soudě dle současných zaměstnanců, provádí dobře. I přesto jsem během analýzy obou procesů přišla na možná vylepšení. Výsledkem mé práce je tedy soubor vlastních doporučení, který je podrobně uveden ve stejnojmenné kapitole. Zde jsou tato doporučení stručně shrnuta:

- Při rozhovoru s personální manažerkou bylo zjištěno, že společnost příliš neakceptuje nový trend work-life balance. To může vést k poklesu uchazečů o volná pracovní místa ve společnosti. Bylo by tedy vhodné zapracovat ho do personální strategie.
- Při vytváření kritérií pro umístění uchazeče společnost vychází z typologie osobnosti. Dle ní se snaží doplňovat tým o osobnosti, které v něm chybí.

Nicméně typologie vychází z pocitu nadřazeného tomuto týmu. Většinou se nejedná o psychologa. Proto by bylo vhodné zavést standardizaci určování typologie osobností. Například lze pro stávající zaměstnance v týmu využít stejného online testování, kterému se podrobují uchazeči o danou pozici.

- Další doporučení se týkalo využití některých moderních sociálních sítí či webových stránek pro zveřejnění inzerce, která v současné době společnosti nepřináší mnoho vhodných uchazečů.
- Dle mého názoru by také bylo vhodné vypracovat jasné bodování či škálu s příklady, jak se určitá kompetence může projevat. Jelikož vyhodnocení bylo založeno spíše na subjektivním pocitu hodnotících. Ke správnému využití bodování by dopomohlo i školení manažerů, kteří nemají tolik zkušeností s výběrem zaměstnance.
- Dále by bylo vhodné určit váhu jednotlivých kroků výběrového procesu, jelikož nebylo jasné, jaká z metod je pro výběr důležitější.
- První proces náboru a výběru neměl časově ohraničené jednotlivé kroky, což mohlo vést k oslovení uchazeče v době, kdy se ostatní uchazeči účastnili posledních kol. Z toho důvodu jsem navrhla jasné časové vymezení pro jednotlivé fáze procesu.
- Dalším návrhem bylo sjednocení obou výběrových procesů Property Managera, či jiných procesů pokud se jedná o obsazování totožného pracovního místa. Jelikož rozdílnost výběru může u budoucích zaměstnanců vyvolat rivalitu.

I přes profesionální přístup společnosti P3 Logistic Parks k mnou zvolenému tématu, je velká část procesů prováděna intuitivně a bez jasných pravidel. Věřím, že aplikace mých doporučení do náborových a výběrových procesů, mohou být pro společnost přínosem a mohou přispět ke zvýšení objektivity hodnotitelů a pro získání dalších kvalitních zaměstnanců.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael, 2010. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

BREWSTER, Chris, Paul SPARROW a Guy VERNON, 2008. *International human resource management: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 2nd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development. ISBN 978-184-3981-596.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al, 2016. *Abeceda personalisty. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění*. ISBN 978-80-7554-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9893-2.

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

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. Praha: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6515-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.

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

TAYLOR, Stephen, 2008. *People resourcing*. 4th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development. ISBN 978-184-3981-985.

ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5.

Internetové zdroje

BRONČEKOVÁ, Katarína. X, Y, Z – tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti. *HRforum* [online]. 2010 [cit. 2017-07-25]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/x-y-z-tri-pismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/>

Čeští Millennials chtějí work-life balance. *Universum* [online]. 2017 [cit. 2017-07-25]. Dostupné z: <https://www.universumczech.com/cesti-millennials-chteji-work-life-balance/tips-and-tricks/47>

Generace XYZ - seznamte se. *Gradua* [online]. 2016 [cit. 2017-07-25]. Dostupné z: <http://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html>

Jak je to s pracovní flexibilitou a mobilitou zaměstnanců? *Investia* [online]. 2011 [cit. 2017-07-25]. Dostupné z: <http://www.investia.cz/jak-je-to-s-pracovni-flexibilitou-a-mobilitou-zamestnancu>

MEJSTRŤÍK, Jiří. *Dojíždka a vyjíždka do zaměstnání do/z hl. m. Prahy* [online]. Praha: Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy, Kancelář strategie a rozvoje, 2014 [cit. 2017-07-25]. ISBN 978-80-87931-16-5.

Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2017-07-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich

P3 Logistic Parks [online]. 2013 [cit. 2017-07-25]. Dostupné z: https://www.p3parks.com/Slevárenské_dny:_sborník_=_..._Foundry_Days:_proceedings:_Brno,_Czech_Republic_. [online]. Brno: Dům techniky ČSVTS, 1961 [cit. 2017-07-25]. ISBN 978-80-02-02692-1.

