

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Hodnocení náboru a výběru zaměstnanců v útvaru
outsourcingu mezinárodní společnosti

Evaluation of recruitment and selection of employees in the
outsourcing department in an international company

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

BC. POJEROVÁ

KATEŘINA

2018

POJEROVÁ, Kateřina. Proces výběru zaměstnanců v oblasti outsourcingu v nadnárodní společnosti. Praha: ČVUT 2018. 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 přiloženém 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: 18. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc za skvělý přístup, užitečné rady, velmi rychlou komunikaci a odborné vedení mé diplomové práce. Také velmi děkuji Mgr. Gabriele Oniskové náborové specialiste a také celému náborovému týmu, kteří mi umožnili nahlédnout do této společnosti XY, s.r.o. a poskytli mi všechny potřebné materiály k vypracování praktické části diplomové práce.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je zhodnotit a posoudit proces náboru a výběru zaměstnanců v útvaru outsourcingu mezinárodní společnosti XY, s.r.o. se zaměřením na jednotlivé kroky procesu, navržením a doporučením ke zlepšení.

V teoretické části jsou popsány základní pojmy, definovaný je nábor a výběr zaměstnanců, uvedeny jsou metody náboru a také metody výběru zaměstnanců spolu s příklady.

Praktická část je zaměřena na jednotlivé kroky procesu náboru (získávání) a výběru zaměstnanců ve společnosti XY, s.r.o., která se zabývá poskytováním personálně poradenských služeb v oblasti strategie, poradenství, digitálních technologií a jiných. Je zkoumán a posuzován konkrétní postup náboru a výběru na základě rozhovorů s manažery, zaměstnanci a specialistou z náborového oddělení. Diplomová práce je zpracována s využitím odborné literatury, rozhovorů, vlastního pozorování a také interních materiálů společnosti.

Klíčová slova

Nábor zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody výběru, metody náboru, výběrový rozhovor, náborový proces, Junior Finanční analytik, outsourcing.

Abstract

The aim of this diploma thesis is to evaluate the recruitment and selection process of employees in the outsourcing department of international company XY, s.r.o., focusing on process steps, suggestions and recommendations for improvement.

In the theoretical part are described the basic concepts, defined is the recruitment and selection process of employees, the recruitment methods as well as the methods of employee selection together with examples.

The practical part is focused on the individual steps of the recruitment and selection process of a company XY, s.r.o., which deals with the provision of personnel consulting services in the field of strategy, consulting, digital technologies and others. A specific recruitment and selection procedure is investigated and assessed on the interview basis with managers, employees and recruiters. The diploma thesis is processed using professional literature, interviews, own observations and internal materials of the company.

Key words

Recruitment, employee selection, selection methods, recruitment methods, selection interview, recruitment process, Junior Financial Analyst, outsourcing.

Obsah

Úvod	5
1 Základní pojmy a definice.....	8
1.1 Řízení lidských zdrojů	8
1.1.1 Model Shody.....	9
1.1.2 Harvardský systém.....	9
1.2 Získávání a výběr pracovníků	9
1.3 Sociální sítě a jejich využití při náboru pracovníků	11
1.4 Outsourcing a jeho využití v HR	12
1.5 Generace lidí, jejich historie a vliv k práci.....	13
2 Metody získávání a výběru zaměstnanců	15
2.1 Popis a specifikace pracovního místa	15
2.2 Metody získávání pracovníků.....	16
2.2.1 Vnější zdroje získávání.....	16
2.2.2 Vnitřní zdroje získávání.....	17
2.3 Metody výběru pracovníků	17
2.3.1 Výběrový rozhovor.....	18
2.3.2 Assessment centrum.....	18
3 Metodologie diplomové práce	21
4 Charakteristika společnosti XY, s.r.o.	23
4.1 Společnost XY, s.r.o.	23
4.2 Počet aktivních zaměstnanců	24
4.3 Personální politika společnosti.....	25
4.4 Organizační struktura náborového týmu.....	25
4.4.1 Organigram.....	26
4.4.2 Popis členů náborového týmu a jejich činností	27
4.4.3 Kariérní úrovně zaměstnanců.....	28
4.5 Metody používané pro výběr zaměstnance.....	28
4.5.1 Pohovory.....	28
4.5.2 Assessment centrum.....	29
4.5.3 Shadowing.....	30

4.5.4	Jazykové testování	30
4.5.5	Jiné testování.....	31
5	Analýza současné situace	32
5.1	Analýza poptávky nábory zaměstnanců do Outsourcingu.....	32
5.1.1	Časová hlediska naplnění (time to hire).....	33
5.2	Analýza získávání kandidátů	34
5.2.1	Externí zdroje	34
5.2.2	Interní zdroje	36
5.2.3	Návrat z mateřské/rodičovské dovolené („Returning mothers“)......	37
5.2.4	Transfer procesy.....	37
5.3	Pozice Junior Finanční Analytik.....	38
6	Rozhovory s interními zaměstnanci	39
6.1	Popis dotazovaných zaměstnanců.....	39
6.2	Definované otázky.....	40
6.2.1	Otázky pro manažery.....	41
6.2.2	Otázky pro zaměstnance	41
6.2.3	Otázky pro HR recruitera (náborového specialistu)	42
6.3	Výběrové řízení	43
6.3.1	Schéma výběrového řízení	43
6.3.2	Schéma výběrového řízení pro vybranou pozici.....	44
6.3.3	Rozdíly výběrových řízení	44
6.3.4	Popis výběrového procesu	46
7	Výsledná analýza a rozbor rozhovorů	49
7.1	Metody pohovorů a jejich analýza	49
7.2	Rozbor rozhovorů s manažery.....	50
7.3	Rozbor rozhovorů se zaměstnanci.....	52
7.4	Rozbor rozhovoru s HR specialistou	54
8	Doporučení a návrhy změn.....	56
	Závěr	60
	Seznam použité literatury	62
	Seznam obrázků.....	64
	Seznam tabulek	64

Úvod

Každá společnost se dnes snaží fungovat efektivně. Aby bylo efektivní fungování nastaveno a správně využíváno, je zapotřebí mít kromě materiálních a finančních zdrojů dostatek těch nejdůležitějších, a to lidských zdrojů. Lidský faktor je klíčovou složkou organizace, bez něho by nemohla fungovat. Aby byla společnost prosperující a do budoucna konkurenceschopná, je zapotřebí mít co nejvíce těchto zdrojů v odpovídající kvalitě a počtu. Pro firmu je klíčové, aby se na pozice, které obsazuje vybírali ti správní lidé. Dnes je velice těžké odhadnout, jestli budou daní jedinci vhodní na danou pozici nebo naopak, ale o tom to přesně je. Je zapotřebí, aby firma usilovala o správný nábor, to znamená správní lidé na správných místech, aby ve firmě pracovali co nejdéle a byli spokojeni a práce je bavila a zároveň, aby ji dělali dobře. Úkolem HR oddělení je zaměřením se na hledané profily a jejich aplikanty tak, aby ve finále co nejlépe odpovídali hledanému profilu.

Cílem diplomové práce je rozebrat a zanalyzovat proces náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti XY, s.r.o. s detailním zaměřením na jednotlivé kroky procesu a následným doporučením k možným zlepšením.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je rozebrán je za pomoci odborné literatury rozebrána základní terminologie spojená s tématem práce. Praktická část je zpracována na základě rozhovorů se zaměstnanci, vlastního pozorování a analýzy interních materiálů společnosti.

V práci se analyzoval a hodnotil proces náborového a výběrového procesu, který je ve společnosti nastaven a po detailním rozboru jsou v práci uvedeny možné úpravy a vylepšení procesu tak, aby byl efektivnější a nábor výkonnější a lepší. Body ke zlepšení, které jsou na konci práce uvedeny mohou sloužit ke zlepšení konkurenceschopnosti, lepší udržitelnosti na trhu a také případně zmenšení fluktuace.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Základní pojmy a definice

První kapitola práce se zaměřuje na vymezení základních terminologických výrazů, které jsou pro danou práci ty nejdůležitější a kterými se práce bude nadále ve zbytku zabývat. Mezi hlavní definované pojmy bude patřit řízení lidských zdrojů – jeho pojetí, modely, hlavní úkoly a cíle (jako nedílná součást jakékoliv práce s lidmi (ve spojení s podnikem), definice náboru a výběru zaměstnanců (hlavní problematika práce), a také bude vysvětlen pojem Outsourcing, jakožto velký trend dnešní doby, a také i vzhledem k tomu, že se práce na nábor a výběr zaměstnanců na tuto oblast přímo zaměřuje.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Pojem Řízení lidských zdrojů se objevil poprvé koncem osmdesátých let a jeho využití až v letech devadesátých. Rozděluje se na dva typy přístupů: měkké a tvrdé řízení lidských zdrojů. (Foot, Hook, 2002, str. 13). Řízení lidských zdrojů je základním tématem pro jakoukoliv práci zabývající se TÍM nejdůležitějším, a to lidmi v organizaci. Je to „*přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají. Přispívají individuálně ale i kolektivně k dosažení cílů organizace*“. (Armstrong, 2007, str. 27). Jak defuje Armstrong (2007), ale i Koubek (2007), Řízení lidských zdrojů v dnešní době již nahradilo pojem personálního řízení (práce), který se vyvíjel již v padesátých letech. Řízení lidských zdrojů je zásadně prováděno manažery. Funguje skrze různé systémy, které se navzájem propojují – příkladem je filozofie lidských zdrojů, strategie, praxe, procesy, politiky, a podobně (Armstrong, 2007, str. 27), (Koubek, 2007, str. 15).

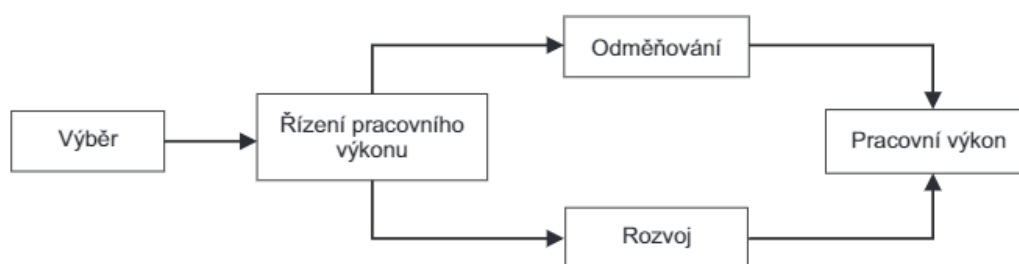
Řízení lidských zdrojů je také možné definovat jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích*“. (Armstrong, 2015, str. 47). Boxall a Purcell (2003, s. 1) definovali řízení lidských zdrojů jako „*všechny činnosti spojené s řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci*“. Rozšířenější definici formuloval autor Watson (2010, s. 919): „*Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost*“.

Pro organizaci je řízení lidských zdrojů „*jádrém řízení organizace*“, což znamená, že je nejdůležitější složkou a úlohou manažerů. Člověk je zde brán jako nejdůležitější „*výrobní vstup a motor činnosti organizace*“. (Koubek, 2007, str. 15). Řízení lidských zdrojů má dva modely, které ve své knize definuje Armstrong (2007), a to model shody a model Harvardský.

1.1.1 Model Shody

S modelem shody přišla jako jedna z prvních škola v Michiganu. Názor jejich představitelů byl, že lidské zdroje a jejich systémy, a vůbec i celá organizace by měly být řízeny již od začátku v souladu se strategií a původním plánem organizace, z čehož vyplývá název „model shody“. Zmínili, že řízení lidských zdrojů je jakýsi proces, který se dokola opakuje (cyklus), ke kterému definovali čtyři základní typické procesy nebo funkce, které se dějí ve všech organizacích:

Obrázek 1 - Model shody (2007)



Zdroj: Armstrong (2007, str. 29)

1.1.2 Harvardský systém

Jiný model, se kterým přišla další škola je Harvardský. Harvardská škola vytvořila systém, který vychází ze situace, kdy všechny situace a problémy dosavadního personálního řízení se dají vyřešit skrze předem stanovenou vizi, strategii a politiku manažerů (generalistů), kteří budou vědět, co od daných zaměstnanců chtějí. Konstatovali fakt, že řízení lidských zdrojů se týká zásadně liniových manažerů, a že obsahuje všechny kroky managementu, které mohou mít za následek ovlivnění vztahu mezi pracovníky a organizací – „jejími lidských zdroji“. (Armstrong, 2007, str. 29).

1.2 Získávání a výběr pracovníků

Získávání¹ pracovníků je proces, kdy se firma snaží za co nejméně nákladů získat co nejvíce a co nejkvalitnější pracovníky, kteří by uspokojili podnikové potřeby lidských zdrojů. (Armstrong, 2007, str. 343). Nábor a výběr pracovníků jsou úzce spjaté procesy. Obě činnosti mají na starosti vhodně získat toho nejlepšího a co možná nejkvalifikovanějšího zaměstnance. Nábor spočívá v možnosti (zásoby) pozdějšího výběru. V podstatě jsou náborové činnosti základním kamenem k procesu výběru zaměstnanců. Organizace má v době náboru jednoznačné cíle. Mezi ty nejzákladnější, je kromě přímého kontaktu s okolím a ušetření peněz

¹ Získávání pracovníků – v práci nazýváno jako nábor pracovníků vzhledem k užití pojmu ve společnosti XY, s.r.o.

na nepotřebné věci například získání určitou zásobu dalších kandidátů, kteří by mohli být vhodní v případě uvolnění se místa, použití a užití správného a slušného přístupu i postupu, zajištění, aby všechny činnosti spojené s nábořem přispěly k předem stanoveným cílům společnosti a její image. Dále je důležité, aby všechny aktivity spojené s nábořem byly účinné a nákladově přijatelné (to znamená za co nejmíň to nejvíc). Je důležité si uvědomit, že všechny tyto kroky, fáze a cíle musí souviset se strategií lidských zdrojů společnosti a být v souladu s celopodnikovými cíli. Je zde také zapotřebí podívat se na právní i morální hlediska, to znamená, aby byl vyhovující antidiskriminačnímu zákonodárství a aby bylo vše v pořádku ze zákonného hlediska (Foot, Hook, 2002, str. 55-56).

Tyto oba procesy jsou sice úzce spjaty, každopádně každý může v praxi vypadat odlišně, to znamená, že mohou být naplněny různými specialisty a podobně. Každopádně ne vždycky to musí být oddělené. Můžeme tedy vydefinovat nábo jako: „*všechny činnosti zaměřené na zjištění potencionálních zaměstnanců*“ nebo jako „*získání přihlášek od vhodných uchazečů*“. (Foot, Hook, 2002, str. 55). Armstrong (2007) tyto dva procesy propojuje a uvádí jejich tři hlavní fáze dohromady. Říká, že mezi tři hlavní fáze patří: definování požadavků, přilákání uchazečů a vybírání uchazečů (Armstrong, 2007, str. 343). Ve fázi definování požadavků, se připravují popisy a specifikace pracovních míst, definují se požadavky a podmínky budoucího zaměstnání, v druhé fázi se prozkoumávají a vyhodnocují možné zdroje ať už interní či externí, agentury a jiné inzerce. Poslední fáze má za úkol vytřídit žádosti, udělení pohovorů, testování, hodnocení (u některých pozic i v podobě Assessment center), nabídky zaměstnání spojené často se získáváním referencí a v posledním kroku přípravou pracovní smlouvy (Armstrong, 2007, str. 343).

