

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Výběr a získávání zaměstnanců ve vybraném podniku

Selection and recruitment of employees in selected company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D., ING.PAED.IGIP

PHAM

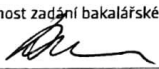

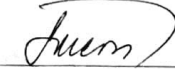
TIEN DUNG

2018


I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Pham	Jméno:	Tien Dung	Osobní číslo:	461012
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS) <input type="checkbox"/>				
Zadávací katedra/ústav:	ČVUT MUVS - oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Výběr a získávání zaměstnanců ve vybraném podniku		
Název bakalářské práce anglicky:	Selection and Recruitment of Employees in Selected Company		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cílem této práce bude analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců v dané společnosti, srovnat s postupem popsáním v odborné literatuře a následně navrhnout změny vedoucí ke zkvalitnění procesu získávání a výběru pracovníků.</p> <p>Přínosem práce je návrh optimalizace na současný stav procesu získávání a výběru zaměstnanců.</p> <p>Osnova: 1. Úvod, 2. Teoretická část - Získávání pracovníků, Metody výběru zaměstnanců, Shmutí teoretické části, 3. Praktická část - Představení podniku, Cíl práce a výzkumné metody, Zdroje a prostředky získávání zaměstnanců, Výběr zaměstnanců, zhodnocení a návrh opatření vedoucí ke zlepšení. 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007 Koubek, J., Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada 2007 Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007 Dale, M., Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty, Praha: Computer press, 2007		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D., ING.PAED.IGIP, ČVUT MUVS - oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2019		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>22-03-2018</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Pham, Tien Dung. *Výběr a získávání zaměstnanců ve vybraném podniku*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval 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: 17. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu své bakalářské práce Ing. Bc. Pavlovi Andrešovi, Ph.D., ING.PAED.IGIP za cenné rady a věnovaný čas na konzultacích při psaní této bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval své rodině a blízkým za podporu během psaní bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá procesem získávání a výběru zaměstnanců. Práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou část a praktickou část. Teoretická část se věnuje poznatkům ohledně procesu získávání a výběru zaměstnanců z odborné literatury. V praktické části je představena společnost XY a následně byly popsány procesy získávání a výběru zaměstnanců v dané společnosti na základě získaných informací z rozhovoru s jedním ze zaměstnanců společnosti a CEO společnosti. Cílem této bakalářské práce je analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY a na základě porovnání s odbornou literaturou a osobních zkušeností navrhnout doporučení.

Klíčová slova

Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, společnost, metody získávání zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců

Abstract

The bachelor thesis deals with the process of recruitment and selection of employees. The thesis is divided into two parts, the theoretical part and the empiric part. The theoretical part deals with the knowledge about the process of recruiting and selecting employees from the professional literature. The practical part introduces company XY and describes the processes of employee recruitment and selection in the company based on the information obtained from an interview with one of the Company's employees and the CEO of the company. The aim of this bachelor thesis is to analyse the process of recruitment and selection of employees in XY and on the basis of comparison with professional literature and personal experience, propose recommendations.

Key words

Recruitment, employee selection, company, methods of employee recruitment, methods of employee selection

Obsah

Úvod.....	5
Teoretická část.....	6
1 Získávání zaměstnanců	6
1.1 Faktory ovlivňující získávání zaměstnanců.....	6
1.2 Proces získávání zaměstnanců	7
1.2.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.....	8
1.2.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa	8
1.2.3 Zvážení alternativ	9
1.2.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků	9
1.2.5 Identifikace potenciálních zdrojů zaměstnanců.....	10
1.2.6 Volba metod získávání zaměstnanců	11
1.2.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.....	14
1.2.8 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.....	14
1.2.9 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi ...	15
1.2.10 Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací.....	15
1.2.11 Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám	15
2 Výběr zaměstnanců	15
2.1 Proces výběru zaměstnanců.....	16
2.2 Metody výběru.....	17
2.3 Závěrečná fáze výběru pracovníka.....	20
2.3.1 Metody porovnávání.....	21
2.3.2 Rozhodnutí o výběru kandidáta.....	22
Praktická část	24
3 Představení společnosti.....	24

3.1	Zaměstnanci společnosti XY.....	25
3.2	Kultura a základní hodnoty.....	28
3.3	Personální politika.....	30
4	Získávání zaměstnanců	31
4.1	Image společnosti	31
4.2	Proces získávání zaměstnanců ve společnosti XY	32
4.2.1	Identifikace potřeby získávání pracovníků	33
4.2.2	Stanovení požadavků na danou pracovní pozici	33
4.2.3	Zdroje a alternativy.....	33
4.2.4	Metody získávání pracovníků.....	33
4.2.5	Volba dokumentů, které jsou vyžadovány od uchazečů	35
4.2.6	Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.....	35
4.2.7	Předvýběr na základě poskytnutých informací od uchazečů a sestavení vhodných uchazečů.....	36
5	Výběr zaměstnanců	37
5.1	Analýza přijatých dokumentů a informací od uchazečů	37
5.2	Osobní/Online pohovor	38
5.3	Testován uchazečů	38
5.4	Pohovor s CEO	39
5.5	Závěrečné rozhodnutí	39
6	SWOT analýza společnosti XY	40
7	Návrh doporučení pro společnost XY	41
7.1	Personální oddělení.....	41
7.2	Personální agentury/Headhunting.....	42
7.3	Dokumenty, které jsou vyžadovány od uchazečů	42
7.4	Formulace nabídky	42
7.5	Image společnosti	42

7.6	Provádění pohovorů.....	43
7.7	Využití zahraničního trhu práce.....	43
7.8	Spolupráce se studenty/absolventy vysokých škol.....	44
Závěr	45
Seznam použité literatury	47
Seznam obrázků	49
Seznam tabulek	49

Úvod

Bakalářská práce se zabývá procesem získávání a výběru zaměstnanců. Zaměstnanci jsou hlavním pilířem v organizaci, který tvoří hodnotu společnosti. Úspěch společnosti na trhu závisí na kvalitních zaměstnancích. Pokud společnost nebude mít dobře kvalifikované a motivované zaměstnance, bude ztrácet potenciál posouvat se dál a být konkurenceschopná.

S klesající nezaměstnaností v posledních pěti letech, je získání dobrého zaměstnance velmi obtížné, a to si společnosti uvědomují. Konkrétně v oblasti IT, kde je dobře kvalifikovaných potenciálních zaměstnanců velmi málo, je o ně veliký konkurenční boj. Z tohoto důvodu je důležité mít proces získávání a výběru zaměstnanců dobře nastavený, aby společnost mohla obsadit dané pracovní pozice co možná nejlepším možným uchazečem.

Teoretická část se zabývá základním vysvětlením procesu získávání a výběru zaměstnanců z pohledu literárních poznatků. Popisuje různé metody, z jakých zdrojů své potenciální uchazeče vyhledávat, a také, jakým způsobem. Popisuje různé fáze výběru zaměstnanců a metody, a také jak zaměstnance vybírat a posoudit způsobilost potenciálního uchazeče.

V praktické části představím společnost XY poté zaměstnance společnosti, personální politiku a základní hodnoty. Dále popíšu proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti na základě rozhovoru s jedním zaměstnancem a CEO společnosti.

Cílem této práce je na základě získaných informací ohledně procesu získávání a výběru zaměstnanců zhodnotit současný stav procesu ve společnosti XY, a poté navrhnout potřebné doporučení, které povedou k optimalizaci. Doporučení a návrhy by měly společnosti XY pomoci při získávání a vybírání uchazečů a pomoci jí být více lukrativní pro potenciální uchazeče a rovněž zlepšit konkurenční postavení na trhu práce.

Teoretická část

1 Získávání zaměstnanců

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

Oslovit a přilákat velké množství potenciálních kandidátů na danou pozici, je základní myšlenkou získávání pracovníků. Pokud zaměstnavatel poskytne skutečnou představu o dané pozici, co všechno obnáší a jaké jsou požadavky na danou pozici, tak potenciální kandidát si může požadavky analyzovat a rozhodnout se, zda mu budou vyhovovat. Z toho pak vznikne rovnováha mezi požadavky zaměstnavatele a potenciálního kandidáta (Dvořáková a kol., 2007, str. 133).

1.1 Faktory ovlivňující získávání zaměstnanců

Faktory, které ovlivňují získávání pracovníků se podle Koubka (2011, str. 71-72) dělí na faktory, které lze ovlivnit a faktory, které nelze ovlivnit. *„Ovlivnitelné faktory působí spíše na individuální rozhodování potenciálních uchazečů, zda budou reagovat na nabídku firmy, vnější faktory jsou spíše objektivní, firma je ovlivňovat nemůže a musí je při svých rozhodováních brát na vědomí.“*

Faktory, které lze ovlivnit:

1. Faktory, co ovlivňují nabídku zaměstnání, jako jsou forma, obsah a informace. Formulace nabídky je důležitá, protože to má vliv na potenciální kandidáty

2. Popis pracovního místa a to, jaké jsou požadavky, místo výkonu práce, požadavky, pracovní náplň. Stanovení finanční odměny a případě zaměstnanecké výhody
3. Charakteristika firmy a to, jaké má firma úspěchy, image, popřípadě pověst firmy. Schopnost konkurovat jiným firmám z hlediska odměn. Dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Možnost osobního a karierního růstu.

Faktory, které ovlivnit nelze:

- demografické faktory,
- ekonomické faktory
- sociální faktory
- technologické faktory
- sídelní faktory
- policko-legislativní faktory

1.2 Proces získávání zaměstnanců

„Získávání je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami“ (Dvořáková a kol., 2007, str. 134).

Dokonalá znalost daných pracovních míst, které potřebujeme obsadit je podmínkou pro efektivní proces získávání pracovníků. Proces získávání pracovníků je propracovaný postup a když ho budeme využívat tak se nám zmenší doba, kdy máme neobsazené pracovní místo. Tím pádem se můžeme vyhnout časovým ztrátám (Koubek, 2007, str. 131).

Postup při získávání pracovníků Koubek (2011, str. 76) uvádí v následujících bodech:

- identifikace potřeby získávání pracovníků,
- popis a specifikace obsazovaného pracovního místa,
- zvážení alternativ,

- výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků,
- identifikace potenciálních zdrojů uchazečů,
- volba metod získávání pracovníků,
- volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání,
- formulace nabídky zaměstnání,
- uveřejnění nabídky zaměstnání,
- shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,
- předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací,
- sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

1.2.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Identifikace potřeby získávání pracovníků „*musí vycházet jednak z plánů organizace, jednak z momentální, operativní potřeby.*“ Identifikace potřeby získávání pracovníků se musí uskutečnit předtím, než nastane proces získávání pracovníka (Koubek, 2007, str. 132). Identifikace se musí rozeznat a uskutečnit s časovou rezervou z důvodu, aby se společností zmenšil časový úsek, kdy bude pracovní pozice volná a zmenšili by se tím ztráty (Koubek, 2011, str. 76).