Další zdroje

Ústní sdělení (personální manažerka P3 Logistic Parks, Praha 1, 2017-08-07)

Interní dokumenty společnosti P3 Logistic Parks

Interní dokumenty personálně-poradenské společnosti

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Obecná míra nezaměstnanosti	13
Obrázek 2 - Mapa působení společnosti P3 Logistic Parks	44
Obrázek 3 - Organizační struktura	47
Obrázek 4 - Proces č. 1	77
Obrázek 5 - Proces č. 2	77

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Report s identifikovanými společnostmi	57
Tabulka 2 - Výsledky uchazečů v online testech	69
Tabulka 3 - Kompetenční matice	71
Tabulka 4 - Harmonogram assessment centra	75
Tabulka 5 - Náklady na náborové a výběrové procesy	78
Tabulka 6 - Statistika náborového a výběrového procesu	79
Tabulka 7 - Příklad stanovení vah a bodů u uchazeče č. 1	83
Tabulka 8 - Příklad stanovení vah a bodů u uchazeče č. 2	84

Seznam příloh

Příloha 1 - Inzerce na pozici Property Managera	91
Příloha 2 - Popis pozice Property Managera	92
Příloha 3 - Příklad oslovení kandidáta přes LinkedIn	93
Příloha 4 - Příklad komentářů a statusů v reportu na konci výběrového řízení	94

Senior Property / Asset Manager

For our client – an international expanding real estate development company – we are seeking experienced candidates for the position of Senior Property Manager.

Job description:

- Manage all aspects of assigned properties and related business
- Design business plans for assigned properties
- Negotiate lease/contracts with contractors
- Maintain and develop positive, productive relationship with tenants
- Develop and manage annual budgets by forecasting requirements and analyzing variances, data and trends
- Monitoring the economy of the assets
- Accomplish financial goals and report on financial performance
- To be responsible for marketing vacant spaces to attract tenants
- Source and build relationships with prospective clients to expand business opportunities
- Providing property management expertise for the new projects
- Cooperation with and reporting to the management

Requirements:

- Experience in property management minimum 3 – 5 years in non-residential sector
- University degree
- Active knowledge of English
- Fully understanding property management and its financial aspects
- In depth knowledge of rules and regulations related to property management
- Strong professional attitude and flexibility
- Negotiations and leadership skills
- Results and customer orientation
- Team player

The client offers:

- Challenging work in expanding growing real estate development company
- Opportunity for professional growth
- Attractive remuneration package
- Participation in new projects

Zdroj: Interní materiály personálně-poradenské společnosti

Rámcový popis pracovní náplně

Jméno: xxx

Pozice: Property Manager

Společnost: PointPark Properties s.r.o. a skupina P3

Podléhá: Head of Asset & Property Management CZ

Klíčové pracovní povinnosti:

Agenda smluvní dokumentace s třetími stranami související se správou a údržbou nemovitostí Zaměstnavatele a skupiny P3 – vedení dodavatelské agendy, vyjednávání, komunikace a kontrola činnosti třetích stran dle uzavřených smluv, příprava podmínek smluvních dokumentů atd.

Agenda dodavatelských faktur - kontrola dodavatelských faktur a všech výdajů souvisejících s provozem nemovitostí,

Agenda nájemníků - aktualizace seznamu nájemníků, vedení složek s nájemními smlouvami a souvisejícími dokumenty, kontrola dodržování nájemných smluv, účast na přípravě podkladů pro fakturaci nájemcům, správa pohledávek, pravidelná komunikace s nájemci, Řízení dobrého fungování a vztahů s údržbářskou firmou, agenda technické správy a údržby - plánování a koordinace technické správy a údržby nemovitostí společnosti, zajištění bezpečnosti a veškerých oprav či rekonstrukcí,

Vedení pojistné agendy, prvotní kontakt s pojišťovnami a následná komunikace a řešení pojistných událostí,

Účast na přípravě a kontrole provozních rozpočtů nemovitostí společnosti,

Úzká a efektivní komunikace a spolupráce se členy finančních a řídicích týmů Zaměstnavatele, plnění dalších úkolů souvisejících se správou majetku a nemovitostí zadaných Zaměstnavatelem.

Specification of Job Duties

Name: xxx

Job Title: Property Manager

Company: PointPark Properties s.r.o. and P3 Group

Reporting to: Head of Asset & Property Management CZ

Key Duties:

Third parties' legal documentation agenda related to administration and maintenance of properties of the Employer and the P3 Group in Czech and Slovak republic - administration of suppliers' agenda, negotiations, communication and checking of third parties' activities based upon concluded contracts, preparation of the conditions of legal documents etc.