„*Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.*“ (Dvořáková, 2007, str. 133). Proces získávání má dvě strany. Na jedné figuruje organizace v konkurenci s ostatními a na druhé se nacházejí potencionální zaměstnanci, kteří se o práci ucházejí (hledají ji) a mají možnost výběru mezi více nabídkami. Celý proces je ve finále zahrnut výběrem, který má své postupy. Na začátku získávání je důležité vše naplánovat a vymezit, kolik a jakou pracovní sílu bude zapotřebí dostat do organizace a od jakého termínu je tato síla potřebná. Proces získávání může probíhat skrze vnitřní i vnější trh práce. Vnější trh přináší „novou krev“, nové znalosti, dovednosti, náhled, přístupy k řešení věcí a problémů a může fungovat inspirativně pro danou společnost, a tudíž i zapříčinit nějaké pozitivní změny. Mezi možnosti vnějšího získávání patří například: spolupráce s vysokými školami, veletrhy pracovních příležitostí, služby personální agentury, samostatné přihlášení uchazeče, vývěsné desky například uvnitř prostor škol, online portály a jiné. Vnitřní trh práce může zahrnovat například řízení následnictví, identifikace talentů, rozmístění a podobně (Dvořáková, 2007, str. 133-138).

Výběr zaměstnanců je proces, který je nejenom úzce spjat se získáváním pracovníků, ale také na něj navazuje. „*Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči také, kteří budou nejen výkonní*“, ale rovněž budou schopni vydržet u zaměstnavatele po dobu, která je vyžadovaná a budou jednat způsobilé. Je to proces, který vyžaduje sběr informací a hodnocení o uchazečích na základě předem stanovených metod výběru, na základě kterých organizace předpokládá budoucí vývoj a efektivnost pracovníka. Porovnávají se profily uchazečů s požadovaným popisem pracovního místa – jak moc sedí se specifickými požadavky, a

podobně. Výběr se nemusí týkat pouze externích zdrojů, dělá se naopak i u interních (Dvořáková, 2007, str. 138).

1.3 Sociální sítě a jejich využití při náboru pracovníků

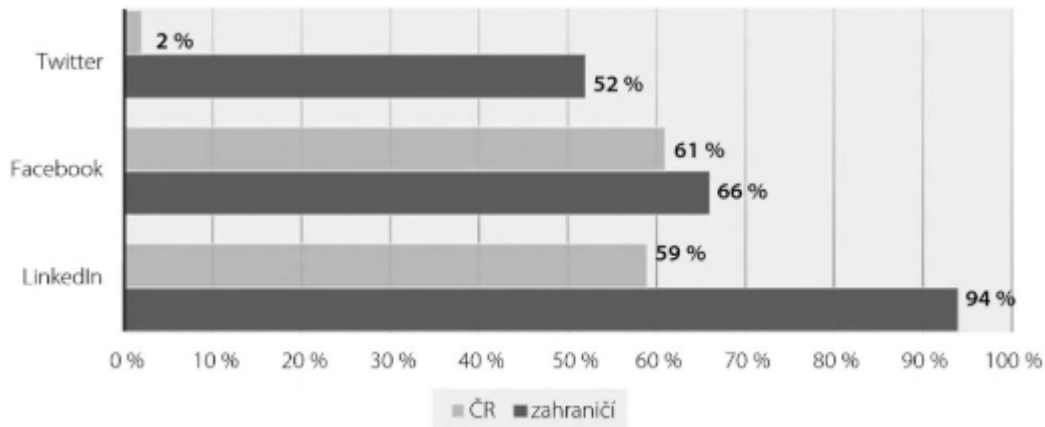
Termín sociální sítě byl použit mnohem dávno, než vůbec vzniknul internet. Jako první jej definoval americký sociolog J. A. Barnes v padesátých letech dvacátého století. V této době to byl pouze termín v sociologii, který neznamenal nic jiného než sloučení pomocí přátelství, zájmů, rasové příslušnosti orientace či jiného. Postupem času, kdy se technologie začala dostávat do popředí vznikl nový rozměr pro termín sociální sítě – a to propojení skrze internet, to znamená internetové sociální sítě. Internet má za následek to, že se mohou lidé udržovat v neustálém kontaktu mezi sebou. Ať už jsou to jen přátelé, vzdálená rodina, spolužáci, kolegové nebo kdokoliv jiný. Výhodou je, že udržování těchto vztahů je možné odkudkoliv. Mohou se dělit podle účelu zřízení na celkový počet tří kategorií. První kategorií jsou „*osobní sociální sítě, které jsou určeny primárně pro vytváření osobních, firemních a skupinových profilů (např. MySpace, Facebook)*“. (Horváthová a kol., 2016, str. 298-299). Druhou skupinu tvoří profesní sociální sítě, kde je možnost setkání lidí se stejným profesním zájmem, jako například LinkedIn, kde je možnost nalezení a výběru vhodných uchazečů na různá pracovní místa. Poslední skupinou jsou zájmové sociální sítě, kde se setkávají lidé s podobnými nebo stejnými zájmy, například „ČSFD“ neboli Česko-Slovenskou filmovou databází pro hodnocení filmů nebo CouchSurfing pro možnost bezplatného ubytování anebo například Airbnb, což je internetová stránka, kde je možné zarezervovat si ubytování v hledané zemi/městě. (Horváthová a kol., 2016, str. 298-299).

Další rozdělení je možné zaměřit dle funkčnosti na „Vše v jednom“, „Jediný trh“ a „Kombinace“. Příkladem vše v jednom je Facebook nebo MySpace. Jedná se o přísun zábavy, komunikace, potřeb, a to vše na jednom místě. Je možné celému světu dát najevo, jaký máte den, co děláte a podobně. Možnost jediný trh je sociální síť zaměřující se pouze na jedinou věc, naopak od předešlé možnosti kvalitně a dobře. Můžeme dát příklad úložiště dat, fotografií a jiných informací. Příkladem je Twitter. Poslední možností je takzvaná kombinace, kde je podstatná kombinace jedné (primární) funkce, která k sobě zakomponovává spousty dalších funkcí. Mezi nejznámější příklad patří YouTube. (Horváthová a kol., 2016, str. 299, dle Blažek, 2014).

Sociální sítě jsou velice důležitým, populárním a nejvyužívatelnějším faktorem v řízení lidských zdrojů. Mezi ty nejhlavnější a nejvíce užívané sociální sítě patří Facebook, Twitter a profesně zaměřený LinkedIn. Personalisté častokrát navštěvují tyto sítě pro vyhledání správných kandidátů, ale také zde inzerují. Pro trh práce je to oživení, zároveň ale v dnešní době jsou tyto sítě přehlcneny a využívány natolik, že počty reagujících uchazečů na klasické inzeráty klesají oproti počtu otevřených pozic, které naopak za posledních pár let stoupají. Většinou to tedy probíhá tak, že se personalista po vyhledání správného profilu rozhodne oslovit kandidáta napřímo.

Graf níže poukazuje na průzkum využívaných sociálních sítí při nábore pracovníků nejenom v České republice, ale také v zahraničí. Jak je vidět, nejvíce využívaný je LinkedIn, který je jakožto největší sociální síť zaměřená především na korporátní klientelu seznamující a sdružující odborníků z různých krajů světa a také různých specializací (oborů).

Graf 1 - Využívané sociální sítě při nábore pracovníků v zahraničí a v České republice



Zdroj: Horváthová a kol., 2016, str. 303

1.4 Outsourcing a jeho využití v HR

Outsourcing neboli využití externích služeb je dnešním módem na trhu. Může se využít jak při získávání pracovníků, tak i pro jiné služby například v oblasti administrativy, účetnictví, financí, a podobně. Pokud se bavíme v oblasti získávání pracovníků, zde se nejčastěji využívají agentury, které se zaměřují buď na specializované pozice (těžké k najítí firmou na trhu), nebo na jakékoliv potřebné jiné pozice. Agentury a jejich využití má spousty výhod, ale i nevýhod. Jsou většinou rychlé a efektivní, ale zároveň i dost drahé. Jejich účtovací částka se pohybuje kolem patnáct až více dvacet procent násobeno ročním platem na daném pracovním místě. Inzerce je ve většině případu levnější, ale vyplatí se hlavně v situaci, kdy jde nabídka pracovních sil větší, nežli poptávka po ní (Armstrong, 2007, str. 355).

Koubek (2007) zmiňuje, že outsourcing pomáhá odlehčit personálním útvarům v tom, že snižuje náklady na pracovníky, kteří tuto práci mohou dělat, přičemž „*spolupráce s externím dodavatelem může nákladově efektivnější, jelikož externí dodavatel může mít v určité oblasti více zkušeností a disponovat lepším know-how a lepšími specialisty a může vnést o práce nové, zvyklostmi organizace nezatížené přístupy.*“ (Koubek, 2007, str. 34). Dále uvádí, že rozhodnutí a finální stanoviska by měla zůstat na organizaci (personálním oddělení), nikoliv na externím dodavateli (Koubek, 2007, str. 34).

„*Outsourcing personálních činností je mnohými analytiky považován za jeden z nejrychleji rostoucích trhů.*“ Často se dnes přechází od vnitropodnikově poskytovaných služeb k outsourcingu, protože je to rychlejší, levnější a také se firma může zaměřit na jiné věci a přenechat dané věci specialistům (Dvořáková, 2007, str. 404-405).

1.5 Generace lidí, jejich historie a vliv k práci

Generace Y jsou lidé, kteří se narodili koncem dvacátého století po roce 1980. Jako každá jiná generace, i tato má určité specifikace. Předchozí generace, generace X je od generace Y velice odlišná, což může mít za následek rozdílnosti v zaměstnání mezi nimi. Každý se projevuje a má jiný styl práce, spolupráce je jiná a především komunikace. O generaci Y je jasné, že bude tvořit dalších minimálně sedm let převážnou část populace. Když bychom se podívali do historie, začalo to takzvanými „baby boomers“² – lidmi narozenými po druhé světové válce v období cca 1946-1964. Tito lidé vyrostli v období, kdy ekonomika prosperovala, tudíž doba byla relativně bezpečná a jsou to lidé, kteří chtěli pracovat i v důchodovém věku (spousty z nich tak již činí). Baby boomers se z práce těšili, věděli, že je potřeba si na živobytí vydělat a odchod do důchodu pro ně většinou nepřipadal v úvahu. Častokrát oceňují jakoukoliv možnost profesního i osobního růstu, jsou motivováni prací v týmu a také odpovědností, která jim je daná i jako součást týmu. Jsou to věrní zaměstnanci, kteří jsou ochotni strávit prací hodiny a stále se z ní radovat a být loajální (Bláha a kol., 2013, str. 257-258).

Další generací, je generace X, která nastupuje ihned po baby boomers. Jedná se o lidi narozené v období mezi 1965-1982. Jejich velký problém je důvěra, práce ve velké organizaci, rádi zpochybňují různé hodnoty, jsou více individuálními hráči, nežli týmovými a neradi se zajímají o společnost jako takovou, z čehož vyplývá, že jsou i méně loajální nežli Baby boomers. Na druhé straně jsou ale rádi za nové možnosti, zkušenosti, rádi se jimi učí, ale vždycky budou preferovat nezávislost oproti loajalitě. Jsou to lidé, kteří dětství prožili o samotě. V této generaci vznikl nespočet rozvodů, čísla jenom rostla. Jejich pracovní režim klidně může být dvanáct hodin a nerozhodí je ani rodina, protože práce je pro ně mnohem důležitější. Hlavním motem je však pracovat tvrdě, Nevyhledávají změny a práce přesčas pro ně není problém. Zároveň není oblíbené pro ně jít do konfliktu, i když peníze je zajímají. Rodiny odkládají na neurčito, v případě ale, že ji již mají, kariéra jde stranou. Každopádně své založení rodiny sice odkládají, o své rodiče se ale starají dobře, o ně doslova pečují (Bláha a kol., 2013, str. 257), (c

Další skupinou mladých lidí je generace Y, která se řadí do skupiny narozených po roce 1976-1974, většinou do roku 1995. Bláha a kolektiv (2013) uvádějí, že „*personalisté dělají ještě na další dvě podskupiny. Na ty, co jsou starší 25 let, a tedy blíže generaci X, a na ty mladší.*“ (Bláha a kol., 2013, str. 258). Generace Y je velice ambiciózní, jdou si vždy za svým (ať už snem či cílem), potřebují ve svém životě výzvy (i pracovním) a hledají ve své práci hlavně přátele, ne jenom pouhé kolegy. Je pro ně potřeba mít dobrou práci, žít „lepší“ život, to znamená na vyšší úrovni, mít větší zodpovědnosti a mít v pořádku sociální jistotu, a především je pro ně důležité osobní uplatnění. Jejich práce přináší ovoce (výsledky), ale je zapotřebí, aby zaměstnavatel k nim uměl přistupovat s flexibilitou, jinak pracují velmi efektivně a organizovaně. Jejich flexibilita se váže k jejím koníčkům, na které si umí vždy udělat čas, sport, relaxace, či cokoliv jiného. Preferují vždycky zdraví, ale zároveň chtějí vše zvládat – všechny své povinnosti a aktivity s tím spojené. Flexibilita je pro ně velmi důležitá, jsou i tak s ní schopné vše si dobře

² Baby boomers – lidé narození do období dvaceti let po skončení druhé světové války mezi lety cca 1946-1964. Označení pro popkulturní americkou generaci.

zorganizovat, stihnout, a i tak přijít s řadou nových nápadů a inovací. Vyžadují především individuální přístup a práce je velmi motivačním faktorem a s tím spojený i kariérní růst. Výsledky jsou pro ně důležité (především ty dobré). Na rozdíl od generace X, jsou pro generaci Y peníze méně důležité, jsou pouhým prostředkem, což má za následek mnohem větší využití půjček, hypoték, a podobně – zde je vidět jejich chtíč maximálně propojit a skloubit vše s rodinným životem i když děti jsou až později. Jak je zřejmé, žijí moderními technologiemi, což jim zásadně mění pohled na svět a také upravuje jejich životní styl. Jejich shrnutí: „*chtějí vše, a zároveň vše nabízejí.*“. Občas dávají personalistům dost zabrat a jejich manažeři se musí hodně přizpůsobovat jejich požadavkům a snažit se jim více vyhovovat (Bláha a kol., 2013, str. 258-259), (Horváthová a kol., 2016, str. 132-138).

2 Metody získávání a výběru zaměstnanců

Druhá kapitola se zabývá popisem metod náboru a výběru zaměstnanců. Literatura rozlišuje metody na vnitřní a vnější zdroje. V této kapitole budou také popsány výhody a nevýhody daných metod spolu s příklady.

2.1 Popis a specifikace pracovního místa

„Pracovní místo je nejmenší jednotkou v organizační struktuře obsazené jedním pracovníkem.“ Pracovní místa úzce souvisí s definováním pracovního úkolu a vše je součástí organizace práce, kterou zaštitují specialisté. Problém ale často nastává, že tito specialisté jsou orientováni především na technická a organizační hlediska, a ne na to, jestli má daný pracovník nějaké potřeby. Zde se dostává do popředí role personalistů, kteří mají za úkol posoudit, zdali vše odpovídá požadavkům (Dvořáková, 2007, str. 101).

Popis pracovního místa musí mít určitý řád, standartní formu. Musí všeobecně obsahovat název, strukturu podřízenosti/nadřízenosti, odpovědnosti, účel a hlavní povinnosti. Je na každé organizaci, aby rozhodla, co k těmto základním prvkům přidá, každopádně výše zmíněné nesmí chybět. Vždycky závisí na povaze podnikání. Většina popisů obsahuje popis, který souhrnně vysvětluje pracovní místo, to znamená vysvětluje, čeho se práce týká. Je důležité, aby kromě hlavních povinností a činností, co má daný jedinec vykonávat bylo v popisu zahrnuto také zkušenosti a dovednosti, které jsou pro dané pracovní místo specifické, aby každý jedinec věděl, jestli požadavky splňuje či nikoliv (Foot, Hook, 2002, str. 35-37).

Armstrong definuje pracovní místo jako *„soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa.“* Mělo by se brát zřetel také na to, aby tato jednotka struktury organizace byla neměnná a byla pevná entita, aby na ní mohl pracovat kdokoliv (Armstrong, 2007, str. 277).