1.2.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Musíme znát všechny informace ohledně pracovního místa, který potřebujeme obsadit, přesněji musíme znát požadavky a podmínky, který se vyžadují k danému pracovnímu místu. Pokud máme k dispozici aktuální informace ohledně pracovního místa, které jsou validní, můžeme je využít. Za předpokladu, že informace nebudou aktuální a nemůžeme je využít, musíme uskutečnit analýzu pracovní pozice. Popis a specifikace pracovního místa se provádí z důvodu, abychom byli schopni určit, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty požadovat od uchazečů a jaké kritéria při výběru použít (Koubek, 2007, str. 132).

Kociánová (2010, s. 50-52) uvádí, že samotný popis pracovního místa by měl obsahovat základní informace o náplni práce, povinnostech a odpovědnosti ohledně pracovního místa. Toto uvádí i Šikýř (2016, s. 80), navíc tyto patřičné informace rozděluje do dvou

skupin. Do skupiny, kde jsou informace o pracovním místě a do skupiny, kde jsou požadavky ohledně pracovního místa.

1.2.3 Zvážení alternativ

„Jde o to, zda nelze nalézt nějakou příznivější alternativu k obsazování volného pracovního místa na plný úvazek, např. zrušit pracovní místo, pokrýt práci formou částečného úvazku, dohodou o pracovní činnosti, či dohodou o provedení práce.“ (Koubek, 2011, str. 77-78)

1.2.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců

Podle Koubka (2007, str. 133) popisy a specifikace bývají příliš dlouhé a bylo by těžší pracovat s úplnou verzí. Proto musíme vybrat důležité charakteristiky daného pracovního místa. Vybráním důležitých charakteristik můžeme našim potenciálním uchazečům dodat co nejlepší představu o pracovním místě.

Koubek (2007, str. 134) a Šikýř (2016, s. 80) se shodují na důležitých bodech při popisu pracovního místa a požadavcích na zaměstnance, které by neměly být opomenuty.

Důležité body při popisu pracovního místa:

- název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání,
- rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný,
- místo výkonu práce,
- možnost výcviku a vzdělání při výkonu práce,
- pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky,

Důležité body při popisu požadavků na zaměstnance:

- vzdělání a kvalifikace,
- dovednosti a schopnosti,
- pracovní zkušenosti,
- charakteristiky osobnosti,

1.2.5 Identifikace potenciálních zdrojů zaměstnanců

Volnou pracovní pozici můžeme zpravidla obsadit ze dvou zdrojů, a to buď z vnitřního zdroje nebo ze zdroje vnějšího. Do vnitřních zdrojů řadíme naše vlastní pracovníky a do vnějších zdrojů řadíme všechny, co se řadí mimo naši firmu (Šikýř, 2014, str. 98).

Armstrong (2007, str. 348) uvádí, že „některé organizace s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti (často orgány lokální správy) trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházející se o volné místo měli stejné výchozí podmínky, jako uchazeči z vnějších zdrojů.“

Je důležité se předem rozhodnout, z jakého zdroje budeme čerpat. Je zřejmé že pozitiva i negativa má každý z těchto zdrojů a cílem zaměstnavatele je, co nejvíce usilovat o pozitiva z daných možností a naopak, co nejvíce snížit negativa (Hroník, 2007, str. 100).

a) Vnitřní zdroje

Podle Dvořákové a kol. (2007, str. 137) je získávání z vnitřních zdrojů je spojeno s dalšími činnostmi, jako je analýza práce, výběr zaměstnanců a hodnocení pracovníka. Z toho vyplývá, že je důležité se zaměřit na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, aby se v budoucnu mohly uskutečnit kladené požadavky od zaměstnavatele.

Do vnitřních zdrojů podle Koubka (2007, str. 129) patří zaměstnanci, kteří byli uspořeni pomocí technického rozvoje, zaměstnanci uvolnění v důsledku organizačních změn nebo zaměstnanci, kteří jsou schopní a ochotní změnit pracovní pozici za obtížnější. V neposlední řadě sem patří zaměstnanci, kteří jsou již využiti, ale z vlastní vůle chtějí obsadit uvolněnou pracovní pozici. Získávání pracovníků z interních zdrojů se hledá pomocí „hodnocení pracovníků, kariérového plánování a rozvoje, talent managementu a projektu.“ (Hroník, 2007, str.123)

Využívání vnitřních zdrojů má své výhody i nevýhody. Mezi základní výhody patří to, že má zaměstnavatel přehled o silných i slabých stránkách svého stávajícího zaměstnance, to pomůže zaměstnavateli při rozhodování. Další důležitou výhodou je, že jsou zaměstnanci více motivováni, dostávají šanci na lepší pracovní pozici a možnost dále kariérně růst. Na druhé straně tu máme nevýhody, jako jsou špatné mezilidské vtahy,

které mohou nastat z důsledku soutěžení mezi pracovníky o lepší pozici nebo také možnost, že povýšíme pracovníka na těžší pozici, na kterou nebude stačit. Dále ztrácíme možnost získat schopné a talentované lidi mimo společnost. (Koubek, 2007, str. 130).

b) Vnější zdroje

Podle Dvořákové a kol. (2007, str. 134) „pracovní síla z vnějšího trhu přináší organizaci „novou krev“, jejíž jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změnám.“

Do vnějších zdrojů patří nezaměstnaní, čerství absolventi škol, zaměstnanci jiných organizací. Poté vnější zdroje jsou obohaceny o doplňkové zdroje, a to jsou lidské zdroje ze zahraničí, ženy v domácnosti, studenti a senioři (Koubek, 2007, str. 129-130).

Hlavní výhodou využití vnějších zdrojů je širší výběr uchazečů s lepšími zkušenostmi a schopnosti než z vnitřních zdrojů. K získání vysoce kvalifikovaný pracovníky z vnějších zdrojů je z finančního hlediska snazší, jelikož vynaložíme menší finanční náklady, než je vychovávat v podniku. Mezi nevýhody pak můžeme zařadit vyšší náklady na samotný proces získávání, adaptace zaměstnanců trvá delší dobu a blokáce pracovního růstu stávajících zaměstnanců (Koubek, 2007, str. 131). Mezi nevýhody využívání vnějších zdrojů řadí Kocianová (2010, s. 83) také zvyšující se fluktuaci.

1.2.6 Volba metod získávání zaměstnanců

Po výběru, z jakého zdroje budeme čerpat, následuje metoda získávání pracovníků. Jedná se o proces, ve kterém zaměstnavatel dává vědět o existenci volných pracovních míst potenciálním uchazečům a navnadit je, aby se o tato místa ucházela (Šikýř, 2014, str. 98).

Pro stanovení vhodné metody, sledujeme různé okolnosti, v první řadě, jaké pracovní místo obsazujeme, jaké zdroje budeme využívat, zda to budou vnitřní nebo vnější zdroje zaměstnanců, jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa, kolik peněz a času je zaměstnavatel ochotný investovat (Koubek, 2007, str. 135). Okolnosti, které ovlivňují volbu získávání zaměstnanců závisí podle Šikýře (2016, s. 97) také na pověsti organizace a aktuální situaci na trhu práce.

a) Uchazeči se nabízejí sami

Jedná se o pasivní metodu získávání pracovníků. Této metody lze dosáhnout, pokud má společnost dobrou pověst, nebo nabízejí pracovní pozici, která je zajímavá s vysokým finančním ohodnocením. Pokud společnost toto dokáže nabídnout, tak se uchazeči uchází o zaměstnání sami. Výhodou jsou nízké náklady, avšak má tato metoda své nevýhody. Jedna z nevýhod je rozptýlení žádostí v čase a kvůli tomu nelze porovnat schopnosti a kvality většího počtu uchazečů. (Koubek, 2007, str. 135-136)

b) Doporučení uchazeče

Druhou možností je také metoda, která se řadí mezi pasivní. K využití této metody je důležitý, aby byly vytvořeny určité informační předpoklady, aby naši stávající zaměstnanci věděli o volné pracovní pozici. Je dobré k tomuto procesu doporučování nabídnout různé odměny. U této metody máme také nízké náklady, jako u předešlé metody. Další výhodou je, že stávající zaměstnanec může dobře odhadnout, kdo bude vyhovovat profesně tak osobně na danou pracovní pozici. Zpravidla se budou doporučovat jen vhodní kandidáti, jelikož doporučením nevhodného zde hrozí pokles důvěry u svého zaměstnavatele. I zde se objevuje omezený počet výběru a porovnání z počtu uchazečů (Koubek, 2007, str. 136).

c) E-recruitment

Jedná se o elektronické získávání zaměstnanců. Využívá se počítačová síť (internet), kde se konkrétně využívají nejvíce internetové adresy (webové stránky) a e-mailové adresy a sociální sítě (Šikýř, 2014, str. 99). Podle Dvořákové a kol. (2007, str. 135) „mezi zaměstnavateli dynamicky roste zájem o on-line získávání (e-recruitment). Mohou si tak zabezpečit zvýšený počet uchazečů, a i malé organizace mohou oslovit široký okruh potenciálních kandidátů z různých lokalit.“

Většina společností mají vlastní internetové adresy, kde vyvěšují nabídky volných pracovních pozic, které potřebují obsadit. Společnosti na svých webových stránkách mají sekci ohledně pracovních pozic, kde najdeme přehled volných pozic a informace k daným pozicím. V případě, že uchazeče nějaká nabídka zaujme, může na danou nabídku, která ho zaujala odpovědět prostřednictvím dotazníku. V dotazníku vyplní svoje údaje a přiloží svůj životopis. E-mailová adresa slouží k zaslání životopisů a poté i k podávání informací o výsledku výběrového řízení. (Šikýř, 2014, str. 99)

Sociální sítě (Facebook, LinkedIn), i zde je možnost informovat potenciální uchazeče o volných pozicích, které nabízíme. Hlavní výhodou využívání sociálních sítí je, že zde můžeme přímo vyhledat kandidáty, kteří splňují podmínky dané pracovní pozice a oslovit je s nabídkou. (Šikýř, 2014, str. 100)

Výhodou e-recruitmetu jsou hlavně nízké náklady, dokáže poskytnout větší škálu informací a tyto informace se mohou v průběhu lehce poupravit. (Armstrong, 2007, str. 353)

d) Přímé spojení podniku se vzdělávacím institutem

Jedná se o jednu z nejvíce používanou metodu, kterou využívají společnosti. Spolupracují se středními školy i vysokými školy, tato spolupráce obstarává společnostem mladý a potenciální uchazeče. (Kociánová, 2010, s. 87)

Hlavní výhodou využívání této metody je, že školy doporučují studenty, kteří jsou přijatelní. Toto doporučení v podstatě funguje, jako předvýběr vhodných kandidátů. Zaměstnavatel získá o studentech informace, jaké mají schopnosti a dovednosti. Na druhou stranu největší nevýhodou této metody je sezónnost, kdy mohou absolventi nastupovat, což má za následek, že nemůžeme tuto metodu využívat po celý rok. (Kleibl a kol., 1995, str. 88)

e) Využívání externích služeb

Zpravidla personální agentury poskytují své služby k získávání a k předvýběru pracovníků. Tyto agentury mají lepší přehled trhu práce a většinou vlastní databázi potenciálních uchazečů. (Koubek, 2007, str. 140)

Využívání externích služeb, podle Armstronga (2007, str. 355) „jsou rychlé a efektivní, ale na druhou stranu finančně nákladnější. Agentury si mohou za poskytování služeb požadovat částku, která má hodnotu patnácti i více procentům ročního platu na obsazeném pracovním místě během prvního roku zaměstnání.