Documentation related to suppliers' invoices – checking of all invoices and expenses related to operation of the properties,

Tenants' Documentation – update of the list of tenants, administration of the files with lease contracts and related documents, enforcement of the conditions in lease contracts, participation in preparation of invoicing data for tenants, claims administration, regular communication with tenants,

Managing good functioning and good relationship of the facility company, technical operation and maintenance documentation/ agenda – planning and coordination of technical operation and maintenance of the properties of the Employer, ensuring safety and coordination of all repairs and reconstructions,

Insurance documentation/agenda administration – initial contact with insurance companies, dealing with insurance incidents,

Participation in preparation and control of operation budget of the Employer's properties,

Close and effective communication and coordination with financial and management teams of the Employer, execution of other tasks related to asset & property management assigned by the Employer.

Zdroj: Interní materiály P3 Logistic Parks

Příloha 3 - Příklad oslovení kandidáta přes LinkedIn

Dobrý den,xxx

dovolte mi, abych se Vám představila a nabídla Vám zajímavou profesní příležitost v oblasti Real Estate Development.

V současné době obsazujeme pro našeho významného klienta (mezinárodní společnost se sídlem v Praze) pozici Senior Property Manager. Váš profil je na tuto roli velmi zajímavý.

Vidíte prostor si nezávazně popovídat (u kávy nebo telefonicky) o této konkrétní příležitosti?

Těším se na odpověď a přeji hezký den.

S pozdravem, xxx

Zdroj: Interní materiály personálně-poradenské společnosti

Příloha 4 - Příklad komentářů a statusů v reportu na konci výběrového řízení

COMPANY	CANDIDATE NAME	POSITION	RESULT	COMMENTS
Industrial Development Companies				
AMESBURY, s.r.o.	xxx	Head Property and Asset Manager	NOT INTERESTED	Candidate said she wants to stay loyal to her employer at the moment and complete given tasks. She claimed not to be interested in any professional change at the moment and agreed that she may be open to professional change in about 6 months. At Amesbury since 09 / 2015. Ex - Head of Asset Management - Commercial / XXX Company
Prologis	xxx	Property Manager	NOT INTERESTED	Candidate is not interested in professional change.
Commercial Real Estate Agencies				
Knight Frank	xxx	Property Manager	NOT SUITABLE	Candidate is too junior for this role. At Knight Frank since 11 / 2014. Ex - Accountant / xxx
Other Real Estate Developers and Property Companies				
CPI Property Group	xxx	Property Manager	NOT SUITABLE	Candidate does not have suitable personality and experience in Property/Asset Management.
Presented Candidates				
Knight Frank	xxx	Senior Property Manager	PLACED	Candidate is interested in the position. Candidate is At Knight Frank since 06 / 2016. Ex - Senior Property Manager / xxx
CPI Property Group	xxx	Property Manager	PASSED AC / NOT SUITABLE	Candidate has been in CPI Property Group since 02/2015 responsible as a Property Manager mainly for office buildings. The graduate of Technical University in Prague is confidentially open to new professional opportunities in an international development company in senior property management. His financial expectations are from CZK 70 000-80 000 gross per month. He is applicable to 2 month notice period.
Jones Lang LaSalle	xxx	Property Manager	INTERVIEWED BY CLIENT / REFUSED	Dynamic intelligent candidate with strong common sense and almost 6 years' experience in property and facility management. The graduate of Technical University in Kosice has also experience in Project Management in steel construction company. She lives in Prague and is open to new career opportunities in industrial development. Her financial expectations are CZK 60 000 - CZK 70 000 gross per month.
Knight Frank	xxx	Property Manager	PRESENTED/ REFUSED BY CLIENT	Preferred by client for Project Management positions. No Project Management position open right now.

Mint Investments	xxx	Senior Property Manager	PRESENTED/ REFUSED BY CLIENT	Candidate has been in Mint Investments since 06 /2014 responsible mainly for large office portfolio. He was Property Manager and Facility Manager. He is open to new career opportunities in senior property management in an international development company. His financial expectations are around CZK 80 000 gross per month plus bonuses and he is applicable to 1-2 months' notice period. He has dynamic rather informal and friendly personality.
SB Property Services	xxx	Property Manager	PRESENTED/ REFUSED BY CLIENT	Candidate has only 3 years' experience in Property Management. She may be too junior. Her financial expectations are around CZK 50 000 gross per month.

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů personálně-poradenské společnosti