„Specifikace pracovního místa je dokument, který stanovuje dovednosti a kvality, jež musí jedinec mít, aby byl způsobilý plnit úkoly v souladu s popisem práce.“ Je důležité si včas uvědomit, jak moc velké požadavky je zapotřebí na danou pozici, a jestli jsou opravdu zmíněné dovednosti a kvalifikace v souladu a ne nadhodnocené, například vůči vzdělání. Existují pozice, kde není zapotřebí vyššího vzdělání, ale společnosti mají tendenci požadovat více, nežli je třeba. Zavrhují tím možnost mít kvalitního, zkušeného člověka, například s lepšími zkušenostmi jenom proto, že nemá vzdělání. Důležité je také zaměření se na jedincův budoucí rozvoj a možnost se někam posunout a zlepšit svůj výkon (Foot, Hook, 2002, str. 37).

Při vytváření pracovních míst by se mělo myslet na dva hlavní cíle. První, *„uspokojit požadavky organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků nebo služeb“* a druhá, *„uspokojit potřeby jedince týkající se jeho zájmů, podnětnosti jeho úkolů a jeho úspěchů.“* (Armstrong, 2007, str. 279).

2.2 Metody získávání pracovníků

Metody získávání uchazečů, to znamená možnosti zdrojů získávání existují dva. První možnost je z vnitřních (interních) zdrojů, což je důležité brát v potaz jako první možnost. Jsou instituce (především orgány lokální správy), kde se nevyskytuje preference interních zdrojů před externími, ale ve většině případů a firem to tak funguje. V případě, že v interních zdrojích není k nalezení potřebný člověk, přichází na řadu druhá možnost, a to externí zdroje, jako například inzerce, internet a další zprostředkovatelské služby (Armstrong, 2007, str. 347-348).

Koubek (2007) upozorňuje na fakt, že je nutné vycházet při volbě metody získávání pracovníků z potřeb firmy a požadavků na dané pracovní místo. Pokud se rozhodneme mít speciální kvalifikace a požadavky na dané pracovní místo a uvnitř firmy nelze takové zaměstnance nalézt, poté musí firma zvolit externí neboli vnější zdroj. Záleží také ale na situaci na trhu, dále kolik máme možnost vynaložit na získávání pracovníků a také kolik času máme, to znamená, jak rychle potřebujeme někoho získat – obsadit dané místo, jelikož interní (vnitřní zdroje) jsou většinou mnohem rychlejší (Koubek, 2007, str. 135).

2.2.1 Vnější zdroje získávání

Vnější metody mají oproti vnitřním menší nevýhodu, za to ale můžou být rychlým poskytnutím nových znalostí, dovedností a poznatků do společnosti. Pokud existuje společnost, která má dobrou pověst a je široko daleko známá, tak jsou vnější zdroje jednodušší nežli naopak, a to z toho důvodu, že se do společnosti hlásí uchazeči sami. Bohužel se ale stává, že se uchazeči nestrefí do potřeb organizace, a tudíž nenaplní její potřeby a očekávání a jsou tudíž pro společnost neupotřebitelní a nezajímaví. Bohužel má tato nevýhoda i omezení časové, jelikož i když jsou ve finále nepoužitelní, stejně se jimi někdo musí zabývat, a tudíž je vynaložen čas a úsilí daného personalisty (Koubek, 2010, str. 135).

Dále je možnost doporučením interním zaměstnancem, to znamená, přijde nám požadavek se životopisem na někoho známého a na základě doporučení se poté daný jedinec procesuje. Výhoda – nižší náklady, většinou až na výjimky je uchazeč na pozici doporučen vhodně a tak, aby odpovídal svými charakteristikami, už jenom z toho důvodu, že si současný zaměstnanec nechce u zaměstnavatele pokazit pověst. Co se týče další výhody, tak doporučený jedinec většinou zná alespoň z doslechu pár informací o firmě, jaké má firma kulturu, jaké jsou její hodnoty, normy a co se zhruba očekává, aby to bylo pro zaměstnavatele přijatelné. To vše by měl zaštitit člověk, který kandidáta doporučuje. Nevýhodou ale může být omezenost výběru a také nebezpečí ve vytváření klíčků v organizacích. Další možností je přímé oslovení, která se může odehrávat na různých setkáních, například veletrzích, a jiné. Výhodou je, že se většinou osloví jedinec, který je zpravidla vhodným kandidátem z hlediska odbornosti a i osobnosti. Je to operativní metoda, která ve své podstatě kromě šetření nákladů za inzerování šetří i čas personalisty s dalším zpracováním. Nevýhodou může být špatný obrázek vůči jiné společnosti, protože například na veletrzích pracovních příležitostí můžeme někoho někomu přetáhnout i již stávajícího zaměstnance. Dále to může mít nevýhodu v tom, že v případě přetahování kandidáta z jiné (jeho současné) práce, tak si často kandidát začne uvědomovat, co se děje a začne se dohadovat o penězích. V devadesáti procentech chce více peněz a lepší podmínky (Koubek, 2010, str. 135-142), (Dvořáková, 2007, str. 134-136).

Další možností je vyvěšení pozice na úřední desce, ve školách, vývěsky v organizaci nebo mimo ni, letáky, a podobně. Výhodou jsou určitě nízké náklady a také možnost kandidáta se sám rozhodnout, zdali by pozice byla pro něj vhodná i nikoliv. Nevýhodou může být špatná dostupnost a informovanost. Častokrát se stane, že se k těmto vývěskům dostanou pouze někteří studenti/lidi, kteří dotyčnou částí procházejí a zajímají se. Letáky jsou trochu dražší záležitost, ale zase se dostane k více lidem. Možností je spousta, mezi další variantu patří inzerce ve sdělovacích prostředcích – je to rychlé, k adresátovi se to většinou dostane, častokrát se to týká kandidátova soukromí. Cena může být ale vysoká a jak tomu v dnešní době je, až příliš vysoká (Koubek, 2010, str. 135-142), (Dvořáková, 2007, str. 134-136).

Jedna z posledních metod je inzerce skrze personální agentury. Tento způsob je jeden z nejdražších, ale na druhou stranu je velice účinný. Agentury většinou se specializují na danou problematiku a po seznámení s pozicí dodávají kandidáty skoro vždy na míru. Více znají trh, mají i vlastní databáze s kandidáty a lépe se k nim dostávají. Celkově jsou většinou odborníky na inzerování, psaní nabídek zaměstnání a podobně. Tím, že chtějí svůj zisk maximalizovat, tak je cena opravdu vysoká, a proto je důležité si jako firma stanovit na jaké pozice to bude nutné a zdali je to opravdu potřeba, aby se agentura nevyžívala zbytečně, když pozice nebude náročná a nebude vyžadovat nějaké speciální požadavky, znalosti a dovednosti (Koubek, 2010, str. 138-141).

2.2.2 Vnitřní zdroje získávání

Vnitřními zdroji jsou interní zaměstnanci organizace. Tento typ získávání má nespočet výhod oproti vnějšímu získávání. Mezi hlavní výhody patří znalost daných jedinců, motivace i spokojenost zaměstnanců roste a zvyšuje se, což má za následek i případné snížení fluktuace, zlepšuje pracovní morálku, pomáhá k větším možnostem rozvoje kariéry, spousta manažerů preferuje zachovat silnou organizační strukturu čili preferují tento zdroj získávání a například to může vést ke zlepšení i klima v organizaci, zvýšit iniciativu, angažovanost a možnost růstu. Je velice důležité, aby organizace měla na paměti správně nastavený plán investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby na případné nové pozici byli schopni správně splnit požadavky, které budou od nich vyžadovány (Dvořáková, 2007, str. 137).

2.3 Metody výběru pracovníků

Mezi nejčastější metody výběru pracovníků v literatuře patří osobní dotazník, zkoumání životopisu, testy pracovní způsobilosti či jiné, Assessment centre, výběrový pohovor či rozhovor, zkoumání referencí a například přijetí na zkušební dobu (Dvořáková, 2007, str. 138), (Koubek, 2010, str. 175). Armstrong (2007), uvádí pouze pohovor, Assessment center a testy pracovní způsobilosti (Armstrong, 2007, str. 360). Jak zmiňuje Kolman a kol. (2010), důležité při výběru zaměstnanců je, „*jak dobře dokážou metody předvídat budoucí pracovní jednání uchazečů.*“. Také zmiňuje, že při výběru hrají významnou roli psychologické testy. Mezi hlavní metody popisuje rozhovor, již zmíněné psychologické testy, doporučení, životopisné údaje, praktické zkoušky, grafologická analýza a Assessment centre (Kolman a kol., 2010, str. 44, 57-58).

2.3.1 Výběrový pohovor

„Výběrový pohovor je jednou z nejpoužívanější a nejvíce klíčovou metodou výběru pracovníků.“ Je důležité, aby jeho příprava probíhala dobře. Pohovor by měl mít tři hlavní cíle. První, „získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči“, druhý, „poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní“ a poslední „posoudit osobnost uchazeče“. Důležitou součástí je ale navodit přátelskou atmosféru mezi pohovorujiícím a uchazečem v průběhu pohovoru a posuzovat všechny spravedlivě a stejně, což má za následek dobrou pověst organizace, kterou je potřeba vytvářet neustále. Výběrový pohovor se může mít více podob. Mezi možnosti patří pohovor jedna plus jedna, pohovor s panelem posuzovatelů (specifická komise od tří do čtyř lidí) nebo například postupný pohovor, kde je série pohovorů jedna plus jedna. Poslední varianta je časově nejnáročnější a také únavnější. Mezi další varianty můžeme uvést skupinový (hromadný) pohovor, nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor, strukturovaný (standardizovaný) a polostrukturovaný. Co se týče náročnosti, pohovor, který je strukturovaný nebo polostrukturovaný vyžaduje mnohem více času na přípravu a také je náročnější a musí se dodržovat určitého postupu, který je předem stanoven. Příprava je důležitým faktorem u jakéhokoliv pohovoru, aby bylo předem jasné, na jaké otázky se zhruba budeme ptát, a také je důležité uchazeče připravit, jak bude pohovor probíhat. (Koubek, 2010, str. 179-182).

Hlavním účelem výběrového pohovoru „je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat je s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů.“ Výsledky musí zpracovávat důležité informace o kandidátovi, například vypovídat o jeho schopnostech, dovednostech, postojích, zkušenostech a například osobních vlastnostech. Je důležité posoudit a poznat, zdali se daný uchazeč bude do organizace a na případnou pozici hodit či naopak nikoliv. Dle Armstronga (2007) by měl výběrový pohovor odpovídat na tři otázky. „Může uchazeč vykonávat danou práci – má pro ni schopnosti?“, „Chce uchazeč vykonávat danou práci – je dobře motivován?“. „Jak zapadne uchazeč do organizace?“. (Armstrong

2.3.2 Assessment centrum

Assessment centrum patří k moderním metodám výběru zaměstnanců. Jedná se o metodu, kde se dá zaměřit oproti jinému výběrovému řízení na více věcí najednou. Můžeme zkoumat prezentační dovednosti, manažerské dovednosti, rozhodovací dovednosti, práci v týmu, prodejní a jiné dovednosti. Všeobecně se lze zaměřit i na jazykové znalosti, kdy jsou kandidáti hodnoceni například z anglického jazyka. Nejrozšířenější využití má samozřejmě Assessment centrum pro hodnocení na pracovní pozice. Hodně firem využívá pro Assessment centrum externí agentury/společnosti, které se přímo specializují na danou oblast a věnují se tomu profesionálně (Kyriánová, 2006, str. 15).

Volba mezi interním specialistou z vlastních zdrojů nebo externím dodavatelem je vždycky na společnosti. Problémem zvolení interní cesty je ten, že musíme zaměstnat takového specialistu, který umí dělat Assessment centrum, to znamená je v této oblasti proškolen a je kvalifikován. Záleží ale na firmě, ne každá firma má takového specialistu. Externí dodavatelé mohou být buď lidé na OSVČ nebo specializovaná firma, která tyto služby poskytuje. Když se

společnost rozhodně pro výběr externího dodavatele, je velmi důležité jeho výběr. Důležitou součástí výběru je stanovení kritérií, ceny a požadavků. Vše má být dopředu přesně stanoveno a nastaveno (Kyriánová, 2006, str. 19-20), (Montag, 2002, s. 9).

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Metodologie diplomové práce

Cíl a metodologie³ práce

Cílem diplomové práce je rozebrat a zanalyzovat proces náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti XY, s.r.o. s detailním zaměřením na jednotlivé kroky procesu a následným doporučením k možným zlepšením. To vše bude definované skrze průměrně nejčastěji otevíranou pozici, pozici Junior finanční analytik a také skrze rozhovory vedené s manažery, liniovými zaměstnanci a také členem náborového týmu. Jelikož se společnost v Outsourcingové části zaměřuje především na nábor juniorních profilů (vzhledem k její firemní politice, viz kapitola 3.2.1), bude pro účely diplomové práce použita právě tato pozice, která se vzhledem k velikosti svého týmu otevírá více frekventovaně než ostatní, a proto bude pro nutné naplnění stanoveného cíle ideálním řešením. Půjde na ní velice snadno ukázat všechny kroky, které společnost dělá, od začátku náboru až do konce (případně finální nabídky). Tato pozice je specifická tím, že se nabírá ve třech jazycích, a to: anglický, francouzský a německý. U každého jazyka je požadována minimální úroveň B2 (viz tabulka společného evropského referenčního rámce).

Tabulka 1 - Společný evropský referenční rámec pro jazyky - Stupnice pro sebehodnocení