Další externí službou může být headhunting. „Jedná se o vyhledávání pracovníků formou přímého oslovení potenciálního kandidáta zaměřeny na vyhledávání i vysoce hodnocených talentů, expertů nebo manažerů.“ (ManagementMania, 2016)

1.2.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Dostatečný počet informací o uchazeči, je potřeba k tomu, abychom byli schopni vybrat nejlepšího uchazeče na danou pracovní pozici. To, jak kvalitní a přesné informace dostaneme závisí na tom, jaké dokumenty budeme požadovat u uchazečů. (Koubek, 2011, str.80)

Do dokumentů, které jsou vyžadovány od uchazečů patří životopis, který může mít podobu volného, polostrukturovaného a strukturovaného životopisu., motivační (průvodní dopis), který slouží k upoutání pozornosti. Dále je zde dotazník, který slouží k poskytnutí různých dat (Duda, 2008, s. 66). Dotazník může mít dvě podoby a to dotazník, kde se uvádí pouze holá fakta, se nazývá jednoduchý dotazník a dotazník, ve kterém uchazeč dostává možnost detailněji popsat některé skutečnosti a vyjádřit se k některým otázkám je otevřený dotazník (Koubek, 2007, str. 143).

1.2.8 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Formulace nabídky je prostředek, kterým komunikují firmy s uchazeči o pracovní pozici. V daném intervalu a s určitými finančními náklady, získávají firmy schopnost oslovit a přilákat vhodné uchazeče. „*Smyslem formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání je poskytnout potenciálním uchazečům o zaměstnání v organizaci i mimo organizaci srozumitelnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání.*“ (Šikýř, 2012, str. 79)

Informace, které by měla nabídka obsahovat uvádí Šikýř (2012, str. 80) v těchto bodech:

- název práce (pracovního místa),
- charakteristiku práce a organizace,
- místo výkonu práce,
- požadavky na uchazeče o zaměstnání
- Podmínky výkonu práce
- Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání
- Pokyny pro uchazeče o zaměstnání

U uveřejnění nabídky se musíme zaměřit na to, kdy a jak budeme nabídku zveřejňovat. V případě, že firma uveřejní nabídku nevhodným způsobem, může nastat situace, že

snaha, která byla vynaložená na získání pracovníků, bude bezvýznamná (Koubek, 2011, str.80).

1.2.9 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

„Během období vlastního získávání pracovníků (doba od uveřejnění nabídky do ukončení termínu, který jsme stanovili pro předkládání žádostí o zaměstnání) shromažďujeme dokumenty a informace od uchazečů a obvykle s nimi i ústně jednáme.“ (Koubek, 2011, str.80)

1.2.10 Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací

V této fázi se vybírají vhodní kandidáti, na základě předložených dokumentů. Porovnává se, zda kandidát splňuje podmínky na danou pozici. Výsledkem jsou tři skupiny, do kterých rozdělíme kandidáty:

1. Velmi vhodní.
2. Vhodní.
3. Nevhodní (Koubek, 2007, str. 153-154).

1.2.11 Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Sestavení seznamu uchazečů, který je zpravidla seřazen dle abecedy, je finálním procesem získávání pracovníků. Ideální počet uchazečů na seznamu by se měl pohybovat od pěti až deseti uchazečů na jednu pracovní pozici. (Koubek 2007, str. 154)

2 Výběr zaměstnanců

Kolman, Chýlová, Michálek a Glosíková (2010, s. 13) uvádí že, *„výběr pracovníků je vždy prováděn v kontextu organizace. V organizaci patří výběr zaměstnanců k činnostem zajišťovaným v rámci řízení lidských zdrojů firmy či instituce.“*

Jedná se o další fázi, která navazuje na získávání pracovníků k obsazení volných pracovních míst. Hlavním úkolem je určit a vybrat vhodného uchazeče, který bude splňovat kritéria na danou pozici. (Dvořáková a kol., 2007, str.138) Nejen, že uchazeč by měl splňovat kritéria na danou pozici, ale měl by být vhodný i v oblasti mezilidských vztazích a rozumět si s pracovní skupinou. Také by měl mít rozvojový potenciál, pokud by nastala jakákoliv změna, jak už na pracovním místě, či v pracovní skupině. (Koubek, 2007, str. 166)

2.1 Proces výběru zaměstnanců

Kociánová (2010, str. 94-95) uvádí, že proces výběru zaměstnanců začíná v okamžiku přihlášení uchazeče k výběrovému řízení, až do doby, kdy proběhlo rozhodnutí o přijetí uchazeče. Proces výběru můžeme rozdělit do několika kroků. Avšak není povinností všechny tyto kroky provádět, mohou být využívány jen některé kroky podle pracovní pozice, kterou se společnost snaží obsadit. Koubek (2003, str. 103) a Kociánová (2010, str. 95) se téměř shodnou na procesu výběru zaměstnanců, až na jediný bod.

Tabulka 1 Komparace procesu výběru zaměstnanců

Proces výběru podle Kociánové	Proces výběru podle Koubka
Zkoumání dokumentů uchazečů	Zkoumání dotazníku a jiných dokumentů
První rozhovor	Předběžná pohovor
Testování způsobilosti	Testování uchazečů
Výběrový rozhovor	Výběrový pohovor
Zkoumání referencí	Zkoumání referencí
Předvedení pracoviště	Lékařské vyšetření
Rozhodnutí o přijetí	Rozhodnutí o výběru
Informování uchazeče o přijetí	Informování uchazeče o rozhodnutí

Zdroj: vlastní tvorba autora

2.2 Metody výběru

a) Hodnocení životopisu

Kocianová (2010, str. 99) uvádí, že v dnešní době se životopis zpracovává v strukturovaný podobě, který poskytuje přehledný a logicky uspořádaný informace.

Jedná se o základní a univerzální metodu vybírání zaměstnanců, kterou lze využívat k předvýběru. Pomocí životopisu bychom se měli dozvědět základní informace ohledně vzdělání, předešlých pracovních pozic, činnosti, které vykonával a jaké znalosti a vědomosti získal. Po přezkoumání životopisů se uchazeči rozdělí do dvou skupin, a to do skupiny vhodných uchazečů a do skupiny nevhodných uchazečů. Hodnocení životopisu se zpravidla využívá s další metodou výběru, a to metodou výběrový pohovor. Vhodní uchazeči jsou poté pozváni k výběrovému pohovoru (Šikýř, 2014, str. 102-103).

b) Motivační dopis

Motivační dopis je dle Kocianové (2010, s. 100) stále žádanějším dokumentem. Jedná se „průvodní dopis“ k písemným materiálům, které uchazeč předkládá. Smyslem motivačního dopisu je ukázat zájem uchazeče o pracovní pozici a měl by upoutat pozornost.

c) Výběrový pohovor

Výběrový pohovor slouží k systematickému sběru dat a k osobnímu seznámení. (Kolman, Chýlová, Michálek, Glosíková, 2010, str. 84) Jedná se o „komplexní a efektivní prozkoumání a posouzení odborné způsobilosti i rozvojového potenciálu vhodných uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci“ (Šikýř, 2014, str. 103).

Výběrový pohovor nepřináší pouze zaměstnavateli informace o uchazeči, ale i uchazeč se zde dozví informace ohledně zaměstnavateli a více informací ohledně pracovní pozice. Poté může posoudit a vyhodnotit, zda mu zaměstnavatel a daná pozice bude vyhovovat. (Dvořáková a kol., 2007, str.141)

Podle Šikýře (2014, str. 103) účelem výběrového pohovoru je:

- ověřit a doplnit rozhodující údaje o uchazeči,

- posoudit způsobilost, chování a motivaci uchazečů,
- informovat uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání,
- zjistit představu uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání,

Kocianová (2010, str. 102) uvádí, že účelem výběrového pohovoru je:

- jaký je skutečný zájem uchazeče o danou pracovní pozici,
- jaké jsou skutečné předpoklady uchazeče pro danou pozici,
- jak by zvládl uchazeč práci na daném místě, jaký pracovní výkon by byl schopen podávat
- jaké jsou předpoklady dalšího rozvoje uchazeče
- jakou pracovní životnost uchazeče lze předpokládat

Individuální pohovor (pohovor typu 1+1)

Jedná se o nejvyužívanější typ pohovoru. Individuální pohovor je diskuzi, kde se zúčastní pouze dva lidé, a to uchazeč a tazatel (vedoucí pohovoru). Nastává zde možnost navázání bližšího kontaktu mezi uchazečem a tazatelem. Největší hrozbou využití individuálního pohovoru je, že může nastat chybný nebo povrchní rozhodnutí (Armstrong, 2007, str. 361)

Výběrové panely

U tohoto typu pohovoru se sejde skupina dvou a více lidí, kteří vedou pohovor s uchazečem. Tato skupina je nejčastěji tvořena personalistou a liniovým manažerem. Hlavní výhodou je, že nedochází k povrchnímu a chybnému rozhodnutí z důvodu, že je větší počet lidí, kteří vedou pohovor a mohou spolu projednat, jak se choval uchazeč a jaké mají dojmy z pohovoru (Armstrong, 2007, str. 361)

Výběrová komise

Jedná se o větší pohovorovým panelem. Hlavní výhodou je poskytuje více lidem nahlédnout na uchazeče a následně porovnat získané poznatky. Na druhou stranu nevýhodou je, že stanoviska dominujících členů komise mohou převážit názory členů ostatních. (Armstrong, 2007, str. 361)

Strukturovaný pohovor

Je to pohovor, kde jsou pevně dané otázky v určitém pořadí a je předem připravený. Umožňuje snadnou porovnatelnost uchazečů, ale neumožňuje pokládat doplňující otázky, které by mohli více rozvést odpovědi uchazeče (Kocianová, 2010, str. 102)

Nestrukturovaný pohovor

Otázky a jak se bude vést pohovor není předem připravený a je veden pomocí improvizace v dané chvíli. Získají se zde informace, které nemusí vést k porovnatelnosti uchazečů (Kocianová, 2010. str. 102)

d) Testování uchazečů

Jedná se o doplňkovou metodu k výběru pracovníků. V této metodě se nejvíce využívají tři typy testů, a to test inteligence, schopností a osobnosti. (Šikýř, 2014, str. 104)

Koubek (2007, str. 175) uvádí, že „testy inteligence mají sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.)“ Test inteligence nám poté ukáže jednotlivé rozdíly v intelektu uchazečů. (Šikýř, 2014, str. 104)

Dosavadní i potenciální schopnosti můžeme zjistit pomocí testu schopností. Pomocí tohoto testu měříme mechanické a motorické schopnosti, na druhou stranu zde testujeme i psychický dovednosti, což se prolíná s testem inteligence. (Koubek 2007, str. 176) Toto testování se provádí pomocí modelových situací a pozoruje se, jak uchazeč zvládá práci a jak dokáže zacházet s informacemi k rozhodování. (Šikýř, 2014, str. 104)

Testování osobnosti se z větší části testuje pomocí dotazníků. (Šikýř, 2014, str. 104) Toto testování je sestaven tak, aby se zjistily povahové rysy, osobnostní charakteristiky a osobní preference. (Koubek, 2007, str.176) Pomocí testu osobnosti můžeme přibližně zjistit, jak se daný uchazeč bude chovat v dané roli. (Armstrong, 2007, str. 390)

e) Assessment centre (AC)

Šikýř (2014, str. 105) chápe tuto metodu, jako metodu, kde můžeme otestovat uchazečovo schopnost plnit úkoly a jeho možnosti se rozvíjet dál. Zpravidla se testují lidi ve skupinách, kde řeší různé modelové situace a úkoly.