	A1 uživatel základů jazyka	A2 uživatel základů jazyka	B1 samostatný uživatel	B2 samostatný uživatel	C1 zkušený uživatel	C2 zkušený uživatel
Porozumění	Rozumím známým slovům a zcela základním frázím týkajícím se mě osobně, mé rodiny a bezprostředního každodenního okolí, pokud lidé hoví pomatu a zřetelně.	Rozumím frázím a nejběžnějším slovní zásobě vztahující se k oblastem, které se mě bezprostředně týkají (např. základní informace o mně a mé rodině, o natápnování, místopisu, zaměstnání). Dokážu pochopit smysl krátkých jazyčných jednoduchých zpráv a hlášení.	Rozumím hlavním myšlenkám vysloveným spisovným jazykem o běžných tématech, se kterými se setkávám v práci, ve škole, ve volném čase, atd. Rozumím smyslu mnoha rozhlasových a televizních programů týkajících se současných událostí nebo témat souvisejících s oblastí mého osobního či pracovního zájmu, pokud jsou vysloveny poměrně pomalu a zřetelně.	Rozumím delším promluvením a přednáškám a dokážu sledovat i složitou výměnu názorů, pokud téma dostatečně znám. Rozumím většině televizních zpráv a programů týkajících se aktuálních témat. Rozumím většině filmů ve spisovném jazyce.	Rozumím delším promluvením, i když nemají jasnou stavbu a vztahy jsou vyjádřeny pouze v názacích. Bez větší námahy rozumím televizním programům a filmům.	Bez potíží rozumím jakémukoli druhu mluveného projevu, živého či vyláhaného. Pokud mám trochu času zvyknou si na specifické jazykové výslovnosti rodilého mluvčího, nemám potíže porozumět mu ani tehdy, mluví-li rychle.
	Rozumím známým jménům, slovíčkům a velmi jednoduchým větám, například na vývěskách, plakátech nebo v katalozích.	Umím číst krátké jednoduché texty. Umím vyhledat konkrétní předvídatelné informace v jednoduchých každodenních materiálech, např. v inzerátech, prospektách, jednoduchých listech a žurnálních fázích. Rozumím krátkým jednoduchým osobním dopisům.	Rozumím textům, které obsahují slovní zásobu často užívanou v každodenním životě nebo které se vztahují k mé práci. Rozumím popisům událostí, pocitů a přáním v osobních dopisech.	Rozumím článkům a zprávám zabývajícím se současnými problémy, v nichž autoři zaujmají konkrétní postoj či stanovisko. Rozumím textům současně prózy.	Rozumím dlouhým složitým textům, a to jak faktografickým, tak beletristickým a jsem schopena/ schopena ocenit rozdíly v jejich stylu. Rozumím odborným článkům a delším technickým instrukcím, a to i tehdy, když se nevztahují k mému oboru.	Snadno čtu všechny formy písemného projevu, včetně abstraktních textů náročných svou složitostí a jazykem, jako jsou např. příručky, odborné články a krásná literatura.
Mluvení	Umím se jednoduchým způsobem domluvit, je-li můj partner ochoten zapakovat ponatě svou výpověď nebo ji přeformulovat a pomoci mi formulovat, co se snažím říci. Umím klást jednoduché otázky a na podobné otázky odpovídat, pokud se týkají mých základních potřeb, nebo jde-li o věci, jež jsou mi obzvláště známé.	Umím komunikovat v jednoduchých běžných situacích vyžadujících jednoduchou přímou výměnu informací o známých tématech a činnostech. Zvládnu velmi krátkou společenskou konverzaci, i když obvykle nerozumím natolik, abych konverzaci sám/sama dokázal(a) udržet.	Umím si poradit s většinou situací, které mohou nastat při cestování v oblasti, kde se tímto jazykem mluví. Dokážu se bez přípravy zapojit do hovoru o tématech, která jsou mi známá, o něž se zajímám nebo která se týkají každodenního života (např. rodiny, koníků, práce, cestování a aktuálních událostí).	Dokážu se účastnit rozhovoru natolik plynule a spontánně, že mohu vést běžný rozhovor s rodilými mluvčími. Dokážu se aktivně zapojit do diskuse o známých tématech, vysvětlovat a obhajovat své názory.	Umím se vyjadřovat plynule a pohotově bez příliš zřetelného hledání výrazů. Umím používat jazyk pružně a efektivně pro společenské a pracovní účely. Umím přesně formulovat své myšlenky a názory a vhodně navazovat na příspěvky ostatních mluvčích.	Dokážu se zapojit do jakékoliv konverzace nebo diskuse. Znáám dobře idiomatiku a hovorové výrazy. Umím se plynule vyjadřovat a přesně sdělovat jemnější významové odstíny. Narazím-li při vyjadřování na nějaký problém, dokážu svou výpověď přeformulovat tak hladce, že to ostatní ani nepostřehnou.
	Umím jednoduchými frázemi a větami popsat místo, kde žiji, a lidi, které znám.	Umím použít řadu frází a vět, abych jednoduchým způsobem popsal(a) vlastní rodinu a další lidi, životní podmínky, obdařené vzdělání a své současné nebo předchozí zaměstnání.	Umím jednoduchým způsobem spojovat fráze, abych popsal(a) své zážitky a události, své sny, naděje a cíle. Umím stručně odvodit a vysvětlit své názory a plány. Umím vyprávět příběhy nebo přilžit obsah knihy nebo filmu a vyjádřit své reakce.	Dokážu se srozumitelně a podrobně vyjadřovat k široké škále témat, která se vztahují k oblasti mého zájmu. Umím vysvětlit své stanovisko k aktuálním otázkám a uvést výhody a nevýhody různých řešení.	Umím jasně a podrobně popsat složité témata, rozvíjet je o tématu vedlejší, rozvíjet konkrétní body a zakončit svou řeč vhodným závěrem.	Umím podat jasný písmý popis nebo zobecnit sdělení vhodným pro daný kontext a oprávněně se efektivně posloužit výřimostí si důležitých bodů a zapamatovat si je.
Psaní	Umím napsat stručný jednoduchý text na polehkové, například pozdrav z dovolené. Umím vyplnit formuláře obsahující osobní údaje, například své jméno, státní příslušnost a adresu při přihlašování v hotelu.	Umím napsat krátké jednoduché poznámky a zprávy týkající se mých základních potřeb. Umím napsat velmi jednoduchý osobní dopis, například poděkování.	Umím napsat jednoduché souvislé texty na témata, která dobře znám nebo která mě osobně zajímají. Umím psát osobní dopisy popisující zážitky a dojmy.	Umím napsat srozumitelně podrobné texty na širokou škálu témat souvisejících s mými zájmy. Umím napsat pojednání nebo zprávy, předávat informace, obhajovat nebo vyvracet určité názory. V dopise dovedu zdůraznit, čím jsou pro mě události a zážitky osobně důležité.	Umím se jasně vyjádřit, dobře uspořádat text a podrobně vysvětlit své stanovisko. Umím psát podrobné dopisy, pojednání nebo zprávy o složitých tématech a zdůraznit to, co považuji za nejdůležitější. Umím zvolit styl textu podle toho, jakému typu čtenáře je určen.	Umím napsat jasný písmý popis nebo zobecnit sdělení vhodným pro daný kontext a oprávněně se efektivně posloužit výřimostí si důležitých bodů a zapamatovat si je. Umím napsat jasný písmý text vhodným stylem. Dokážu napsat složité dopisy, zprávy nebo články a vystavět text logicky tak, aby pomáhal čtenáři všimnout si důležitých bodů a zapamatovat si je. Umím psát resume a recenze odborných nebo literárních prací.

Společný evropský referenční rámec pro jazyky (CEFR): © Rada Evropy

Zdroj: europa.cedefop.europa.eu (2018)

³ Metodologie – výraz použit z překladu Research Methodology

V práci byly použity primární zdroje sběru dat. Jejich zdrojem byli zaměstnanci společnosti a vše probíhalo jako terénní sběr dat. Metodologie práce byla stanovena skrze kvalitativní šetření nestrukturalizovaných rozhovorů, které byly poté hodnoceny detailně a zvláště na základě rozdělení do skupin dotazovatelů. Pro rozhovory byli vybráni tři manažeři tak, aby byli schopni popsat proces z jejich dlouholeté praxe, externího pohledu a vnímání za několik let strávených ve firmě, tudíž byli schopni okomentovat i vývoj za posledních několik let. Dále byli dotázáni celkově tři zaměstnanci – první, který do firmy nastoupil nedávno (je ve zkušební době) a tudíž je jeho pohled na náborový proces tím nejaktuálnějším, druhý, který je také aktivním zaměstnancem ve zkušební době a třetí, který je již po zkušební době a byl dokonce nabírán i do interního HR oddělení, tudíž bude moci popsat své nedávné zkušenosti i z jiného pohledu. Důvodem výběru takového zaměstnance byl fakt, že je schopný v jeho situaci poskytnout a zhodnotit celý proces náboru jako takového (z vlastní zkušenosti). V potaz bylo bráno, aby zaměstnanci nebyli ve firmě příliš dlouho, aby byli informace k náborovému procesu relevantní a aktuální. Oba dva zaměstnanci, kteří nebyli nabíráni do interního HR oddělení byli nabíráni na projekt do finančního portfolia na finanční nebo administrativní pozice.

4 Charakteristika společnosti XY, s.r.o.

Kapitola čtvrtá popisuje společnost, ve které se provádělo hodnocení procesu náboru a výběru zaměstnanců. Zahrnuje popis společnosti jako celku, její části, například náborový tým, grafický i detailní popis každého člena, dále také politiku společnosti, metody, které společnost používá pro výběr zaměstnanců a jejich detailní popis. Kapitola dále zahrnuje počty aktivních zaměstnanců pro rok 2013-2017 a její prognostický vývoj do roku 2020.

4.1 Společnost XY, s.r.o.

Společnost XY s.r.o. byla založena 10. května 2001. *„Její hlavní podnikatelskou činností je poskytování služeb v oblasti vedení účetnictví, účetního poradenství, zpracování dat, správy sítí, administrativní správy a služeb hospodářsko-správní povahy a outsourcing“* [online]. Společnost patří mezi horní příčku vedoucích světových společností v oblasti manažerského poradenství poskytování služeb v informačních technologiích a také již zmiňovaném outsourcingu podnikových procesů. Spolupracuje s klienty z Evropské unie ve skoro všech ekonomických odvětvích. Poskytuje služby, skrze které napomáhá k zvýšení úrovně podnikání. V rámci její spolupráce se zahraničními klienty dodává inovativní řešení a pomáhá jim stát se výkonnějšími a zlepšit tím i jejich ekonomickou výkonnost. K 31.8.2016 měla společnost po celém světě zaměstnáno okolo 384 tisíc zaměstnanců, poskytujících manažerské poradenství, informační technologie a outsourcing smluvním klientům. S celkovým počtem přes 200 kanceláří a 55 zemí světa poskytují zaměstnanci služby srovnatelné s konkurencí ve světě.

„Dlouhodobou strategií společnosti je být společensky zodpovědnými na lokálním trhu a jejím primárním cílem je zlepšovat podmínky života a prostředí pro celou komunitu žijící v České republice.“ [online]. V roce 2015 se firma stala „Top odpovědnou velkou firmou roku“, kdy o rok později toto ocenění obhájila. Dále se účastní spousty charitativních akcí, například charitativní akce Terezy Maxové (dětem projekt) „schopnostmi k úspěchu“. Projekt měl na starosti pomoci mladým lidem z dětského domova v České republice ve věku 15-18 let získat větší přehled na pracovním trhu, lépe se orientovat a získat alespoň základní návyky a dovednosti, které by jim poté mohli pomoci na trhu práce. Za zmínku stojí alespoň číslo odpracovaných neplacených hodin dobrovolníků, které bylo přes 800 a číslo zapojených dětských domovů, kterých bylo celkem 19. Mezi další charitativní akce patří například sběr oblečení, individuální pomoc postiženým lidem, dárcovství krve apod.

Společnost disponuje momentálně dvěma aktivními lokalitami, a to jednou na Praze 4 (Chodov) a druhou na Praze 7 (Holešovice), kde se společnost zabydluje nově od dubna roku 2018. Firma má v České republice velké zastoupení, a tudíž stojí za zmínku i kolik měla od roku 2013 zaměstnanců. Počet se až na začátek víceméně zvyšoval, momentální stav k 5. dubnu 2018 je 1705 (aktivních 1513).

4.2 Počet aktivních zaměstnanců

Tabulka níže popisuje celkový počet aktivních zaměstnanců (v České republice) za posledních pět let. Neaktivní (mateřská/rodičovská dovolená a jiné) nejsou níže uvedeny, každopádně i s nimi je celkový počet do dvou tisíc, což není malé číslo. Jak můžeme v tabulce vidět, celkový počet aktivních zaměstnanců se od roku 2014 stále zvyšuje, což má za následek zvyšování poptávky a tím nutné i kapacity zaměstnanců. Pod tabulkou je znázorněn graf budoucího vývoje pro rok 2017-2020, kde můžeme také pozorovat rostoucí tendenci.

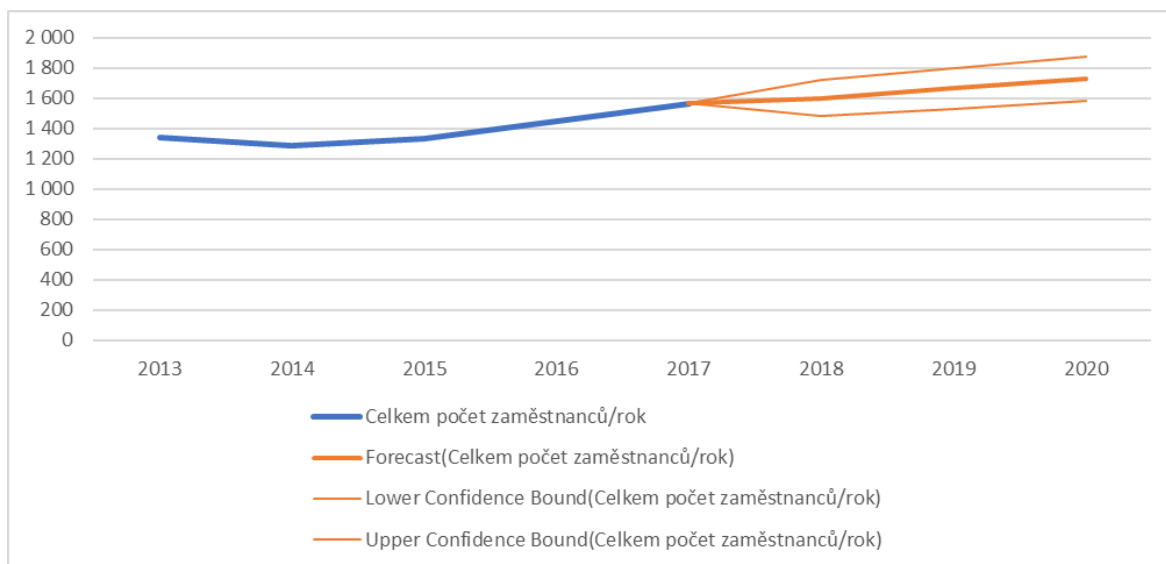
Tabulka 2 - Počet aktivních zaměstnanců v roce 2013-2017

Rok	Celkem	Ženy	Muži	Vedoucí	Ostatní
2013	1 339	689	650	59	1280
2014	1 288	649	639	69	1219
2015	1 335	672	663	62	1273
2016	1 529	697	832	71	1458
2017	1563	717	846	88	1475

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Graf níže popisuje prognózu budoucí vývoje od roku 2017 do roku 2020.

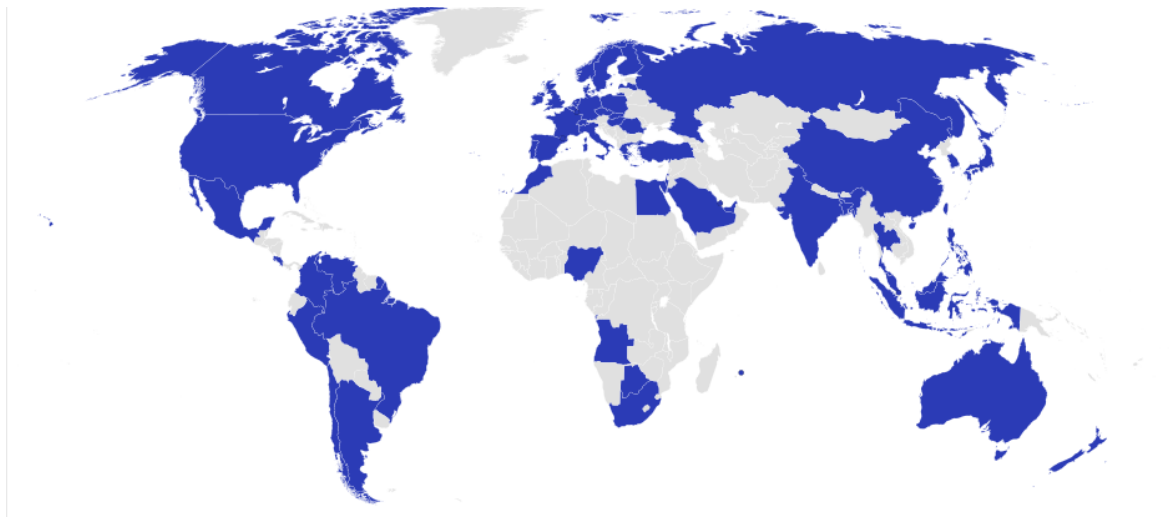
Graf 2 - Prognóza budoucího vývoje počtu zaměstnanců od roku 2017 do roku 2020



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Když pomíneme zaměření této diplomové práce na část České republiky, společnost XY, s.r.o. má celkem na světě pět divizí: Consulting, Strategy, Operation, Digital a Technology. Celkově má ve všech zemích přibližně 442 000 pracovníků, kteří působí zhruba ve 120 zemích po celém světě. Mapa, která je zde znázorněna na obrázku číslo dvě poukazuje na země, ve kterých společnost XY, s.r.o. působí (tmavě modře znázorněné).

Obrázek 2 - Mapa působení společnosti XY, s.r.o. (k roku 2016)



Zdroj: Google.com (firma XY, s.r.o. k roku 2016)

4.3 Personální politika společnosti

Společnost se zaměřuje na průběžný simultánní rozvoj zaměstnanců probíhající hierarchicky vzestupně. Snaha je nacházet a nabírat na požadované pozice juniorní uchazeče, kteří jsou pak společností vychováni k seniornějším – kontinuální růst uvnitř firmy. Tato politika je zajímavá v tom, že motivuje nejenom stále aktivní zaměstnance, ale také i uchazeče zvenku (zejména ty juniorní, kteří by se například rádi ucházeli o některou z pozic). Interní zaměstnanec to motivuje ve firmě zůstat a rozvíjet se, protože si uvědomují, že nepřichází tak velký počet nových, seniorních, zkušených lidí zvenku. Speciálně tomu je v oblasti služeb, kde se v Outsourcingové části hledá a zaměstnává velká část juniorů bez zkušeností s možností dalšího budoucího rozvoje probíhajícího zhruba v období dvou až pěti let.

4.4 Organizační struktura náborového týmu

Náborový tým se skládá z celkem osmnácti lidí, z nichž pět z nich nejsou oficiálními zaměstnanci. Pracují totiž (například díky studiu) pouze na dohodu o provedení činnosti, ve zkratce jen „DPC“, což znamená, že se oficiálně nezapočítávají do zaměstnanců. Těmto jedincům, kteří jsou níže zobrazeni v organigramu jako administrátoři se říká kontraktoři. V týmu se nachází jeden ředitel pro náborovou oblast v České republice, který má na starosti celý tým ale také i tým jiný, který v práci není popsán. Pod tímto ředitelem se nachází 1. nadřízená – přímá nadřízená týmu, jejíž hlavním úkolem je komunikaci s businesssem (vyšším managementem) a koordinace složitějších rozhodnutí. Spolu s ní v týmu existuje i 2. nadřízená,

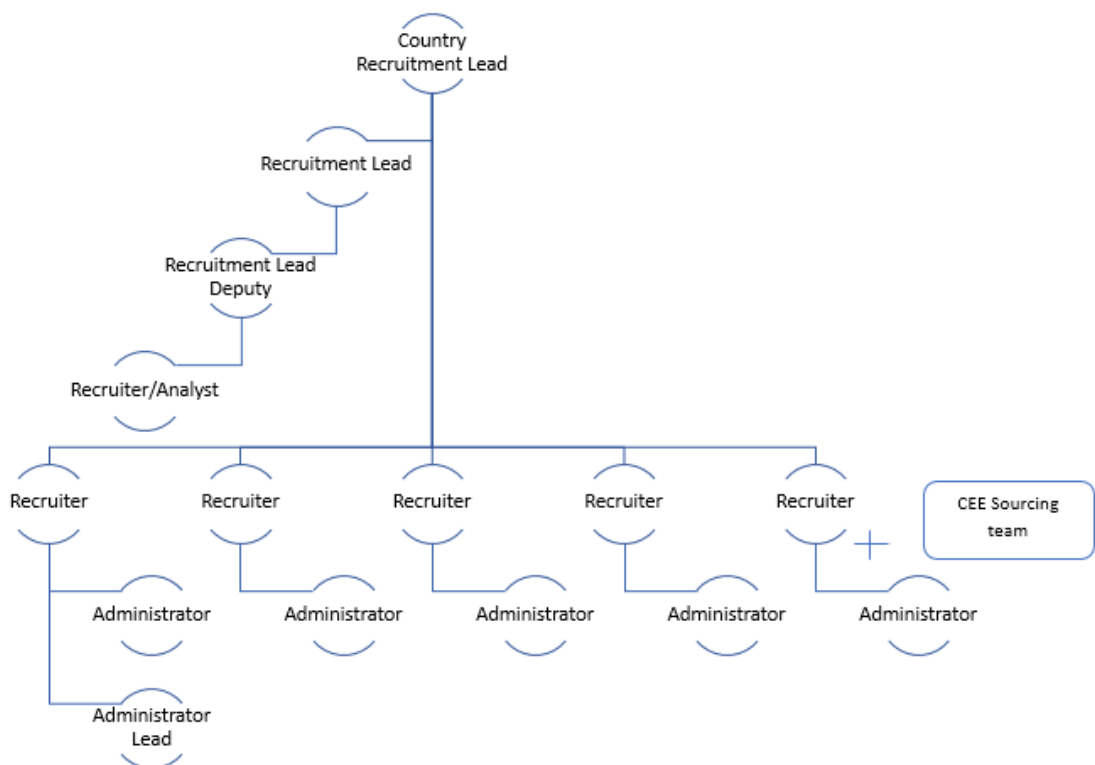
„její pravá ruka“, která má na starosti tým jako takový (o který se stará). Dále je v týmu další kolegyně, která má na starosti z malé části nábor a z větší části všechny analytické potřebné statistiky a reporty. Cokoliv je potřeba v „číslích“. Také je to velká specialistka a odborník přes systémy a procesy, které má pod kontrolou.

Další součástí týmu jsou takzvaní „recruiteři“ neboli Ti, co nabírají na dané pozice, kterých je momentálně pět. K recruiterům jsou přiřazeni administrátoři, kteří mají na starosti plnou podporu recruiterů. Ti mají také svého nadřízeného, který je posledním členem tohoto týmu. Zbývají tři zaměstnanci, kteří fungují jako podpůrná složka náborového týmu. Jsou vybaveni speciálními jazyky, pro které týmu pomáhají nabírat. Rozdílem oproti normálním recruiterům je pouze to, že ve finále nedávají nabídky kandidátům. Prvním členem je rodilá Němka, druhým je rodilá severanka, to znamená Finsko/Švédsko a třetím je rodilá Holanďanka. Díky tomu, že mluví potřebnými jazyky se jim lépe daří pomáhat shánět kandidáty s těmito jazyky. Pro kandidáty je totiž mnohem přirozenější mluvit s rodilým mluvčím nežli s někým jiným. Funguje to také i jako motivační faktor.

4.4.1 Organigram

V práci je zobrazený organigram náborového teamu do Outsourcingové části, jelikož je celkový organigram firmy nemožný vzhledem k počtu zaměstnanců a také pro účely této práce nepotřebný, je tedy zdůrazněno jenom 15 členů týmu, kteří neustále naplňují požadavky, které jim chodí od vyššího managementu.

Obrázek 3 - Organizační schéma náborového oddělení



Zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů společnosti XY, s.r.o. (k r. 2018)

4.4.2 Popis členů náborového týmu a jejich činností

Náborový tým sestává z osmnácti členů týmu. Každý člen týmu má na starosti svoji část, své zaměření, na které se specializuje. První, hlavní člen týmu, Country Recruitment Lead⁴ je přímý nadřízený nejenom Recruitment Leadovi⁵ a Recruitment Lead Deputy⁶, ale také celému týmu. Je to člověk, který vede celé náborové oddělení a zastřešuje hlavní komunikaci směrem nahoru k vyššímu managementu firmy. Druhý, již zmíněný člen je Recruitment Lead, který v týmu zastřešuje především jeho správné fungování a dále také zaopatřuje komunikaci s vyšším managementem. Třetím členem je jeho pravá ruka, Recruitment Lead Deputy, který má na starost častější komunikaci s jednotlivými členy týmu a také jejich koordinaci. Dále jak již bylo zmíněno je pravou rukou Vedoucího náborového týmu, takže ho v případě potřeby zastupuje. Čtvrtým členem je Recruitment reporting Specialist⁷, který má na starosti zpracování různých reportů, dat, analýz, dále zařizuje různé procesy a rozumí systémům. Zpracovává případně nábor pro globální týmy společnosti a také komunikuje a úzce spolupracuje s Recruitment Leadem a jeho pravou rukou a také Country Recruitment Leadem. Další členy týmu tvoří pět recruiterů, kteří mají každý na starosti své vlastní portfolio. U každého recruitera jsou i specifické jazyky, nábor probíhá od nezákladnějšího anglického jazyka, přes německý, francouzský, španělský a italský jazyk až po severské nebo západo-evropské jazyky. Zaměření můžou být u recruiterů například finančního rázu nebo HR pozice anebo například pozice specializované na „Procurement“⁸.

Mezi další členy patří CEE Sourcing team, který napomáhá vyhledávat kandidáty v severských zemích, jako například Norsko, Švédsko, Finsko, Holandsko a podobně. Jsou to odborníci proto, že minimálně třemi těmito jazyky mluví. Pod těmito členy týmu se nachází administrátoři, kteří každý zvlášť podporuje svého daného recruitera (to znamená je k někomu přiřazen), a je jich tudíž také pět. Mají na starosti domlouvání pohovorů pro Recruitery, posílání korespondence, volání prvních „prescreen“ telefonátů (viz kapitola 6.3.1.) a také pomáhají vyhledávat potřebné profily, aby ulehčili Recruiterům práci. Dále mají na starosti například vystavení pozic a všeobecně i základní komunikaci s kandidátem. Domlouvají pohovory nejenom pro HR tým, ale také i pro manažery na finální kola pohovoru a také usazují kandidáty na jazykové testování do místnosti se specializovaným počítačem. Posledním nezmíněným členem je jejich koordinátor, který má na starosti jejich docházku, chod administrativní části a případně zaskakuje v případě nedostatku kapacity. Dále má na starosti administrativu při řešení relokačního balíčku.

⁴ Country Recruitment Lead – osoba zodpovědná za všechny náborové oddělení pro celou Českou republiku

⁵ Recruitment Lead – Vedoucí náborového týmu, zodpovědná za fungování celého týmu (hierarchicky dolů od ní sv organigramu)

⁶ Recruitment Lead Deputy – pravá ruka Recruitment Leada (na starosti má také částečně vedení týmu)

⁷ Recruitment reporting specialist – Náborář/analysta – člověk, co se specializuje na nábor speciálních, jinak otevřených pozic a také odborník přes jakékoliv statistické či jiné údaje a jejich zpracování.

⁸ Procurement – nákup (pozice v oblasti nákupu)

4.4.3 Kariérní úrovně zaměstnanců

Společnost se hierarchicky rozděluje do takzvaných „kariérních levelů“ neboli úrovní. Úroveň je celkem třináct, přičemž level třináct je hierarchicky nejnižší a level jedna nejvyšší. Level třináct je identifikačním faktorem pro brigádníky, kteří pracují pouze na dohody (dohoda o provedení práce a o provedení činnosti) a ne na hlavní pracovní poměr. Existují i pozice, které se nepohybují kariérně skrze každé navazující číslo, myšleno, mají například začínající pozici úrovní na levelu jedenáct, anebo existují pozice, kde se postupuje dvanáct -> deset -> osm, a tak dále. Každý projekt má jinak nastavené úrovně a jejich hierarchii. Pozice, která je v práci ilustrovaná jako příklad začíná na kariérním levelu jedenáct.

4.5 Metody používané pro výběr zaměstnance

Metod, které společnost využívá pro výběr zaměstnanců je několik. Mezi nejzákladnější a firmou používané patří pohovory, které se poté dělí na osobní telefonické a Skype, Assessment centrum, které je využíváno především pro role do Consultingové části, Shadowing, který je velmi často používanou metodou pro výběr interních zaměstnanců, tedy pro interní zdroj získávání, dále jazykové testování anebo jiné testování (dovednostní, specifické).

4.5.1 Pohovory

Mezi první metody výběru zaměstnanců patří pohovory. Společnost XY, s.r.o. se zaměřuje na tři typy pohovorů. První, klasický pohovor přes telefon, který trvá přibližně jednu hodinu. Tento typ telefonického pohovoru probíhá většinou v první fázi, s náborovým specialistou. Stává se ale, že pokud se nějakým způsobem manažerovi nespojí Skype pohovor (možnost druhá), tak se také spojí přes telefon, aby aspoň tak pohovor proběhl. Jeho nevýhodou je fakt, že daného kandidáta není vidět, a tudíž některé emoce, projevy a celkově neverbální projevy, nejsou vidět a kandidát je tudíž přes telefon snadno skryje a náborový specialista je těžko odhalí. Dále například není vidět, zdali kandidát nevyužívá pro své odpovědi nějaké informace ze svého životopisu, nebo odjinud, jestli je nečte. Zdali a jak se u některých specifických otázek tváří a podobně. Je tudíž těžké popsat, skrze alespoň částečné behaviorální testování, jaký kandidát opravdu je, a jestli by případně zapadl do daného týmu či naopak vůbec. Výhodou telefonického pohovoru je fakt, že je snadno a rychle domluvitelný, a tudíž se ve finále těchto pohovorů stihne více za menší náklady. Tabulka níže poukazuje na rozdíly, výhody a nevýhody těchto tří metod.

Druhá možnost pohovorů je přes Skype, pokud vše funguje tak s videem. Metoda pohovoru přes Skype je velice nízkonákladovou metodou, stačí si pouze stáhnout Skype na svůj počítač a pokud doposud není, tak založit účet. Společnost využívá i takzvaný web Skype, kde se po vytvoření účtu dá přihlásit i externě a může to tedy využít kdokoli z manažerů. Pohovor trvá od jedné hodiny do hodiny a půl, záleží, jestli poté následuje nějaké testování či ne. Jsou pozice, kde je testování, ať už v podobě případové studie či jiné varianty nutné, a tudíž se i přes tento model pohovoru testování dá zadat. Jsou samozřejmě testy, které vyžadují být fyzicky, kde se například něco zaškrťává nebo vyplňuje do speciálního předtištěného papíru (formuláře), a

tudíž to přes tuto variantu není možné. Skype pohovor má také výhodu toho, že je daný uchazeč vidět a mohou se s ním tudíž manažeři (u kterých je tento pohovor nejčastěji využíván) setkat, ještě před případným finálním řešením. Skype pohovor je také výhodou pro kandidáty, kteří se nepohybují v České republice, buď z důvodu, že jsou z jiné země, nebo že jsou například vycestovaní, na dovolené, pracovní cestě, nebo například studují v zahraničí.

Poslední možností je klasický a v praxi asi nejvyužívanější osobní pohovor, který je pro účely najít toho nejvhodnějšího kandidáta tou nejlepší metodou. Je to metoda, která může vypadat složitější časově, a to proto, že než se najde ten vhodný termín pro sladění obou účastníků, ať už pohovorovatele, tak i kandidáta, může být občas obtížné. Pohovor většinou trvá také od jedné hodiny do hodiny a půl s tím, že má na rozdíl od předešlých metod možnost absolutního testování, což znamená, že si je možno kandidáty otestovat i na předem vytištěné a před formátované testy, které je nutno vyplnit rovnou do toho a nejdou tudíž přetlumočit do mluveného telefonického pohovoru. Tyto testy jsou většinou ať už na pozornost, či rychlost, pečlivost a podobně, a tudíž přes telefon jednoznačně nejdou provést. Výhodou také je, že si kandidáta můžeme prohlédnout, mít s ním lepší meziúčinný kontakt, a také poznat, pokud se ho nějaké otázky budou dotýkat, nelíbit se mu či jak na ně bude reagovat. Po stránce behaviorální je to ta nejlepší varianta. V devadesáti procentech se člověk bude chovat jinak na osobním pohovoru, takzvaném „face to face“⁹, nežli po telefonu, kde ho nikdo nevidí nebo ho vidí přes kameru. Dále se dají pozorovat faktory jako, zdali přijde včas, jestli je na pohovor vhodně oblečen, zdali najde správně adresu, ví po kom se ptát, ví, na jakou pozici se hlásil a jde na pohovor, a podobně. Může to občas vypadat směšně, že by toto někdo vůbec pozoroval, ale realita je občas skutečně jiná a nepochopitelná. Verbální stránka je sice důležitá, ale i ta neverbální a osobnostní hraje roli při takovýchto pohovorech.