Jedná se o oblíbenou metodu k výběru zaměstnanců. Hlavní nevýhodou metody je vysoká finanční nákladnost, kde se cena pohybuje mezi 9 000-15 000 Kč na osobu. Skupiny se tvoří přibližně z 5-12 lidí a trvá zpravidla 6-9 hodin. Dále je hodnotící tým, který se skládá z managerů, psychologů a personalistů, kteří sledují a hodnotí uchazeče. (Hroník, 2007, str. 202-205)

Šikýř (2014, str. 105) uvádí, že „z metody *assessment centre* vychází metoda *development centre (DC)*, která slouží k posouzení odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu klíčových zaměstnanců v rámci plánování personálního rozvoje zaměstnanců.“

Tabulka 2 Rozdíly mezi AC a DC

	Charakteristické rysy AC	Charakteristické rysy DC
Personální rozhodnutí	Po skončení	Před zahájením
Těžiště srovnávání	Interindividuální	Intraindividuální
Časování zpětné vazby	Zpětná vazba po skončení	Průběžná zpětná vazba

Zdroj: Hroník, 2007, str. 203

f) Zkoumání referencí

Armstrong (2007, str. 365) uvádí, že „smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo.“

Tyto informace lze získat od předešlých zaměstnání, nebo škol, pod podmínkou, že s tím uchazeč bude souhlasit. (Šikýř, 2014, str. 105) Hlavní nevýhodou referencí je, že neznáme, v jakém vztahu je náš uchazeč s osobou, která nám podává reference. To znamená, že reference, které byly poskytnuty mohou být zavádějící. (Dále, 2007, str. 58-59)

2.3 Závěrečná fáze výběru zaměstnance

V této fázi máme spoustu informací o uchazečích, které jsme získali z předešlých fází. Tyto informace máme zapsané buď v psané formě (vyhodnocovací dokumenty), nebo v elektronické formě. (Hroník, 2007, str. 329)

2.3.1 Metody porovnávání

a) Metoda ANO-NE

„Obvykle se po absolvovaných pohovorech ptáme, u koho máme zdůvodněné NE. Tato metoda je vhodná pro zúžení počtu kandidátů, abychom se podrobněji mohli zabývat porovnáním u vybrané části. Na toto třídění tedy obvykle navazuje jiná, přesněji rozlišující metoda.“ (Hroník, 2007, str. 332)

b) Metoda A, B, C, D

V této metodě se snažíme rozdělit uchazeče do skupin. Rozdělení se možno provést po ukončení pohovoru. První skupina je A do této skupiny, zařadíme uchazeče, kteří splňují požadavky. Do další skupiny B se zařadí uchazeči, kteří vyhovují požadavkům, ale mají nějakou výhradu. Do skupiny C spadají uchazeči, kteří nevyhovují a do poslední skupiny D patří uchazeči, který je vhodný, avšak na jinou pozici. (Hroník, 2007 str. 332)

c) Prosté pořadí

Zde určujeme pořadí našich uchazečů. Tato metoda se využívá, pokud máme menší okruh uchazečů. Jedná se o metodu, kde se využívá intuice a pořadí se skládá podle toho, jak uchazeč splňuje naše očekávání. (Hroník, 2007, str. 332-333)

Tabulka 3 Pořadí uchazečů

Pořadí	Příjmení	Poznámka
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Zdroj: Hroník, 2007, str. 333

d) Metoda bodování

„Bodování provádíme průběžně. Důležité je sdílení stupnice. Obvykle stupnice 0-4 nebo 1-7 (při středové hodnotě) či 1-6. Je třeba jednoznačně vymezit, co která hodnota představuje.“ (Hroník, 2007, str. 333)

e) Metody srovnávání každého s každým

Metoda párového srovnávání je jedna z metod, která zapadá pod metody srovnávání každého s každým. Metoda se využívá po metodě bodovací a po ukončení pohovorů se všemi uchazeči. Srovnáme, zde všechny kandidáty mezi sebou a na konci nám vyjde pořadí. (Hroník, 2007, str. 333)

Další metoda, která zapadá pod metodu srovnávání každého s každým je metoda pro a proti. Jedná se o konečnou metodu, kde se srovnávají poslední 2-3 uchazeči. „Kromě Pro a Proti při použití této metody určujeme ještě Akcelerátory a Brzdy, což jsou charakteristiky prostředí, které stimuluje (akceleruje) či limituje (brzdí) výkon. Jedná se o analogii SWOT analýzy. Pomocí metody pro a proti dokážeme velmi dobře shrnout podstatná zjištění. Při rozhodování mezi 2-3 kandidáty pak můžeme použít metodu prostého pořadí.“ (Hroník, 2007, str. 333-334)

Tabulka 4 Prosté pořadí kandidátů

Kandidát	Pro	Proti	Akcelerátory	Brzdy

Zdroj: Hroník, 2007, str. 334

2.3.2 Rozhodnutí o výběru kandidáta

Po rozhodnutí, kterého uchazeče přijmeme, je nutné uchazeče informovat telefonicky, ale také písemně, a to se žádostí, aby do stanoveného data potvrdil, jestli má zájem (Koubek, 2011, str. 116). V případě, že se rozhodne nabídku odmítnout, nastává situace, kdy můžeme nabídnout pozici druhému uchazeči v pořadí (Dale, 2007. str. 155).

Podle Koubka (2011, str. 116) v písemné nabídce by měly být uvedeny následující skutečnosti:

- název práce, pracovního místa,
- místo, kde se bude práce vykonávat,
- funkce a jméno bezprostředního nadřízeného,
- pracovní doba a pracovní,
- mzda nebo plat,
- zaměstnanecké výhody,
- zkušební doba,
- žádoucí den nástupu,
- podmínky, které je třeba splnit před nástupem,
- termín, v němž by měl uchazeč na nabídku reagovat,

Musíme také informovat kandidáty, kteří neuspěli. Nejčastější způsob, který se využívá k informování neúspěšných kandidátů, je telefonickým způsobem. Další způsoby jsou buď zasíláním zamítavých dopisů, které jsou finančně nákladnější, nebo pomocí emailu, který není tak formální. Je vhodné se zeptat uchazeče, jakým způsobem by chtěl dostat výsledek rozhodnutí. (Dale, 2007, str. 155)

Praktická část

3 Představení společnosti

Společnost XY byla založena roku 2014 třemi zakladateli a zabývá se vytvářením aplikací. Vize a cíl společnosti je hlavně poskytnout nejlepší nástroje pro spolupráci designérů a developerů. Společnosti XY vznikla z předešlé společnosti, kde tito zakladatelé také působili. Předešlá společnost se nazývala XC. Společnost XC vyvíjela plugin nástroje k aplikaci Photoshop a Sketch, společnost měla přibližně dvanáct produktů (například CSS Hat), na kterých získala po dobu tří let 1 000 000 dolarů. Tyto pluginy pomáhají vývojářům přepracovat návrhy na plně funkční weby a aplikace. Poté společnost dlouho dobu nemohla přijít s novým produktem na trh a dostala se do finančních problémů.

Vzhledem k tomu, že mnoho vývojářů nepotřebují návrhářské nástroje jako Photoshop nebo Sketch k jinému účelu než k otevření a kontrole daného designu, byl společností vytvořen plnohodnotný nástroj, který pokrývá všechny tyto činnosti a nese název XZ a vznikla tím nová společnost.

Společnost sídlí v Praze, ale působí celosvětově. Společnost se zaměřuje zejména na anglicky mluvící země to znamená, že přibližně 40 % zákazníků tvoří zákazníci z USA a přitom pouhé 2 % tvoří zákazníci z České republiky a ze Slovenska.

Společnost v roce 2015 měla pouhých 1500 zákazníků, kteří byli převážně zákazníci z předešlé společnosti XC a momentálně jich má kolem 5000 zákazníků a stále přibývají. Mezi největší a známe zákazníky patří firmy, jako jsou Redbull, Intel, Razer, Salesforce, Phillips nebo česká společnost Seznam. Společnost se v roce 2016 dostala na bídku a navázala spolupráci s vlivným akcelerátorem 500 Startups, který sídlí v Silicon Valley. Společnost zde získala investici od Kima Ventures a investora Jeremyho Yepa v celkové hodnotě 325 tisíc dolarů, tato částka pomohla společnosti k zvětšení měsíčního růstu z 20 % na 40 %. Pomocí akcelérátoru 500 Startups dostala společnost možnost tzv. 1 on 1 meetingů s lidmi, kteří jsou na vrcholu v daných oborech. Podle slov CEO společnosti, získala společnost mimo investice také dobrý network.

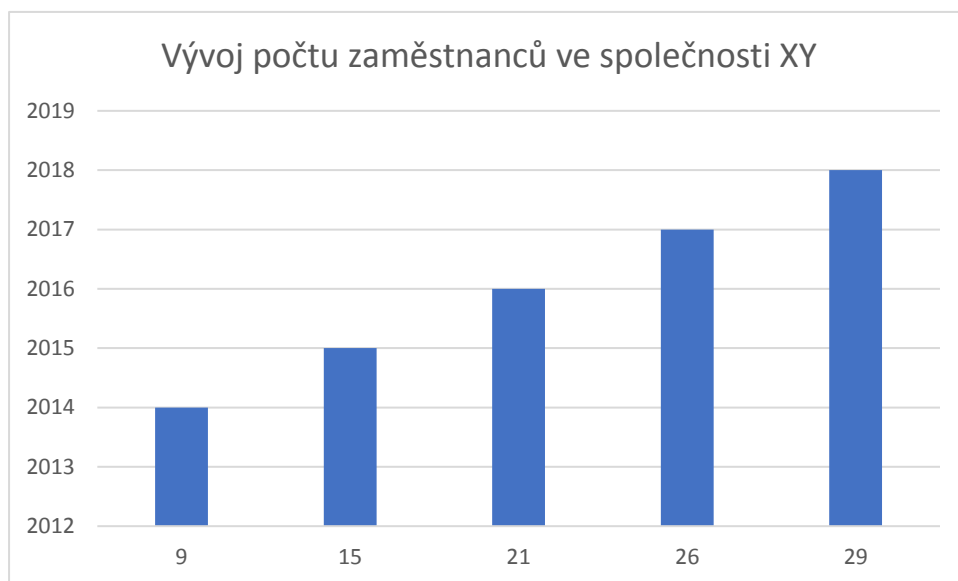
Hlavní produkt společnosti nese název XZ, který byl vydán v beta verzi v roce 2014 a v plné verzi na začátku roku 2015. XZ je softwarový nástroj, který má za úkol webovým vývojářům ulehčit jejich práci a ušetřit čas tím, že z grafických formátů Photoshop a Sketch exportuje kód a grafické prvky, aniž by to musel udělat editor. První verze tohoto produktu vyšla roku 2015, která získala kolem 100 000 dolarů na předobjednávkách. Po prvním roce, co vyšel produkt XZ, několik společností mělo zájem tento produkt koupit, a to konkrétně společnosti Adobe a InVision.

Velkým rozdílem od předešlé společnosti je to, že se produkt společnosti XY neprodává způsobem on time purchase, ale modelem SaaS, kde produkt je využíván a nabízen, jako služba. Což znamená, že se produkt neprodává jednorázově, ale jako měsíční paušál

3.1 Zaměstnanci společnosti XY

Společnost v ranných fázích měla pouze 6 developerů a 1 designera a v celkovém součtu měla společnost 9 zaměstnanců. Za další rok se rozrostli o další zaměstnance a společnost v roce 2015 měla 15 zaměstnanců. Společnost se nadále vyvíjela a v roce 2016, kdy se společnost dostala do akcelérátoru 500 Startups měla společnost 21 zaměstnanců. Z důvodu působení společnosti v akcelérátoru 500 Startups část týmu společnosti působila v Mountain View ve státě Kalifornie. Zde měli za úkol pracovat hlavně na marketingu a distribuci. Veškerou administrativu měl na starosti tým, který působil v USA. V tomto týmu nebyly žádné technické pracovní pozice z důvodu, že má Evropa větší a lepší zdroj technických lidí. Česká republika patří k jedním nejlepších států, co se týče lidí v IT okruhu, kde je vysoká úroveň schopností a dovedností za daleko nižší mzdu a tato výhoda by se měla využít podle slov CEO. Nyní má společnost celkově 29 zaměstnanců.

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY



Zdroj: vlastní tvorba autora

Z grafu můžeme tedy vyčíst, že zaměstnanci po dobu 5 let přibývali v každém roce v průměru o 4 zaměstnance.

Podle know-how společnosti se společnost XY dělí do několika týmů:

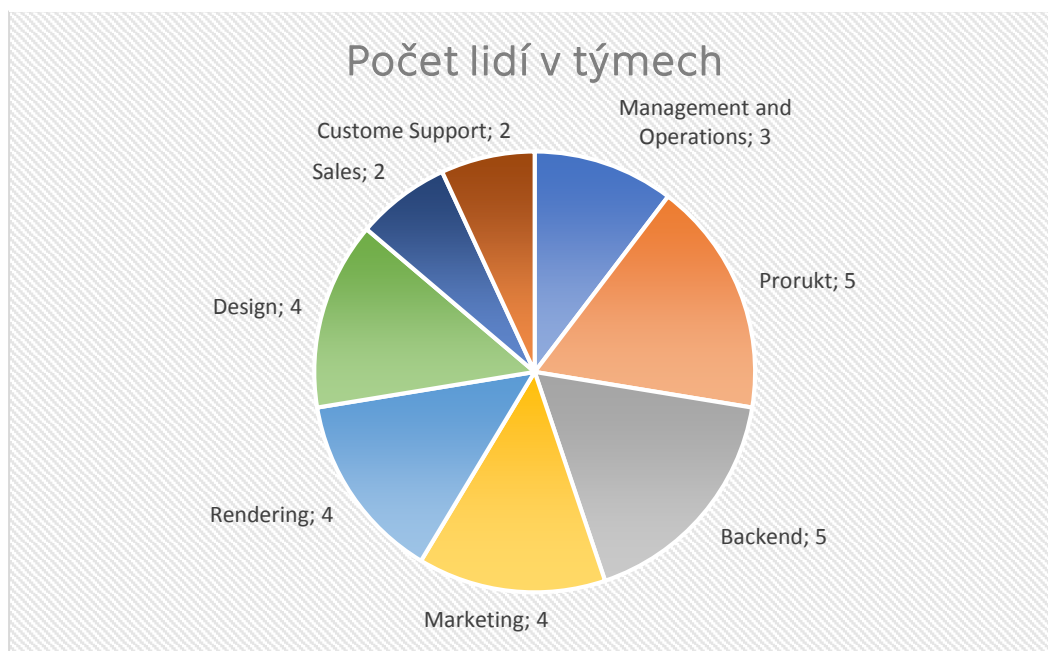
- Management and Operations
- Product
- Backend
- Marketing
- Rendering
- Design
- Sales
- Customer Support

a) Management and Operations v tomto týmu jsou 3 lidi, kteří mají na starost plánování, sledování a měření výsledků financování (investice a vztahy s investory). Snaží se o budování nových kontaktů a zastupuje společnost na různých konferencích, kde také často přednáší. Dále má na starosti všechny okolnosti, které se týkají lidských zdrojů, potřeb v kanceláři, účetnictví, finančních odměn pro zaměstnance, benefity a v poslední řadě individuální potřeby lidí v různých týmech.

- b) Úkol Produkt týmu je programování, testování, udržování aktualizování aplikace společnosti. V tomto týmu je 5 lidí celkově.
- c) Backend tým, kde je 5 lidí má za úkol programování serverů pro aplikaci, udržování serverové infrastruktury (aby aplikace mohla být využívána více lidmi po celém světě).
- d) Marketing tým je složen z 4 lidí a hlavní činností tohoto týmu je propagace produktu v komunitě, hledání nových zákazníků, vnější komunikace s publikem (PR) a informování o dění ve společnosti.
- e) V Rendering týmu jsou 4 lidi a zaměřuje na čtení, překlad a zobrazování nahrazených designů v aplikaci. Momentálně se tento tým zabývá více tím, aby aplikace podporovala více druhů design formátů a zlepšuje přesnost jejich zobrazení.
- f) Design týmu jsou 4 lidé a mají na starost vizuální komunikaci, zlepšení brandu podniku, dohlíží na exekuci produktu i marketingových stránek. Navrhuje funkcionalitu produktu, testuje s uživateli kvalitu exekuce a uživatelskou přívětivost. Kombinuje podnikatelské rozhodování s potřebami uživatelů do produktových řešení a předává tyto informace ostatním programátorům.
- g) Sales tým, ve kterém jsou 2 lidi vyhledávají potenciální a zajímavé klienty, kteří si produkt teprve zkouší, budují s nimi bližší vztah založený na osobním přístupu, aby těmto klientům mohli prodat více licencí. Často se jedná o větší firmy (například Apple, NASA, Panasonic, Phillips, Intel, Razer atd.). Budují a zprostředkovávají komunikaci mezi důležitými klienty a vedením.
- h) Custome Support má pouze 2 lidi, kteří řeší problémy se zákazníky (Troubleshooting), psaní tutoriálů (návodů) a článků do Help centra, jsou dostupní většinu času pro jakýkoliv dotaz od uživatelů či zvědavých návštěvníků, vypracovávají seznamy věcí, které by zákazníci přivítali ohledně produktu a dalších věcí.

Každý tým má svého leadera (vedoucího), který má na starosti vedení daného týmu, je zodpovědný za řízení všech prací týmu, i konkrétních členů. Pracovník si společně s vedoucím týmu sestaví cíle a klíčové výsledky na určité období (1-3 měsíce). Po uplynutí stanoveného období se vede individuální zasedání, kde se projednává, zda byly splněny všechny cíle podle očekávání, jak ze strany podřízeného, tak ze strany vedoucího týmu. Dále tu je možnost poskytnout zpětnou vazbu o výkonu podřízeného. Ze strany podřízeného je zde také možnost dát zpětnou vazbu, kde může zmínit výhody a nevýhody, o kterých uvažuje při práci ve společnosti XY. Popřípadě podat připomínky a návrhy na zlepšení.

Graf 2 Počet lidí v týmech



Zdroj: Vlastní tvorba autora

3.2 Kultura a základní hodnoty

Kultura a základní hodnoty organizace se dají popsat v následujících bodech:

- Pracuj chytřeji, ne více
- Buď hladový po vědomostech
- Buď „mega cool“
- Neustále se posouvej

a) Pracuj chytřeji

Organizace si více cení výsledků, než počet odpracovaných hodin nebo práce přes čas. Vždycky se zaměřuje v první řadě na vyřešení největších problémů. Nejvíce času stráví na věcech, které jsou nejdůležitější pro jejich zákazníky a pro podnikání.

Dále se zaměřují na uspokojení potřeb zákazníka. Důvod je takový, že společnost a její produkt vznikl na bázi toho, že potřebovali vyřešit svůj vlastní problém. Proto se vždy zamýšlí, zda řešení daného problému bude mít vliv na zákazníka. *„Krásný kód je nepotřebný, jestli zákazníkovi nepřináší žádnou hodnotu“* (Pracovník společnosti XY)

Ve společnosti XY důvěřují více datům a faktům než názorům. Diskuse by měly být vedeny s rozumnými argumenty založenými na platných datech nikoliv na tom, že má dotyčný vyšší pracovní pozici. *„Nemůžeme zlepšit to, co nemůžeme měřit.“*

b) Bud'hladový po vědomostech

Nebojí se neúspěchu a z neúspěchu se snaží poučit a sbírat zkušenosti. Proto rádi experimentují, dělají prototypy a zkoušejí nové věci, aby zjistili, zda určitá věc funguje, nebo nikoliv.

Naslouchat v první řadě. Je myšlenka, která je velmi důležitá pro hodnoty organizace. Pomáhá to plně pochopit druhou stranu. V organizaci tuto myšlenku využívají jak v práci v týmu, tak i ke komunikaci se zákazníky.

Pomáhat si navzájem, tým je tak silný jako nejslabší článek. Proto věří, že je důležité sdílet své znalosti s dalšími členy v týmu.

c) Neustále se posouvej

Vždy se snaží najít způsob, jak vyřešit překážku. Dokonce i v případě, že to bude znamenat udělat více kroků, aby tuto překážku překonali. Jsou ochotní riskovat, aby dosáhli výjimečných výsledků.

d) Bud' „mega cool“

Věří, že práce by měla být zábavná a snaží se vybudovat tým v přátelském duchu. Téměř všechny informace ve firmě jsou k dispozici a sdíleny se všemi zaměstnanci. Informace, které nesdílí jsou ty, které jsou zákonem chráněny, nebo to nejsou informace firemní a nemohou být sdíleny. Zaměstnanci by měli být pokorní a milý. Být hrdý za dobrou odvedenou práci, ale přitom být sebekritičtí a nikdy arogantní.