4.5.2 Assessment centrum

Assessment centrum je ve společnosti XY, s.r.o. používané pouze pro pozice do Consultingové části, to znamená, že přímo v Outsourcingové části není zahrnuto. Je to výběrové řízení, které trvá celý den, začíná přibližně v devět hodin ráno a s obědovou pauzou končí zhruba ve tři někdy ve čtyři odpoledne. Kandidáti absolvují různé individuální nebo skupinové cvičení, po jejichž dobu jsou pozorováni vybranými pozorovateli a dalšími účastníky (manažeři, HR náborový specialista a jiní hosté). Společnost si toto výběrové řízení zařizuje externím dodavatelem, to znamená, že procesu se účastní také osoby, které mají celé řízení na starosti. V průběhu celého dne je samozřejmě k dispozici občerstvení, kde sice mají kandidáti „volný čas bez zkoušení“, ale i tam jsou pozorováni, jak jsou interaktivní mezi sebou, jak komunikují, jak se projevují a podobně. Toto pozorování je v podstatě neviditelné, ale hodnotitelům také dává částečnou zpětnou vazbu.

⁹ Face to face – z očí do očí

4.5.3 Shadowing¹⁰

Metoda stínování neboli Shadowingu je nejběžnější metodou pro přesun interního zaměstnance z jedné pozice na jinou. Manažeři si touto cestou často testují, zdali se bude případnému novému členovi líbit v daném týmu, zdali se mu bude líbit náplň práce, její požadavky a také si má možnost něco i vyzkoušet. Proces stínování probíhá dle možností a potřeb daného projektu a také kapacity manažerů a interního zájemce. Většinou bývá stanoven na pár hodin během jednoho pracovního dne, kdy si dotyčného do týmu převezme jedna osoba (někdy se i můžou vystřídat), která si s ním sedne k počítači a ukazuje mu práci, kterou má na starosti a kterou by případně dělal i on. Stínování je výhodou v tom, že se může zájemce velice rychle seznámit se členy týmu, podívat se jaké je prostředí daného týmu, jeho atmosféra a zázemí. Má to ale i své nevýhody, kromě toho, že to může člověka zastrašit, tak si i zároveň tým, který pozici představuje a ukazuje může udělat názor na dotyčného zájemce. Může sledovat, jak pozoruje, jestli si zapisuje, jak se chová, jaké má reakce, jestli by zapadl či nezapadl do týmu, a tak trochu si ho prozkoumat ještě před případným pohovorem nebo finálním stanoviskem. Týmy jsou hodně mezinárodní s různými kulturami a typy zaměstnanců, takže může být velice zajímavé mít možnost nahlédnutí chodu týmu. Zájemci to dává i širší rozhled, před případným rozhodnutím.

4.5.4 Jazykové testování

Některé pozice vyžadují i jazykové testování, tudíž mezi další možnost spadá i testování potřebného jazyka ať už na počítači nebo specifickou osobou, v devadesáti procentech je to rodilý mluvčí. To ovšem bývá u jazyků především nestandardních, jako například turečtina, holandština, švédština, norština, finština, a podobně.

Testování jazyků, které jsou dostupné v počítačové verzi jsou specifickým zadáním, které uchazeči mají možnost absolvovat buď před pohovorem nebo po pohovoru. Test bývá zpravidla na jednu hodinu. Skládá se ze dvou částí. První je gramatická část, kde je zhruba osmdesát otázek s možnou variantou odpovědi a druhá část, kde je zapotřebí napsat esej. Na konci testu jsou dvě otázky, přičemž si uchazeč jednu vybere a na tu esej napíše. Nejběžnější používané jazyky jsou: francouzský, německý a anglický. Po zpracování testu kandidátem si recruiter vyzvedne výsledky, které potom oznamuje příslušnému manažerovi k zhodnocení.

Testování rodilým mluvčím bývá zpravidla na patnáct minut. Administrátoři domluví dle kalendáře a časových možností mluvčího patnáct minut, kdy dotyčný mluvčí zavolá kandidátovi na jeho telefonní číslo a hovoří s ním v daném jazyce. Většinou má předepsané otázky, na které by se měl zaměřovat, ale jde hlavně o to, aby byl ve finále schopný identifikovat jeho úroveň.

¹⁰ Shadowing – stínování na pracovišti (bývá u interních kandidátů, kteří se rozhodnou změnit pozici unitů firmy).

4.5.5 Jiné testování

Mezi další možnosti spadá například testování pozornosti (v různých formách), Excel testování, finanční testování (příklad z praxe/projektu), příklad z účetnictví a tak podobně. Také je možnost různých případových nebo podnikových studií v případě potřeby. Testování je možné buďto poslat elektronicky kandidátovi na vyplnění nebo se dává při osobním setkání. Při posílání elektronickou variantou, například nějaké zadání v pdf formátu je stanovena podmínka poslání zpět do dvacetičtyř hodin od otevření emailu. Je jasné, že kandidáta nemá, kdo jak sledovat, kdy přesně email otevřel a kdy přesně začal na problému pracovat, ale je to alespoň zhruba pro nás informace, kdy přibližně dostaneme výsledek zpět. U grafických nebo jiných designových pozic je možnost například vypracování nějakého modelu, který se dá v různých programech nakreslit a podobně. Většinou to opravdu stojí na klientské straně – co klient (daný manažer a projekt) vyžaduje a co si pro daného kandidáta připraví, především v situaci, kdy není daný kandidát v České republice a není schopný dorazit na osobní pohovor, ale není to podmínkou. Je možné to kandidátovi poslat elektronicky i když poté na osobní pohovor jde.

5 Analýza současné situace

Pátá kapitola analyzuje a popisuje současnou situaci ve společnosti XY, s.r.o. Popisuje poptávku za posledních pět let a její naplnění, analyzuje možnosti vyhledávání kandidátů dle nejaktuálnější situace a popisuje je skrze externí a interní možnosti, které firma využívá. Na konci kapitoly je popsána vybraná velmi často obsazovaná pozice ve firmě a její požadavky pro uvedení příkladu.

5.1 Analýza poptávky nábory zaměstnanců do Outsourcingu

Analýza byla provedena za období posledních pěti let (vyjma roku 2018, který ještě není dokončen, a tudíž bylo zmíněno pouze fakticky, kolik pozic bylo otevřeno k danému datu analýzy a kolik je zhruba odhad do konce). Jak ukazují výsledky z analýzy, tak od roku 2013 do roku 2015 poptávka po pozicích vzrostla, dokonce jak je vidět v následující tabulce se každým rokem zdvojnásobovala přibližně. Od roku 2015 do roku 2017 (částečně i roku 2018) počet pozic klesal. Jejich naplnění bylo vždycky na 100 %, ne-li větší. V roce 2018 bylo k 10.4.2018 poptáno celkový počet 224 pozic, s tím, že počítaný odhad celkového otevření pro rok 2018 je 700 pozic, což pouze potvrzuje předchozí informaci ohledně postupného snižování. Důvodů pro tuto klesající tendenci může být několik.

Mezi hlavní důvody patří například ustálení aktuálních pracovních míst a tím i zmenšení fluktuace zaměstnanců, pozastavení rozrůstání nových týmů, nábor více brigádníků, kteří nejsou v daném průzkumu zahrnuti a tvoří také velkou část firmy (ulehčují například jednodušší práci zaměstnancům, kteří se poté mohou soustředit více na komplexnější a složitější práci), využití vracejících se maminek, s jejichž návratem se počítá tudíž se díky této situaci nemusí plánovitě otevírat pozice nové a například pohyby uvnitř firmy – zaměstnanec se rozhodne přejít na jinou pozici a tím ulehčí otevírání pozice nové.

Tabulka čtyři popisuje počet poptávaných pozic (v kusech) za posledních pět let za kalendářní (ne fiskální) rok. Jak můžeme vidět, poptávka od roku 2013 vzrostla do roku 2014 skoro o polovinu. O rok později se nárůst opakoval také skoro o polovinu. Poté jednotlivé počty mírně poklesly, ale stále se pohybují přibližně na podobných číslech nad počtem osm set.

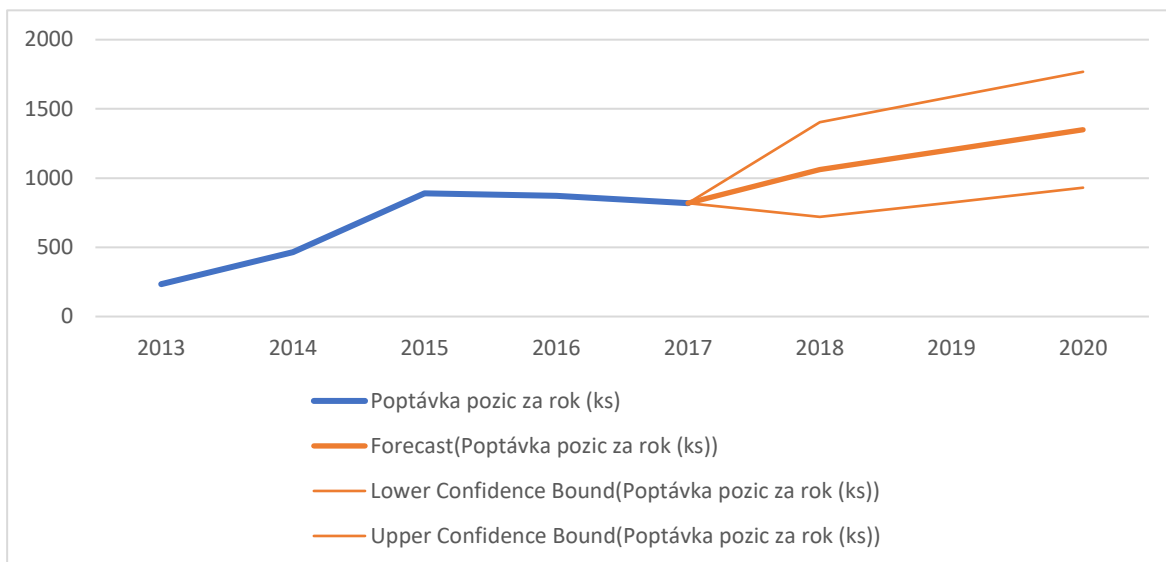
Tabulka 3 - Poptávka nábory pozic za posledních pět let v číslech (2018)

Rok	Poptávka (ks)	Naplnění v %
2013	234	98,0%
2014	465	98,5%
2015	890	98,0%
2016	871	98,5%
2017	819	98,5%

Zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů společnosti XY, s.r.o. (k r. 2018)

Graf číslo tři popisuje prognózu vývoje poptávaných pozic od roku 2017 do roku 2020. Jak můžeme vidět, je tendence stoupající, a tudíž počet poptávaných pozic bude stále růst. Bohužel to ale nemůžeme říci i o počtu kandidátů. Nabídka momentálně převyšuje poptávku.

Graf 3 - Prognóza vývoje poptávaných pozic od roku 2017 do roku 2020



Zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů společnosti XY, s.r.o. (k r. 2018)

5.1.1 Časová hlediska naplnění (Time to hire)¹¹

Tabulka níže ukazuje na průměrný počet dní naplnění jednotlivých poptávaných pozic za kalendářní rok. Jak je vidět, počet dní je přibližně stejný každý rok. Čísla byla analyzovaná u základních standardizovaných pozic, což znamená, že u těchto pozic nejsou nijak složité nebo specifické požadavky na nábor, ale splňují svými požadavky základní normy. Příkladem jsou pozice hlavně juniorní, to znamená úroveň třináct až devět (to znamená od brigádníka po specialistu), co se týče pozic vyšších, tam se průměrný počet dní naplnění nedá analyzovat z důvodu nestandardních a netradičních požadavků a nestandardního náborového a výběrového řízení. U vyšších pozic je možné na dotyčného ať už interního či externího kandidáta čekat až několik měsíců a výběrové řízení se tím pádem může protáhnout až na několik fází a kol pohovorů a časově měsíců (viz úroveň levelů v kapitole 4.4.3).

Tabulka 4 - Průměrný počet dní naplnění jednotlivých poptávaných pozic (2017)

Rok	Time to hire
2014	86
2015	83
2016	85
2017	85

Zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů společnosti XY, s.r.o. (k r. 2018)

¹¹ Time to hire – za jak dlouho se pozice obsadí (průměrně).

5.2 Analýza získávání kandidátů

Kandidáti jsou možné získat z několika zdrojů. Kapitola 5.2 popisuje jaké možnosti vyhledávání a získávání kandidátů má společnost XY, s.r.o. a jak v ní probíhají. Společnost využívá jak interní, tak externí zdroje, jejichž varianty jsou níže specifikovány. U všech zdrojů jsou uvedeny příklady interních i externích zdrojů a jejich bližší popis. Člověk by řekl, že bude externích zdrojů více nežli těch interních, ale společnost má také široké spektrum možností u interních zdrojů. Některé zdroje jsou využívány častěji, některé méně, ale může se stát, že některé pozice jsou na požadavek od manažerů vystavovány pouze pro interní zaměstnance, tudíž je použití externích zdrojů eliminováno a tím pádem se hledá pouze v interních. Většinou se nestává, že by tomu bylo naopak. Pokud je pozice dostupná pro externí kandidáty, je dostupná i pro interní, což naopak nelze. Tabulka v druhé části kapitoly poukazuje na rozdíly interních versus externích zdrojů získávání a také poukázání na to, proč je lepší volit interní zdroje. Analýza byla provedena na základě rozhovorů s dotazovanými respondenty.

5.2.1 Externí zdroje

Další možností, jak získat kandidáty jsou externí zdroje, mezi něž patří Job portály, to znamená jobs.cz, Profesia, expats, a jiné, dále veletrhy, agentury a sociální sítě jako jsou LinkedIn, Facebook a jiné.

Job portály

Prvním příkladem externích portálů je asi nejznámější Jobs.cz, který je pro ilustrovanou pozici Junior finanční analytik využíván nejvíce. Job portály jsou specifické tím, že si na nich firma platí vyvěšení dané pozice, proto je zcela nezbytné, aby byl daný recruiter neustále zodpovědný za jeho správné použití. Například, aby pozice nebyla vystavena zbytečně v momentě, kdy není potřeba a je již uzavřená. Pozice se na portál vystavuje po dobu jednoho měsíce u pozic na plný úvazek a po dobu tří dnů u brigád. Po této době pozice zmizí a musí se obnovit její vystavení. Důvodem je aktualizace obnovení a viditelnosti pro uchazeče a pozice je poté viditelná opět v horních částech inzerátů.

Další možností jsou takzvaní Expats, kde se dá inzerovat a najdou se tam především zahraniční kandidáti. Třetím příkladem je profesia, která slouží velice podobně jako Jobs, jenom není pro každého známá. Mezi poslední možnosti patří Monster, kde se dají inzeráty hodně využít i pro speciální jazykové pozice se specifickými požadavky.

Veletrhy pracovních příležitostí

Společnost XY, s.r.o. se účastní spousty veletrhů a jiných pracovních příležitostí, kde se firma ukazuje a snaží přilákat příchozí uchazeče. Jsou to většinou akce probíhající na Českých vysokých školách (veřejných, ale i soukromých), které probíhají od jara do podzimu. Na akci jsou vždy vysláni dva lidi z náborového týmu a poté jeden až dva zástupci přímo z projektů (lidé z businessu – manažer či zaměstnanec pracující na některé z pozic). Některé veletrhy jsou i na více jak jeden den, častokrát i mimo Prahu. Skrze marketingové oddělení jsou na tyto akce připravovány specifické letáky, které definují některé z pozic, dále reklamní produkty s logem

a nápísem společnosti a také vybavení v podobě tří až čtyř IPadů, které jsou předdefinovaný na předem upravený dotazník, který je v případě zájmu daného uchazeče vyplněn a rovnou odeslán do náborového týmu, který po těchto akcích kandidáty zpracovávají. Na veletrzích jsou předávány i vizitky, které si může uchazeč převzít a případně se poté ozvat přímo danému recruiterovi.

Tento způsob nábory zaměstnanců je výhodou v tom, že si na místě může recruiter či manažer rovnou „prohlédnout“ daného jedince, to znamená, promluvit si s ním, dopředu si ověřit nějaké znalosti a dovednosti, ověřit, jak moc velký zájem uchazeč má, kdy by mohl nastoupit a další zajímavé detaily důležité pro další postup. V případě zájmu na obou stranách je pro další kola výběrového řízení kandidát již částečně „ověřen“, dotázán, a tak je průběh dalších kol hladší a většinou i rychlejší.