3.3 Personální politika

Společnost od svého založení nemá personální oddělení. Získávání a výběr pracovníků má na starosti každý vedoucí svého týmu. Avšak CEO společnosti (Management and Operations) má závěrečné kompetence k rozhodování v rozsahu získávání, výběru, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Společnost je vedena v přátelském a rodinném duchu, kde je průměrný věk zaměstnanců 24 let. Ke zlepšení vztahů lidí, společnost pořádá každé pondělí společnou snídani, kde mají zaměstnanci možnost si popovídat a více se sblížit.

Společnost využívá několik aplikací. Jednou z těchto aplikací je Cake HR jedná se o nástroj řízení lidských zdrojů, kde si zaměstnanci organizují své volno. Také v této aplikaci jsou informace o zbylých zaměstnancích společnosti a v neposlední řadě je zde i přehled o struktuře společnosti.

Zaměstnavatel si je vědom, že úspěch společnosti je postaven na dobrých zaměstnancích a snaží se jim dát větší prostor, aby se zapojovali ve vytváření úspěchu. To znamená, že každý zaměstnanec ve společnosti může projevit svůj názor, myšlenku či připomínku. Zaměstnavatel často pořádá tzv. „hackaton“, kde se všichni zaměstnanci ve společnosti snaží za 24 hodin přijít na nový nápad, myšlenku, nebo vyvinout novou funkci svých produktů.

Dále se pořádá tzv. Friday Lunch. Na této události všichni zaměstnanci spolu obědvají a poslouchají prezentace od jiných členů různých týmů. Jednou z podmínek je, že prezentující se musí snažit, aby prezentace byla vzrušující a zajímavá pro posluchače. Během této události může být více prezentací než jedna, ale tato událost trvá zpravidla

vždy 1 hodinu. Témata prezentací mohou být např. Marketing reports, kde by měl marketingový tým sdělit, jak vypadá dokončená marketingová kampaň, kterou se chystají zahájit. Dále se mohou podělit o zajímavé věci, které se během práce naučili při vytváření kampaně. Jednou za měsíc prezentuje CEO, většinou prezentace začíná krátkou řečí a končí vždy diskusí. Dále je zde prostor pro otázky ze strany zaměstnanců, kde se mohou zeptat na cokoliv, například jaké jsou plány a vize do budoucna.

Společnost se více zaměřuje na efektivnost a konečný výsledek práce. Z toho to důvodu je ve společnosti velmi flexibilní pracovní doba. Společnost nesleduje, kolik odpracovaných hodin má zaměstnanec. Běžná pracovní doba je 40 hodin týdně od pondělí do pátku od 9 do 18 hodin. Avšak společnost si je vědoma, že každý jedinec je jiný, a proto se snaží udržovat flexibilní pracovní dobu a prostředí, ve kterém si zaměstnanci mohou přizpůsobit své plány tak, aby splňovaly konkrétní požadavky svých pracovních míst. To znamená, že každý pracovník, který má zájem o vytvoření flexibilního pracovního uspořádání, tak se musí domluvit s vedoucím týmu.

4 Získávání zaměstnanců

Mezi silné stránky společnosti patří tým loajálních a velmi kvalifikovaných lidí, kteří jsou nejlepší na českém trhu práce podle slov jednoho ze zaměstnanců společnosti. Společnost se snaží získávat talentované, a hlavně vášnivé lidi z důvodu, že tento typ lidí je dobrým zdrojem nových a zajímavých nápadů či myšlenek. Proces získávání zaměstnanců má na starosti, každý leader svého týmu a na detailech se domlouvá s CEO.

4.1 Image společnosti

Krom vize a vysokých ambicí, talentovaných lidí ve společnosti je hlavní motivací, aby si uchazeči vybrali právě společnost XY je například flexibilní pracovní doba, která byla již zmíněná v kapitole 3.3. Další motivací je bezprostředně výše finanční odměny a celkově systém odměňování zaměstnanců. Jak jsem zmiňoval v kapitole 1.2.6 konkrétně „uchazeči se nabízejí sami“, kde Koubek (2007, str. 135-136) tvrdí, že pomocí vysokých finančních odměn se uchazeči začnou nabízet sami.

Společnost si je vědoma, že množství talentovaných a schopných lidí je velmi malé a je o ně veliký konkurenční boj na trhu práce. Proto je systém odměn sestaven na bázi individuálního přístupu a osobní odpovědnosti každého zaměstnance.

Při stanovení finanční odměny organizace nahlíží na tyto 4 kritéria:

- produktivita – Jak efektivní byla práce, kterou zaměstnanec dokončil.
- úroveň dovedností – Jak obtížné jsou problémy, které zaměstnanec řeší, popřípadě řešil.
- přidaná hodnota ve skupině – Kolik přispívá k dobře fungujícímu pracovnímu prostředí, při získávání nových pracovníků, integrace nových kolegů do týmu, zlepšení pracovního postupu, popřípadě podpora kolegů.
- příspěvek společnosti – Jak moc je konkrétně práce zaměstnance důležitá pro společnost.

Další motivací pro potenciální uchazeče je balíček benefitů, podle politiky organizace je účel těchto benefitů, aby vytvořili ze společnosti nejlepší místo pro práci na světě. V balíčku benefitů se nachází všechny výhody, které nabízí i mnohem větší společnosti, například firemní výlety do zahraničí dvakrát do roka. Tyto benefity se společnost snaží neustále vylepšovat a kladou veliký důraz na zpětnou vazbu od zaměstnanců. Snaží se naslouchat, co můžou zlepšit a popřípadě, který z benefitů nefunguje.

4.2 Proces získávání zaměstnanců ve společnosti XY

Ve společnosti XY probíhá proces získávání pracovníků v těchto bodech:

- identifikace potřeby získávání pracovníků,
- popis pracovní pozice a stanovení požadavků na danou pozici,
- zdroje a alternativy,
- metody získávání pracovníků,
- dokumenty, které budou vyžadovat od uchazečů,
- formulace a uveřejnění nabídky,
- předvýběr na základě poskytnutých informací od uchazečů a sestavení vhodných uchazečů,

4.2.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Společnost se rozhoduje hledat nového zaměstnance v případě:

- uvolnění pracovní pozice odchodem stávajícího zaměstnance,
- pokud se množství práce určitého týmu zvýší a je důležitá, ale není v možnostech daného týmu toto množství práce splnit nastává situace, kdy se uvažuje o rozšíření týmu a získávání nových pracovníků,
- vždy, když se najde talent (programátor, designer), společnost uvažuje, zda v danou chvíli dává smysl získávat nové talenty,
- pokud nastane rozvoj společnosti, získávají se noví zaměstnanci, aby byli schopni řešit více projektů v jeden časový úsek zároveň,

4.2.2 Stanovení požadavků na danou pracovní pozici

Společnost jsou kladené vysoké požadavky, z tohoto důvodu jsou některé důležité pozice obsazovány až několik měsíců. V první řadě základním stanoveným požadavkem je znalost anglického jazyka na vysoké úrovni, jak psanou formou, tak i mluvenou formou. Pokud se jedná o technickou pozici tak vysokou úroveň technické zdatnosti (programovací jazyk, pokud se jedná o programátora, nebo expertní znalost aplikací Sketch, Photoshop, Illustrator v případě designera).

4.2.3 Zdroje a alternativy

Z důvodu, že se jedná o malou společnost tak využití vnitřních zdrojů je málo časté a využívají se většinou pouze vnější zdroje. V organizaci, každý člověk dokáže zastat každou pracovní pozici. V případě, že nastane situace, kdy pracovní pozice není stálé obsazená novým zaměstnancem, tak to společnost řeší přidělením té dané pracovní činnosti některému ze stávajících zaměstnanců.

4.2.4 Metody získávání pracovníků

a) Uchazeči se nabízejí sami

Společnost má dobře vybudovanou svojí image tím, že se jedná o ambiciózní společnost, která zvládla vysoký růst v krátkém časovém úseku. Dostala se do akcelérátoru

500 Startups v Silicon Valley, což je veliký úspěch. Dále co zlepšuje image firmy je bezprostředně přátelský kolektiv, který je mladý a kde jsou lidi, kteří patří k těm nejlepším lidem ve svém oboru. Tím, že má společnost dobře vybudovanou image se přirozeně uchazeči o dané pracovní pozice nabízejí sami, tím pádem společností ušetří finanční náklady na získávání zaměstnanců.

b) Na základě doporučení

Další metoda, která je využívána je osobní doporučení od stávajících zaměstnanců, ale i od bývalých zaměstnanců. Jedná se o malou až středně velkou společnost, kde je malý počet zaměstnanců. Z tohoto důvodu, pokud se uvolní pracovní pozice, nebo se rozšiřuje tým o další členy je každý informován o této skutečnosti velmi rychle. Dále je zde využívána aplikace Slack, která je hlavním nástrojem ke komunikaci mezi zaměstnanci. V této aplikaci mají všichni svůj osobní účet. Pokud nastane situace, že je potřeba obsadit danou pracovní pozici v určitém týmu, tak povinností vedoucího týmu je informovat celou společnost pomocí rozeslání zprávy o této skutečnosti právě prostřednictvím aplikace Slack.

c) E-recruitment

Nejčastější metoda, kterou využívá společnost je E-recruitment. V první řadě, jako každá společnost mají vlastní webové stránky, kde mají vlastní sekci pracovních nabídek. Zde aktualizují a vyvěšují volné pracovní pozice se základními informacemi. Dále využívají své sociální sítě Facebook, LinkedIn a Twitter. Na svých sociálních sítích také vyvěšují své aktuální pracovní pozice, které jsou možné obsadit Na sociální síti Facebook mimo své konkrétní stránky, dále oslovují uchazeče inzerátem v různých skupinách, kde jsou členové skupiny lidí se zaměřením na IT, nebo oslovují ve skupinách, kde jsou studenti či absolventi vysokých škol v oblasti IT.

Dále společnost využívá internetové portály, které slouží k inzerování pracovních pozic různých firem. Nejvíce používaným pracovním portálem společností je startupjobs.cz. Rozdíl od známých pracovních portálů jako jsou Jobs.cz a další je, že na startupjobs.cz inzerují podobné firmy, či startupy s ambicemi a velkou vizí. Z tohoto důvodu, zde i hledají a poptávají po pracovních nabídkách více ambiciózní lidé, kteří mají v takových firmách zájem pracovat. Známější portály jako je Jobs.cz společnost moc nevyužívá. Společnost si je vědoma, že tyto pracovní portály jsou mnohem více navštěvovány, ale

je zde i nižší kvalita potenciálních uchazečů. Tím, že ve společnosti není personální oddělení, tak by to zabralo hodně času s filtrováním vhodných kandidátů.

d) Vzdělávací instituce

Pak je zde získávání uchazečů z vysokých škol, kde CEO společnosti a někteří členové týmu jsou zvaní a přednášejí na vysokých školách, kde se snaží propagovat a zaujmout. Představí zde společnost, na čem firma pracuje, jaké má úspěchy a vize do budoucna a mají šanci zde oslovit potenciální mladé talenty, kteří by chtěli na takovém to projektu spolupracovat. Mimo přednášení na vysokých školách, přednášejí také na různých konferencích jako je Webexpo, Design Encounters, HackPrague.

e) Organizace události Code in the Dark

V neposlední řadě pořádají ve svých prostorách firmy událost Code in the Dark. Code in the Dark je událost, kde soutěží front-end kodéři o finanční odměnu a předplatný produkt XY na jeden celý rok a případnou nabídku pracovat ve společnosti XY. Úkol soutěžících je takový, že dostanou náhled určitého webu a mají ho co nejlépe napodobit v CSS a HTML bez použití prohlížeče v časovém rozmezí 15 minut.