Agentury

Další možností, kterou firma využívá je získávání kandidátů pomocí agentur. Funguje to tak, že firma vyhradí určité pozice, které by potřeba získávat i takto externě s pomocí externích dodavatelů a poté se domluví na „fee“¹², které bude agentuře vyplaceno (uvedeno vždy ve smlouvě). V případě, že je nalezen kandidát, který do společnosti zašle agentura, je následně dále zpracován a poté vybrán na danou pozici, tak po akceptaci nabídky a nastoupení do firmy agentura dostane zaplacenou domluvenou částku s předem určeným poplatkem (fee). Nutno podotknout, že každá agentura má nastavené jiné poplatky, vše se odvíjí od objemu spolupráce a počtu nabíraných pozic. Pokud není například nějaké masové nabírání, poplatek (v %) bývá větší než u pozic, které bývají nabírány častěji a ve velkém množství.

Sociální sítě

Jako první externí zdroj sociálních sítí slouží LinkedIn, kde specializovaní administrátoři, popřípadě recruiteři osobně vyhledávají a kontaktují dané jedince skrze zprávu. Jsou pozice, které jsou jednodušší k nalezení, ale ze zkušenosti se na tomto externím zdroji hledají spíše seniornější kandidáti a pozice, ale není to pravidlem. Pokud dotyčný neodpoví na zprávu, hledá se dál, pokud ano, začne s ním být recruiter v kontaktu a případně mu i začne posílat nabídky a možnosti různých pozic.

Dalším velmi využívaným zdrojem je Facebook. I na tomto externím kanále se dají přes určité skupiny, ať už vysokých škol či jiné sdružovací skupiny najít vhodné kandidáty. Společnost má i svůj vlastní profil na Facebooku, ale samozřejmě funguje i přes inzerování přímou formou na zed', kde se dají také nějaké reakce obdržet i přes kontakty daných náborových specialistů.

Kromě dvou nejzákladnějších zdrojů (LinkedIn, Facebook) je ale pro například nahrávání různých fotek z akcí využíván Instagram, který se v posledních letech dostal opravdu do popředí sledovanosti a použitelnosti. Lidé zde sdílejí fotky z různých pracovních aktivit,

¹² Fee – poplatek agenturám za najetí a zpracování kandidáta. Vyplaceno, až po přijetí a nastoupení kandidátem na pozici.

teambuildingů, setkání, školení, prostě všeho, co jim přijde zajímavé. Funguje to tak, že se daná fotka nahraje, okomentuje se a poté se přidá takzvaný „hashtag“ se jménem společnosti.

5.2.2 Interní zdroje

Interní zdroje jsou klíčovým bodem pro jakoukoliv firmu. Interní zdroje jsou nejenom výhodou finanční pro firmu, ale také i mnohdy časovou. Je zde totiž menší šance toho, že se výběr daného jedince stane mylným a nejistým. Většina interních zaměstnanců jsou již ověřena anebo lze ověřit skrze zodpovědné osoby, pod kterými jedinci dělali. Firma při interních zdrojích také ušetří a to proto, že nemusí vynakládat úsilí ani finance na vypořádání inzerátu na portále, nemusí jít a vyhledávat kandidáty, nemusí probíhat tolik kol výběrových řízení, tolik testování, daný jedinec již zná kulturu společnosti a nějaké její zásady a také se většinou na pozici přihlásí sám, což nelze definovat stejně i u ostatních pozic. Celkově jsou tyto zdroje výhodnější pro jakoukoliv společnost, a i pro zaměstnance motivujícím faktorem. Tabulka 5.2.5. poukazuje na fakt, proč je lepší zaměstnat interní lidi a využít především interní zdroje. Mezi interní zdroje patří doporučení kandidáti (referrals), navracející se maminky (returning mothers) a transfer procesy.

Tabulka srovnání výhod interních zdrojů

Tabulka definuje značné rozdíly obou variant zdrojů pro získání kandidátů. Jak je zřejmé na základě tabulky číslo 6, interní zdroje, jakožto volba číslo jedna jsou zcela evidentně výhodnější a lepší volbou. Oproti Externím zdrojům mají většinu výhod, viz tabulka.

Tabulka 5 - Tabulka srovnání interních a externích zdrojů a jejich možností

Možnosti	Interní zdroje	Externí zdroje
Předchozí znalost kandidáta a možnost ověření	ano	minimální, spíše ne
Znalost společnosti a její kultury	ano	minimální, spíše ne
Testování jazyka (př. Angličtina)	ano	ne
Možnost návratu z-nců z mateřské/rodičovské dovolené	ano	ne
Možnost změny pozice (transferu) v rámci firmy	ano	ne
Loajalita vůči firmě	ano	ne
Možnost přítoku nových znalostí a dovedností do firmy	ne	ano
Preference volby manažerů z projektů	ano	ne
Dobré zkušenosti s uchazeči	ano	ne vždycky
Možnost hodnocení výkonnosti	ano	ne

Zdroj: výsledná analýza a rozbor z rozhovorů s respondenty (duben, 2018).

Doporučení kandidáti interními zaměstnanci („Referrals“)¹³

Společnost XY, s.r.o. nabízí velice zajímavý benefit, a to pro interní zaměstnance, kdy nabízí možnost doporučit svého blízkého, známého do firmy. Jako odměna v případě povedeného doporučení je vyplacena určitá částka (samozřejmě až po absolvování zkušební lhůty nováčka)

¹³ Referrals – „referralové“ – doporučení kandidáti interními zaměstnanci

na konto interního zaměstnance. Tento benefit má svá pravidla, mezi nichž patří například ověřování, zdali se zaměstnanec zná s osobou, kterou doporučuje, ověření jmen a podobně. Ověření probíhá již v telefonickém pohovoru s administrátory. Možnost doporučení kandidátů interními zaměstnanci je ve firmě velice oblíbenou součástí nejenom díky vyplacení náležité finanční odměny, ale také slouží i jako motivační faktor v tom ohledu, že má dotyčný jako nového kolegu někoho, koho zná. Ne vždycky je samozřejmě dotyčný doporučen na stejnou pozici, ale i tak jsou výhody známé tváře ve firmě příjemným faktorem. Výhodou tohoto zdroje vyhledávání kandidátů je ta, že tito kandidáti mají přednost před jinými externími uchazeči. Recruteři je zařazují do procesu ihned po obdržení životopisu a následně ihned zpracovávají a obvolávají. Zaměstnanci, kteří osobu referují jsou poté kontaktováni jak o výsledku výběrového řízení, tak i o průběhu. Další výhodou doporučení někoho známého je fakt, že by měl dotyčný uchazeč být alespoň částečně obeznámen o pozici na kterou byl referován, znát základní informace o firmě, do které byl referován a kde má svého známého a také by daný interní zaměstnanec, který kandidáta doporučuje měl alespoň částečně zaručit, že nedoporučuje kandidáta, který je pro danou pozici úplně nevhodným profilem nebo nedisponuje požadovaným jazykem, a podobně. Nebo v případě, že může nastoupit až za půl roku a nemá minimální požadované vzdělání, či jiný požadavek.

5.2.3 Návrat z mateřské/rodičovské dovolené („Returning mothers“)¹⁴

Společnost XY, s.r.o. velmi úzce spolupracuje s matkami, které odešli, odcházejí nebo budou teprve odcházet na mateřskou či rodičovskou dovolenou. Samozřejmě se zde nevyklučuje i možnost otců, u kterých se mnohem častokrát stává, že na rodičovskou dovolenou jdou místo matek. Společnost XY, s.r.o. jako jedna z mála firem nabízí možnost návratu z mateřské či rodičovské dovolené, a to i po několika letech či prodlouženích. Spousty společností dnes s takovýmto návratem vůbec nepočítají a už vůbec nedbají na to, aby jim bylo drženo místo, ze kterého odešli nebo se jim poté snažili něco najít. Společnost XY, s.r.o. má vysoké procento úspěšnosti se zařazením těchto matek/otců zpět do procesu a usadit je na aktuálně možné a v úvahu přicházející volné místo. V číslech je to kolem devíti z deseti (viz interní statistiky firmy XY, s.r.o.) začlenění těchto matek zpět do procesu a návratu do firmy.

5.2.4 Transfer procesy

Firma využívá i možnost takzvaných transferů. Transfer je proces, kdy se jedná o kandidáta, který již zaměstnancem společnosti je, a tudíž jeho případné nabídce se říká transfer. Jedná se o pouhý přesun z pozice na pozici jinou uvnitř společnosti. Transfery se rozdělují na celkově tři typy. První, kdy se dotyčný přesouvá uvnitř firmy v České republice, druhý, kdy se transferuje neboli přesouvá z České republiky do jiné země a třetí, kdy se přesouvá z jiné země do České republiky. V případě vracejících se matek se proces nazývá také jako transfer a patří k variantě číslo jedna. Proces transferu může dle variant výše zmíněných trvat různě dlouho.

¹⁴ Returning mothers – navracející se maminky/tatínci z mateřské nebo rodičovské dovolené

Pokud je to v rámci jedné země, pak to může být rychlejší a také záleží na projektu, na kterém se daný jedinec nachází, jak rychle ho jeho nadřízený uvolní. Pokud je to mimo jednu zemi a nacházíme se u typu dva a tři, pak může trvat transfer od tří týdnů/jednoho měsíce až po měsíce tři. Záleží také pokud má dotyčný člověk volný vstup do Evropské unie či ne. V případě, že by neměl, a je ze třetí země, pak jeho proces trvá od čtyř do šesti měsíců na základě vytváření viz.

5.3 Pozice Junior Finanční Analytik

Pozice Junior Finanční Analytik byla použita jako ukázková pro tuto práci. Je juniorní pozice, úroveň spadající do kariérní úrovně (levelu) jedenáct (viz vysvětlení výše), která poskytuje služby finanční podpory ve spolupráci se zkušenějšími členy týmu (specialisti nebo seniornější analyti). Jde o analytickou práci s daty, čísly, Excelem a také za použití systému SAP a amerického účetnického systému US GAAP. Daný jedinec má mít minimálně bakalářské vzdělání, nejlépe z ekonomického nebo účetního oboru, aby měl alespoň teoretické základy ať už z podnikových či jiných financí. Měl by alespoň teoreticky vědět, co znamená význam pojmů „budgeting“ a „controlling“ (rozpočtování a kontrolování), jelikož je to velká část náplně práce. Člověk by měl být samostatný, dbát na detaily, komunikačně vybavený, a to i v anglickém jazyce, jelikož je práce v mezinárodní společnosti, kde nejenom kolegové, ale i klienti a nadřízení nebývají vždy České národnosti. Je důležité mít alespoň částečné základy práce s Excelem, PowerPointem a dalšími MS Office. Uchazeč by měl být schopen logicky uvažovat, být týmový hráč a také schopen vytvořit a prezentovat své výsledky ať už nadřízenému či klientovi (například v PowerPoint prezentaci). Co se týče praxe, není na tuto pozici požadovaná žádná praxe, kromě teoretických znalostí (alespoň ze školy). Pozice je otevřená se třemi jazyky, a to s anglickým, francouzským a německým jazykem. U všech jazyků je požadovaná úroveň alespoň B2 (viz rámeček).

6 Rozhovory s interními zaměstnanci

Analýza rozhovorů byla rozdělena celkově do tří částí. První, rozhovory se třemi manažery, pro které se uchazeči hledají, druhé, rozhovory se třemi liniovými zaměstnanci (jeden ve zkušební době, druhý aktivní a třetí ve výpovědní době). Třetí částí byl poslední rozhovor s jedním z členů náborového týmu, který je aktivním uživatelem tohoto procesu. Do práce bylo zahrnuto celkový počet sedmi zaměstnanců, kteří byli dotazováni na pár předem definovaných otázek zabývajících se problematikou procesu náboru a výběru zaměstnanců, a to ať už z jejich přímé zkušenosti či pouze externího pohledu. Důvodem rozdělení rozhovorů do výše zmíněných tří částí byl ten, že například otázky kladené manažerům, kteří jsou pro nás jako náborové oddělení v podstatě jako klienti nebudou stejné, jako pro řadového zaměstnance, který přímo prošel výběrovým řízením a klientem pro nás tudíž není. V neposlední řadě je rozdělení i proto, že člen náborového týmu bude spíše popisovat faktický pohled na věc – jeho procesy a postupy a bude mít jiný vhled do situace nežli zmíněný manažer. Hodnocení a analýza těchto rozhovorů je poté stanovena na základě jejich odpovědí na stejné otázky a ty, které jsou rozdílné jsou poté hodnoceny zvlášť.

Mezi první dva zaměstnance patřili dva manažeři, kteří jsou ve firmě již delší dobu, a proto mohli efektivně zhodnotit jejich pohled na tento výběrový proces a popřípadě zmínit nějaké nedostatky a změny stávajícího procesu. Další dva pohovory byli se zaměstnanci ve zkušební době a třetí se zaměstnancem ve výpovědní lhůtě. Důvodem zaměření se i na zaměstnance, který je ve výpovědní lhůtě byla možnost pohledu na situaci a možné odůvodnění jeho odchodu. Poslední pohovor byl dělán přímo s kolegyní z náborového týmu.

6.1 Popis dotazovaných zaměstnanců

Prvním manažerem, se kterým byl rozhovor veden je manažer A, který je ve firmě přes dvacet let a má již mnohaleté zkušenosti a praxi. Je zodpovědný za celé oddělení v oblasti finančního účetnictví. Přímo nadřízený je sedmi členům týmu, který se skládá z celkového počtu třiceti čtyř lidí. Rozhovor druhý byl s manažerkou B, která je ve firmě dvanáct let a má na starosti tým s celkovým počtem čtyřiceti lidí. Třetí a poslední rozhovor byl veden s manažerkou C, která má pod sebou oddělení v oblasti prodeje a provozu prodeje (Sales tým), který se skládá ze zhruba šedesát lidí. Ve firmě je přibližně čtrnáct let, takže má také dlouholeté zkušenosti z dané společnosti.

Zaměstnanci byli celkem tři. Dva z nich se nacházejí stále ve zkušební době a třetí je zrovna po absolvování, to znamená, že prošel bez problému zkušební dobou a může tedy popsat svoji situaci z jiné strany než kolegové, kteří se stále nacházejí ve zkušební době. První zaměstnanec, zaměstnanec A byl nabrán do oddělení financí, účetnictví, jehož tým má na starosti zpracovávání interních docházek a nákladů na čas, ať už je to problematika docházky zaměstnanců nebo například starání se o náklady na pracovní výjezdy a jejich zpracování. Druhá byla na rozhovor přizvána zaměstnankyně B, která nedávno nastoupila na pozici pod manažerku C, do oblasti prodeje na pozici marketingové podpory společnosti, kde podporuje různé země, například Rakousko, Německo, Švýcarsko a jiné. Zaměstnanec C, jak již bylo

zmíněno, je čerstvě po zkušební době a byl nabírán na pozici do HR, přímo do Recruitment teamu na pozici administrativního koordinátora. Do rozhovoru byl vybrán proto, že jeho proces náboru a výběru byl trochu odlišný od ostatních zaměstnanců, a tudíž mohl vnést jiný pohled na daný proces.

Kolegyně, která byla jako poslední vybrána do procesu rozhovorů je v práci uvedena jako zaměstnanec D a je přímo z náborového oddělení (recruiterka). Její odpovědi byly tudíž ovlivněny její dosavadní zkušeností, praxí a také stylem práce, kterým pracuje. Každý „recruiter“ (náborář) má svůj individuální pracovní styl a pracuje jinak, tudíž to bylo zajímavým přínosem i pro mne.