4.2.5 Volba dokumentů, které jsou vyžadovány od uchazečů

Společnost vyžaduje od svých uchazečů takové dokumenty podle toho, o jakou pracovní pozici se jedná, zda se jedná o netechnickou pozici, nebo o technickou pozici. V případě, že se jedná o netechnické pozice tak je společností vyžadován životopis, LinkedIn profil (pokud uchazeč tento profil vlastní), informace o předchozích pracích a v poslední řadě reference. Jestli se jedná o technické pozice, tak je vyžadován životopis, portfolio či ukázka minulých projektů.

4.2.6 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Formulace nabídky zaměstnání závisí na tom, kde bude nabídka uveřejněná, zda na webových stránkách společnosti, na pracovním portálu startupjobs.cz, nebo ve skupinách studentů vysokých škol na sociálních sítích. Jak bylo zmíněno v kapitole 4.2.2 má

společnost vysoce stanovený požadavky od uchazečů, ale společnost tuto skutečnost nedává do uveřejnění nabídek a nepropaguje tyto vysoké požadavky.

Formulace na webových stránkách firmy obsahuje:

- název pozice,
- oslovení uchazeče,
- náplň práce,
- schopnosti, které by uchazeč měl mít,
- schopnosti, které je dobré mít, ale nejsou podmínkou,
- informace, co může uchazeč očekávat od společnosti,
- benefity,
- informace o dokumentech, které jsou vyžadovány od uchazečů,
- kontakt společnosti

Formulace na pracovních portálech, jako je startupjobs.cz je stejná, jako je formulace na webové stránky s tím rozdílem, že zde je navíc představení společnosti.

Formulace na sociálních sítí bývá více neformální, začíná s představením názvu společnosti a následně přiložený odkaz na webové stránky firmy. Dále se zmíní název týmu, který potřebuje obsadit danou pracovní pozici se základními informacemi ohledně toho, co zmiňovaný tým vykonává ve společnosti. Následuje krátký popis pracovní pozice a základní požadavky, co by měl potenciální uchazeč znát a umět. V této formulaci firma nevyžaduje žádné dokumenty. Poté je uvedeno, jak mohou společnost kontaktovat, ohledně zájmu o pracovní pozici, nebo jsou přímo neformálně pozváni na krátký pohovor do společnosti.

4.2.7 Předvýběr na základě poskytnutých informací od uchazečů a sestavení vhodných uchazečů

Dále si společnost sestaví skupinu vhodných kandidátů na základě získaných informací a dokumentů od uchazečů. Na emailové zprávy od nevhodných uchazečů společnost nereaguje a nedávají zpětnou vazbu.

5 Výběr zaměstnanců

Po procesu získávání zaměstnanců následuje proces výběru zaměstnanců, který má taky na starosti leader týmu, a i zde se domlouvá na detailech s CEO. V organizaci XY probíhá výběr pracovníků v následujících bodech:

- analýza přijatých dokumentů a informací od uchazečů,
- osobní/online pohovor,
- testování uchazečů,
- pohovor s CEO (v případě, že vedoucí týmu si není jistý a potřebuje konzultaci),
- závěrečné rozhodnutí,

5.1 Analýza přijatých dokumentů a informací od uchazečů

V první řadě je analýza přijatých dokumentů a jejich hodnocení. Váha každého dokumentu, nebo informací je závislá na tom, o kterou pracovní pozici se jedná, zda je to netechnická nebo technická pracovní pozice.

Pokud se jedná o netechnickou pozici tak se zkoumá v první řadě životopis, kde největší váhu nese předešlé pracovní zkušenosti, informace o dosaženém vzdělání nedává společnost takovou váhu. Dále je společností zkoumán LinkedIn pokud uchazeč dodal. Na profilu LinkedIn se zkoumají poté uvedené schopnosti a dovednosti, které si uchazeč uvedl. Jednou z nejdůležitějších podmínek je anglický jazyk na vysoké úrovni, jak psanou, tak mluvenou formou. Reference společnost zkoumá pouze v případě, pokud je uchazeč má uděleny na svém profilu LinkedIn.

V případě technických oborů se v první řadě zkoumá portfolio či minulé práce (projekty), které má největší váhu a vliv. I v tomto případě se zkoumá LinkedIn účet v případě, pokud LinkedIn profil vlastní a dodal.

5.2 Osobní/Online pohovor

Po analýze dokumentů následuje osobní pohovor, ke kterému jsou pozváni uchazeči, kteří splňují požadavky. Pohovor je veden v neformálním a přátelským duchu. Osobní pohovor je vždy prováděn s vedoucím týmu, ve kterém se obsazuje pracovní pozice. Slouží k tomu, aby společnost získala více informací ohledně uchazečů, popřípadě si ověřila informace, které získala z analýzy dokumentů. Na osobní pohovor společnost klade větší důraz a má větší vliv na rozhodování při výběru zaměstnanců.

Vedoucí týmu, který povede pohovor představí v krátkosti společnost, čím se zabývá a vize společnosti. Následně blíže představí tým a sdělí více informací o pracovní pozici, o kterou se uchází. Poté pomocí polostrukturovaného pohovoru získává další potřebné informace ohledně uchazeče.

Základní otázky:

1. Jak se o pracovní pozici dozvěděl.
2. Proč se uchází o tuto pracovní pozici.
3. Na jakých projektech dříve kandidát pracoval (popřípadě pracovní pozice, který zastával, pokud se jedná o netechnickou pozici), a co bylo jeho úkolem.
4. Silné a slabé stránky, popřípadě pracovní úspěchy a neúspěchy.

Poté je tu i prostor pro otázky, co se týče volného času, koníčků, záliby uchazeče, vztah k cestování (společnost pořádá 2x do roka firemní výlety). Naskytuje se tu možnost i online pohovoru, pokud uchazeč bydlí daleko a nemůže se dostavit do sídla společnosti, který je v Praze. Online pohovor je realizován za pomoci aplikace Skype a je veden téměř stejným způsobem, jako osobní pohovor.

5.3 Testování uchazečů

Další fází je testování uchazečů. Testování uchazečů se provádí pouze v případě, pokud se jedná o technickou pozici. Testování uchazečů v případě technických pozic je hlavním stavebním kamenem při rozhodování, zda uchazeče přijmout nebo ne.

Uchazeči jsou testováni takovým způsobem, že dostanou zadání úkolu s určitým problémem a jejich úkolem je tento úkol splnit a co nejlépe vyřešit problém. Poté je testovaný, jak dokáže spolupracovat konkrétně s týmem, kde danou pracovní pozici obsazuje. Hlavním smyslem testování uchazeče v týmu je zjistit, jak dokáže pracovat v týmu a je zde první setkání s možným budoucím spolupracovníkem. Stávající zaměstnanci mají možnost poznat uchazeče a posoudit, zda zapadne do týmu.

Tyto úkoly bývají zpravidla velmi náročné. Pokud se jedná o programátora tak se testuje i pomocí extrémně náročných matematicko-analytických příkladů, které nemusí mít pokaždé řešení a hlavní smysl těchto příkladů je kompletní otestování individuálních schopností a dovedností uchazeče. Tyto úkoly se dělají v sídle společnosti, kde společnost poskytne veškeré technické vybavení a na testování dohlíží vedoucí daného týmu v případě dotazů a nejasností od uchazeče.

Poté následuje evaluace, kdy se zkoumá technická zdatnost uchazeče, efektivnost řešení úkolu a v jaké míře byl schopný spolupracovat v týmu.

5.4 Pohovor s CEO

Pohovor s CEO, tento krok nastává v případech, kdy vedoucí týmu potřebuje projednat různé okolnosti a detaily k výběru zaměstnance, nebo nastává situace, kdy je více vhodných kandidátů (talentů) a jestli není možnost vybrat více uchazečů.

5.5 Závěrečné rozhodnutí

Závěrečné rozhodování i v této fázi záleží, jestli se jedná o netechnickou nebo technickou pozici. V případě netechnické pozice společnost klade větší důraz na to, jestli daný uchazeč zapadá do týmu, až poté nahlíží na schopnosti a dovednosti, kterými uchazeč vykazuje. U technických pozic je více faktorů při rozhodování ve výběru zaměstnance. Tím nejdůležitějším faktorem je kvalita řešení zadaného úkolu, poté se bere v potaz technická zdatnost a v poslední řadě je osobní fit do kolektivu (týmu), kde se vždy provádí hlasování.

6 SWOT analýza společnosti XY

Silní stránky:

- vysoce ambiciózní společnost s tendencí růst,
- image firmy,
- vysoce kvalifikovaný tým lidí,
- firemní kultura,
- platové podmínky,
- benefity,
- možnost se dále vzdělávat,
- flexibilní pracovní doba,

Slabé stránky:

- není zde možnost kariérního růstu,
- objem a náročnost práce

Příležitosti:

- možnost zvýšit svou hodnotu na trhu práce,
- pracovní uznání,
- podílet se na zajímavých projektech,

Hrozby:

- konkurence,
- syndrom vyhoření,

V dnešní době lidé s IT zaměřením mají větší možnost vybírat si zaměstnavatele z důvodu, že je velická poptávka na trhu práce po takovýchto lidech. Z tohoto důvodu záleží na tom, co různé společnosti nabízí a podle toho si uchazeči vybírají své zaměstnavatele. Ze SWOT analýzy můžeme říct, že ve společnosti XY je veliký počet silných stránek, což je půvabné pro uchazeče při výběru zaměstnavatele. Základní priority uchazečů při hledání zaměstnání je vize firmy a produktu, dobré platové ohodnocení a flexibilní pracovní doba. Společnost si je vědoma těchto základních požadavků od uchazečů a všechny tyto požadavky se snaží splňovat.

Z důvodu, že je společnost malá a nastavení systému organizační struktury, kde se společnost člení na menší týmy není zde možnost karierního postupu. Jedná se pouze o formální slabou stránku, protože ve společnosti nejsou zaměstnanci hodnoceni, nebo uznávání dle vyšší pracovní pozice, ale podle schopností a celkovou hodnotou, kterou zaměstnanec poskytuje společnosti. Možnou slabou stránkou může být objem a náročnost některých pracovních pozic, které by mohly kvůli komfortnosti uchazečů odradit.

Pak jsou tu příležitosti, jako zvětšení hodnoty pracovníka na trhu práce, pracovní uznání, kterému se lépe dosahuje než v korporátní organizaci, nakonec je to možnost spolupracovat na zajímavých projektech.

Mezi hrozby společnosti je na první místě konkurence, jak už to jsou podobné společnosti, tak i korporátní společnosti například banky, kde zaměstnanci mají dobré platební ohodnocení za méně práce a celková práce v takovýchto korporátních společnostech je lehčí. Syndrom vyhoření je další hrozba, která by mohla nastat velkým stresem splnit daný úkol, nebo velkým objemem práce.

7 Návrh doporučení pro společnost XY

Proces získávání a výběru zaměstnanců společnosti je sestaven a probíhá na základě uvážení bez žádných předešlých znalostí v oblasti HR, jak z předešlých pracovních zkušeností, nebo akademických znalostí. Přesto si myslím, že má společnost proces získávání a výběru zaměstnanců v komparaci s odbornou literaturou zvládnutý na určité úrovni. Na druhou stranu je zde prostor ke zlepšení.

7.1 Personální oddělení

Společnosti XY bych do budoucna doporučil rozšířit se o personální oddělení v případě dalšího růstu společnosti. Hlavní výhodou rozšíření se o personální oddělení by bylo to, že by se zvýšila produktivita práce zaměstnanců, kteří vykonávají personální činnosti mimo svoje hlavní pracovní činnosti. Zřízením personálního oddělení by se mohla zvýšit celková úroveň personální činnosti. Z ekonomického hlediska by to znamenalo pro společnost další mzdové náklady a další náklady spojeny s novým oddělením.

Měsíční hrubý plat personalisty se pohybuje kolem 28 824 Kč (Profesia, 2018), z toho nám vyplývá že roční náklady na jednoho personalistu by se pohybovaly kolem 345 888 Kč.

7.2 Personální agentury/Headhunting

Pokud bude v silách společnosti zvládat činnost, které se týkají lidských zdrojů, jako je motivace, vzdělávání pracovníků, benefity a další činnosti spojený s tím, doporučil bych využití externích služeb k procesu získávání a předvýběru pracovníků, a to konkrétně personální agentury. Personální agentury a headhunting by společnosti pomohly obsadit různé pracovní pozice rychleji, které se obsazují i několik měsíců. Využití těchto služeb bývá zpravidla finančně nákladný, ale pokud by společnost nezvládala zpracovat objem práce tím, že stále neobsadili pracovní pozici, nebo nerozšířili tým mohli by se dostat do větších ztrát než, kdyby využili externí služby, která může dosáhnout i padesáti procent ročního platu potenciálního uchazeče.

7.3 Dokumenty, které jsou vyžadovány od uchazečů

Doporučil bych společnosti, aby zvážila přidání motivačního dopisu k dokumentům, které bude vyžadovat od uchazečů. V situaci, kdy je na výběr z více uchazečů, by mohl motivační dopis ukázat zájem uchazeče o pracovní pozici a větší iniciativu (Kocianová, 2010, str. 100)

7.4 Formulace nabídky

To, že společnost do své nabídky nedává a nepropaguje své vysoké nároky od uchazečů je podle mého názoru správné. Tím, že by společnost propagovala a dávala své vysoké požadavky od uchazečů do nabídek pracovních pozic, by mohlo odradit potenciální uchazeče. Někteří uchazeči by tyto požadavky mohli splňovat, ale nestojí si za svými schopnostmi a mohou si myslet, že tyto požadavky ostatní uchazeči splňují lépe.

7.5 Image společnosti

Myslím si, že PR a image společnosti je na vysoké úrovni tím, že je společnost aktivní na svých sociálních sítích. Neustále se snaží informovat, co se děje ve společnosti, na čem

pracují, jaké pracovní pozice jsou volná, účastní se různých konferencí a přednášek. Má za sebou velké úspěchy, jako účast v již zmiňovaném akcelérátoru 500 Startups. Doporučil bych tuto úroveň si neustále držet a pokoušet se zlepšovat. Za pomoci dobrého PR a image firmy se neustále budou dostávat do podvědomí potenciálních uchazečů. Jak jsem zmiňoval v kapitole 1.2.6 konkrétně „uchazeči se nabízejí sami“, kde Koubek (2007, str. 136) tvrdí, že pomocí dobré image společnosti se budou uchazeči nabízet sami.

Velikým mínusem vidím chybu ve zpětné vazbě. Společnost ve fázi předvýběru na základě poskytnutých dokumentů nereaguje a nepodává zpětnou vazbu uchazečům, kteří nesplňují podmínky. Toto jednání by mohlo poškodit image společnosti a doporučil bych zvážit tento přístup změnit.

7.6 Provádění pohovorů

Ve společnosti zpravidla pohovor probíhá s uchazečem způsobem „jeden na jednoho“, kde tazatel bývá vždy vedoucí týmu dané pracovní pozice. V případě nesrovnalostí je pohovor s CEO společnosti. Doporučil bych společnosti provádět pohovory s více tazateli současně (Kapitola 2.2 výběrový pohovor-výběrový panel), kde by tazatelé zůstali vedoucí týmů a CEO společnosti. Využíváním pohovorů s více tazateli by mohli odstranit hrozby osobních preferencí tazatele a popřípadě emocionálního rozhodnutí.

7.7 Využití zahraničního trhu práce

Dále bych společnosti doporučil zaměřit se i na potenciální uchazeče mimo Českou republiku, ti nejlepší a talentovaní lidé mohou být kdekoliv. Navíc uchazeči z jiných zemí a kultur by mohli do společnosti přinést nové poznatky, názory a pohledy.

Mohli by motivovat uchazeče bonusem za nástup do společnosti a relokačním příspěvkem. Popřípadě možnost pracovat z domova, jelikož to tyto pracovní pozice umožňují. V dnešní době internetu a technologií je komunikace snazší, než bývala dříve. Nábor je možný udělat online za pomoci aplikace Skype.

Dále celá společnost pořádá firemní výlety do zahraničí dvakrát do roka. Mohla by využít tyto firemní výlety a spojit je s možným nábořem nových zaměstnanců. Mohla by

se vytvořit událost či setkání s místní IT komunitou. Veškeré přípravy se dají zvládnout online za pomoci sociálních sítí.

7.8 Spolupráce se studenty/absolventy vysokých škol

Z důvodu přesyceného trhu práce s nabídkami pracovních pozic je a bude těžké získávat dobře kvalifikované zaměstnance na dané pracovní pozice. Z důvodu vysoce kladených požadavků od uchazečů mají studenti a absolventi menší šanci být vybráni společnostmi, protože mají většinou méně zkušeností, pokud se tedy nejedná o velkého talenta. Doporučil bych společnostem se více zaměřit na studenty a absolventy vysokých škol a věnovat jim čas a zaučit si je. Tento způsob je časově náročnější, ale myslím si, že s růstem společnosti a velkou poptávkou po kvalifikovaných zaměstnanců to bude nezbytné.

Závěr

První část teoretické části se zabývala v první řadě faktory, které mohou ovlivnit získávání zaměstnanců. Dále jsem se zaměřil na proces získávání zaměstnanců, kde jsem se snažil popsat procesy, které jsou s tím spojeny. Proces získávání zaměstnanců má různé metody, jak potenciální zaměstnance získat, kde každá tato metoda má své výhody i nevýhody. Druhá část teoretické části se věnuje problematice výběru pracovníků, kde popisují fáze výběru, poté různé metody výběru, které mají zaměstnavateli pomoc při výběru vhodného uchazeče. To za pomoci hodnocení různých podkladů, jako je například životopis, pomocí výběrových pohovorů a popřípadě testování uchazeče.

V praktické části jsem v první řadě představil společnost XY, která působí na trhu pátým rokem, jedná se o IT společnost. Dále jsem zmínil základní informace ohledně zaměstnancích společnosti a týmy, které tyto zaměstnanci tvoří. Zmínil jsem také základní hodnoty a kulturu společnosti, která je důležitá pro společnost, jelikož je to jeden z faktorů, co tvoří image firmy. Myslím si, že má společnost image firmy dobře zvládnutou a je to veliké pozitivum. Z důvodu, že v dnešní době je image firmy velmi důležitá pro získávání nových zaměstnanců. Následně jsem popsal proces získávání a výběru zaměstnanců na základě informací získaných z rozhovoru s jedním ze zaměstnanců společnosti a také rozhovorem s CEO společnosti.

Cílem této bakalářské práce byla analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY následně navrhnout doporučení pro optimalizaci současného stavu. Současný stav procesu získávání a výběru zaměstnanců je na dobré úrovni, pokud vezmeme v potaz fakt, že společnost nemá personální oddělení a veškeré personální činnosti vykonává bez žádných předešlých zkušeností a akademických znalostí v oboru personalistiky. Přesto se mohou nalézt nedostatky a jsou zde možnosti ke zlepšení. Jedno z doporučení je zvážení personálního oddělení do budoucna, které by mělo zlepšit získávání a výběr zaměstnanců a mělo by napomoci ke zlepšení celkové personální činnosti ve společnosti. K získávání zaměstnanců společnost využívá několik me-

tot, které jsou efektivní a nejvyužívanější metodou je využívání sociálních sítí, což hodnotím kladně. Přesto jsem doporučil využívat personální agentury/headhunting, které jsou bohužel finančně nákladnější než ostatní metody, ale využívání těchto služeb může přinést efektivní výsledky v podobě kvalitních zaměstnanců. Mezi další návrhy ke zlepšení jsem společnosti doporučil přidat dokumenty, které budou vyžadovány od uchazečů, udržet si úroveň image společnosti, způsob vedení pohovoru, využití zahraničního trhu práce a v poslední řadě více se zaměřit na spolupráci se studenty a absolventy vysokých škol.

Tato doporučení jsem společnosti navrhl na základě odborné literatury a osobních zkušeností, které by měly vést ke zlepšení současného stavu procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Seznam použité literatury

- 1) ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2007. Management lidských zdrojů. 1 vyd. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4
- 3) DALE, Margaret. 2007. Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty. 1. vyd. Překlad Lucie Schürerová. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1522-0.
- 4) DUDA, Jiří. 2008. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Ostrava-Přívoz: KEY Publishing s.r.o. ISBN 978-80-87071-89-2.
- 5) HRONÍK, František. 2007. Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení. 1. vyd. Brno: Motiv Press. ISBN 978-80-25406-98-4.
- 6) KLEIBL, Jiří. 1995. Metody personální práce. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-413-5
- 7) KOUBEK, Josef. 2003. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0602-4
- 8) KOUBEK, Josef. 2007. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 9) KOUBEK, Josef. 2011. Personální práce v malých a středních firmách Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9
- 10) KOCIANOVÁ, Renata. 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 11) KOLMAN, L., CHÝLOVÁ, H., MICHÁLEK P. a GLOSÍKOVÁ Z., 2010. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. 1 vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9

12) ŠIKÝŘ, Martin. 2012. Personalistika pro manažery a personalisty. 2 aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.

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

Internetové zdroje:

14) Headhunting [online]. [cit. 2018-05-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/headhunting>

15) Personalista [online]. [cit. 2018-05-16]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/lidske-zdroje-a-personalistika/personalista>

Seznam obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 1 Komparace procesu výběru zaměstnanců	16
Tabulka 2 Rozdíly mezi AC a DC	20
Tabulka 3 Pořadí uchazečů	21
Tabulka 4 Prosté pořadí kandidátů.....	22

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY.....	26
Graf 2 Počet lidí v týmech.....	28