6.2 Definované otázky

Otázky byly rozděleny do tří skupin podle respondentů. První skupinou byli manažeři, kteří jakožto klienti definují, jaké pozice a uchazeče hledají a potřebují do svých týmů a na základě jejichž requestů¹⁵ se pozice otevírají a k tomu připadající i celé náborové a výběrové řízení. Otázky kladené pro ně byli definované tak, aby odpovídali realitě zkoumaného problému. Zaměření bylo na jejich potřeby a priority, a tudíž byly otázky stavěny tak, aby na ně mohli odpovědět z jejich klientského pohledu. Výběr manažerů byl takový, aby byli dotyční ve firmě alespoň pět let, snaha byla ale o co nejvíce, aby byl prostor také na názor ve vývoji za období alespoň posledních pěti let až deseti let. Druhou skupinou byli zaměstnanci, kteří měli za úkol popsat hlavně jejich zkušenosti a názory z pohledu nedávných účastníků náborového a výběrového procesu. Důvodem zvolení těchto zaměstnanců (dva ve zkušební době a jeden těsně po jejího absolvování) je ten, že mají proces čerstvě zažitý a pamatují si ho nejvíce oproti zaměstnancům, kteří jsou již ve firmě několik měsíců až let. Třetí skupinu tvořila pouze jedna zaměstnankyně, která se na danou problematiku specializuje, a to jak již bylo zmiňované náborová specialista – HR recruiterka, která byla dotazována v podstatě na to, v čem denně pracuje a co dělá a tudíž její odpovědi byly také velice důležité a relevantní pro zhodnocení. Všechny otázky byly formulované tak, aby jejich výsledná analýza mohla přispět také jako zpětná vazba pro společnost, aby se případně mohla zamyslet, co se dá například dělat lépe, co je hodnoceno jako dobrý postup, a tak dále. Výpovědi respondentů byly klíčovou a nedílnou součástí pro celkové hodnocení procesu náboru a výběru zaměstnanců a byly zahrnuty do výsledné analýzy.

¹⁵ Request – požadavek, který chodí od manažerů na základě jehož se začínají hledat kandidáti a otevírat pozice

6.2.1 Otázky pro manažery

Otázka č. 1 – „Jak byste zhodnotil/a celý, komplexní proces/postup při náboru a výběru zaměstnance z Vašeho pohledu jako klienta? Objevuje se v tomto cyklickém procesu nějaký krok, který vnímáte jako špatný či zbytečný? V případě, že ano, který?“

Otázka č. 2 - „V případě, že by byla možnost úpravy tohoto náborového a výběrového procesu, napadá Vás, co by to mohlo být? Jaká část, či kde vidíte případné rezervy na těchto krocích, aby byly v budoucnu lepší výsledky?“

Otázka č. 3 – „Jste ve firmě již několik let. V průběhu těchto let, vnímáte za sebe nějakou velkou změnu či posun v náborovém a výběrovém procesu? Něco, co se zlepšilo nebo naopak zhoršilo? Dokázal byste to popsat?“

Otázka č. 4 – „Víte, že HR oddělení dělá převážně telefonické pohovory z důvodu nákladu na čas. Souhlasíte s tím nebo byste raději preferoval osobní setkání? Myslíte si, že je to v současné situaci na trhu ta správná cesta/volba? Myslíte si, že dokáží být obě metody stejně účinné?“

Otázka č. 5 – „Bývá proces náboru a výběru kandidáta spíše rychlý nebo pomalý? Záleží to na nějakých faktorech z Vašeho pohledu?“

Otázka č. 6 – „Máte zkušenosti, že Vám daný tým dodává kvalitní kandidáty nebo naopak méně kvalitní? Vnímáte nějakou změnu v kvalitě a počtu kandidátů v probíhajících letech vůči současné situaci a změnách na trhu?“

Otázka č. 7 – „Přijde Vám, že je v průběhu výběrového řízení kandidátům včas sdělována zpětná vazba, ať už pozitivní či negativní?“

6.2.2 Otázky pro zaměstnance

Otázka č. 1 – „Jak byste zhodnotil/a celý komplexní proces/postup při náboru a výběru z Vašeho pohledu jako člověka, který si sám tímto procesem nedávno prošel? Objevil se v tomto cyklickém procesu nějaký krok, který vnímáte jako špatný či zbytečný? V případě, že ano, který?“

Otázka č. 2 - „V případě, že by byla možnost úpravy nějakého z kroků náborového a výběrového procesu, napadá Vás, co by to mohlo být? Jaká část, či kde vidíte případné rezervy v těchto krocích, aby byl proces v budoucnu pro kandidáty lepší?“

Otázka č. 3 – „HR oddělení s Vámi dělalo telefonické pohovory v průběhu prvních kol výběrového řízení. Souhlasíte s tímto postupem nebo byste raději preferoval/a osobní setkání? Myslíte si, že je to v současné situaci na trhu ta správná cesta/volba? Myslíte si, že dokáží být obě metody stejně účinné?“

Otázka č. 4 – „Zdál se Vám celkový proces (celkové výběrové řízení) a jeho zpracování spíše rychlé nebo naopak pomalé a zdlouhavé? Jak jste to vnímal?“

Otázka č. 5 – „Vnímáte nějakou změnu postoje kandidátů v současné situaci na trhu z pohledu Vás jakožto nedávného kandidáta/ky? Přejde Vám, že se situace změnila či stále mění? Okomentujte.“

Otázka č. 6 – „Přejde Vám, že Vám v průběhu výběrového řízení byla vždy včas sdělována zpětná vazba, ať už pozitivní či negativní?“

Otázka č. 7 – „Kdybyste měl jít do tohoto procesu znovu nebo měl proces někomu doporučit, šel byste nebo doporučil byste bez problému nebo raději ne?“

6.2.3 Otázky pro HR recruitera (náborového specialistu)

Otázka č. 1 – „Jak byste zhodnotil/a celý komplexní proces/postup při náboru a výběru zaměstnance z Vašeho pohledu jako náborového specialistu? Objevuje se v tomto cyklickém procesu nějaký krok, který vnímáte jako špatný či zbytečný? V případě, že ano, který?“

Otázka č. 2 – „V případě, že by byla možnost úpravy nějakého z kroků náborového a výběrového procesu, napadá Vás, co by to mohlo být? Jaká část, či kde vidíte případné rezervy na těchto krocích, aby byly v budoucnu lepší výsledky?“

Otázka č. 3 – „Jste ve firmě (a na pozici) již 3. rokem. V průběhu těchto let, vnímáte za sebe nějakou větší změnu či posun v náborovém a výběrovém procesu? Něco, co se zlepšilo nebo naopak zhoršilo? Pokud ano, dokázala byste to popsat?“

Otázka č. 4 – „Víte, že Váš HR tým dělá v průběhu prvních výběrových kol převážně telefonické pohovory z důvodu nákladu na čas. Souhlasíte s tím nebo raději preferujete osobní setkání? Myslíte si, že je to v současné situaci na trhu ta správná cesta/volba? Myslíte si, že dokáží být obě metody stejně účinné?“

Otázka č. 5 – „Bývá proces náboru a výběru kandidáta z Vašeho pohledu spíše rychlý nebo pomalý? Záleží to na nějakých faktorech?“

Otázka č. 6 – „Máte nějakou zpětnou vazbu od manažerů na dodávání kandidátů? Jestli jsou kvalitní nebo naopak méně kvalitní? Vnímáte nějakou změnu v kvalitě a počtu kandidátů v probíhajících letech vůči současné situaci a změně situace na trhu?“

Otázka č. 7 – „Přejde Vám, že je kandidátům v průběhu výběrového řízení včas sdělována zpětná vazba, ať už pozitivní či negativní?“

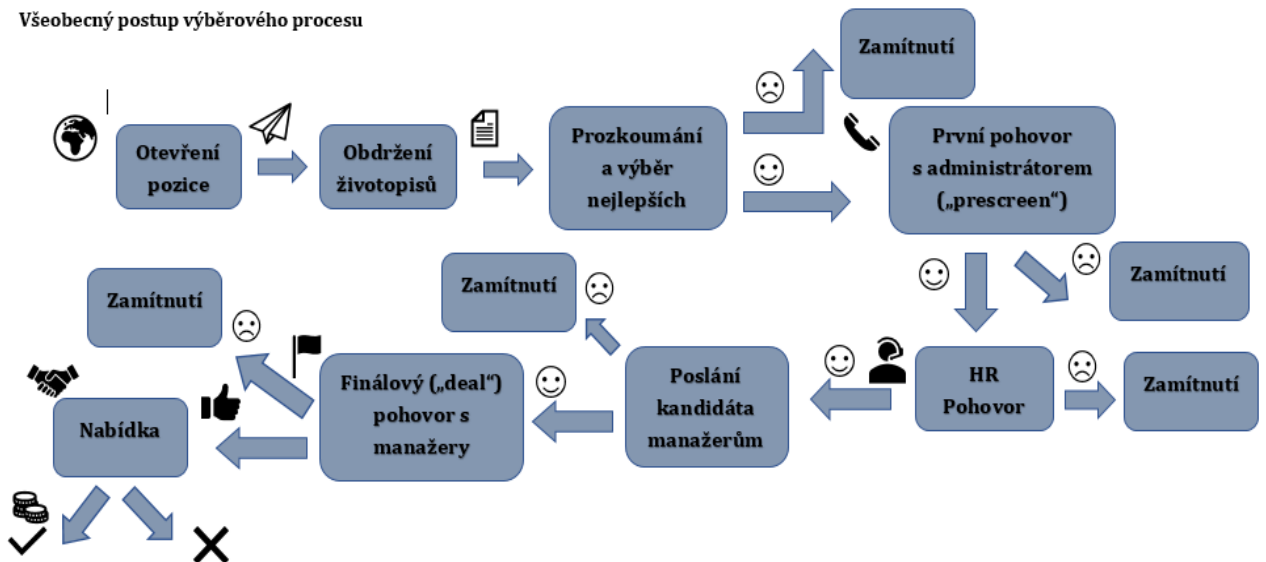
6.3 Výběrové řízení

Výběrové řízení jakožto základ pro finální získání potřebného zaměstnance je nedílnou součástí celého procesu. Je nezbytně nutné pro finalizaci a uzavření kvalitního výběru a případného nástupu daného jedince. Výběrové řízení se společnost XY, s.r.o. snaží dělat co nejefektivněji – to znamená, aby byl vynaložen správně čas, finanční stránka a finálním výsledkem byl kvalitní kandidát, kterému je nejenom pozice nabídnuta, ale také ji přijme a v domluvený termín nastoupí. Výběrové řízení končí přijetím nabídky a nastoupením dotyčné osoby na pozici, protože konečná fáze nezahrnuje pouze potvrzení manažerem, že má o dotyčného zájem. V kapitole 6.2.1. je znázorněné schéma celého procesu, kde jsou všechny kroky přehledně vysvětleny a níže i popsány. Kapitola 6.2.2. popisuje výběrové řízení specifikované pozice, která byla vybrána jako příklad otevíraných pozic. Byla vybrána proto, že bývá otevírána více frekventovaně. Poslední dvě kapitoly zahrnují rozdíly obou výběrových řízení a také detailní popis obecného výběrového řízení znázorněného v kapitole 6.2.1. na obrázku číslo tři.

6.3.1 Schéma výběrového řízení

Schéma číslo jedna poukazuje na popis procesu výběrového řízení používané všeobecně na většinu pozic v oblasti Outsourcingu. Schéma číslo dvě zobrazuje proces výběrového řízení pro výše definovanou pozici finančního analytika.

Obrázek 4 - Schéma všeobecného postupu procesu výběrového řízení



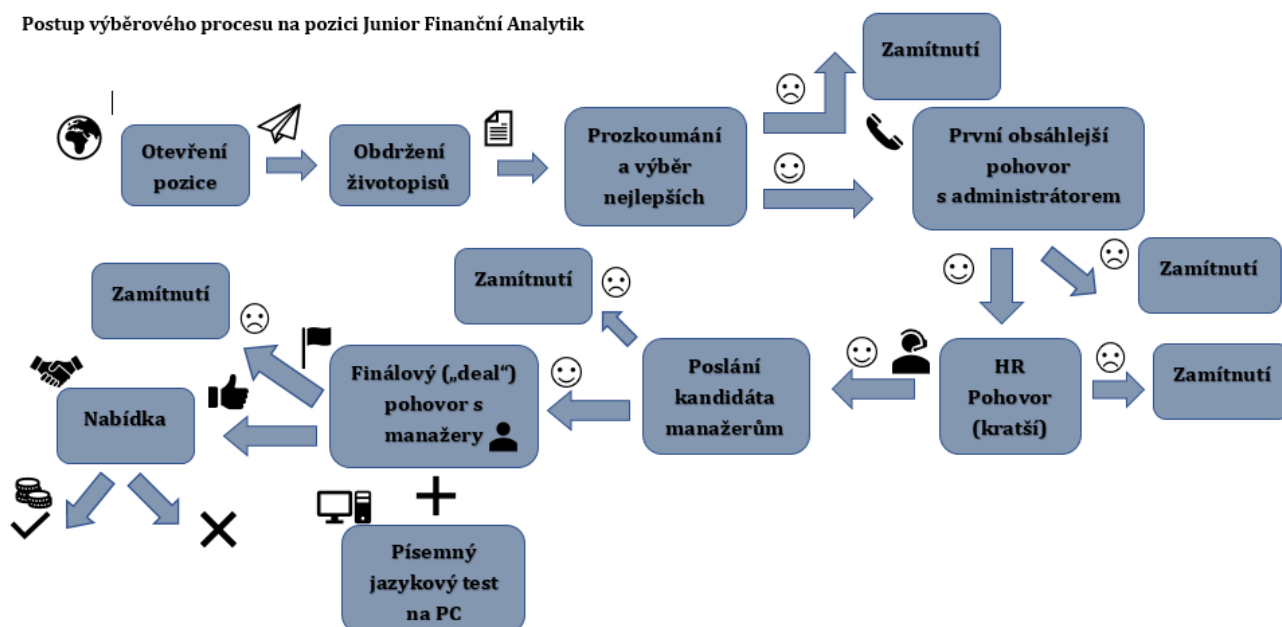
Zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů společnosti XY, s.r.o. (k 1. lednu 2018)

6.3.2 Schéma výběrového řízení pro vybranou pozici

Schéma níže zobrazené popisuje krok po kroku proces náboru a výběru kandidátů na pozici Junior Finanční analytik, která je jedna z nejvíce otevíraných pozic vzhledem k velikosti týmů a počtu lidí, kteří na ní pracují. Tým se skládá celkově z počtu kolem sto osmdesát lidí s lokalitou v Praze. Celkový tým se rozpadá dále na menší čtyři týmy, které jsou nejenom odlišné tím, co dělají, ale také i jazykově. Od angličtiny se podporuje i francouzská a německá část klientů. Schéma je hodně podobné základnímu procesu u standartních juniorních pozic kromě finálního testování na pohovoru a poté jazykovým testům na počítači, které jsou od manažerů vyžadovány. Dále jsou tam rozdíly v počátečních telefonátech, administrátor dělá rozsáhlejší telefonát na rozdíl od ostatních pozic a poté recruiterovi domluví pohovor, který je zkrácen na třicet minut. Dále je rozdíl v tom, že finální pohovor trvá od hodiny po hodinu a půl, kdežto klasická pozice je na hodinu. Blíže jsou rozdíly popsány v kapitole 6.3.3.

Obrázek 5 - Schéma postupu procesu výběrového řízení na pozici Junior Finanční Analytik

Postup výběrového procesu na pozici Junior Finanční Analytik



Zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů společnosti XY, s.r.o. (k 1. lednu 2018)

6.3.3 Rozdíly výběrových řízení

Výběrová řízení všeobecného modelu i modelu zmiňované pozice Junior Finanční analytik jsou až na detaily níže popsané stejné. Obě výběrová řízení mají na starost zařídit výběr toho nejlepšího a nejvhodnějšího kandidáta. Níže jsou popsány rozdíly, které obě výběrová řízení mají.

Proces výběru kandidáta na danou pozici se od standartního postupu liší tím, že na finálové kolo pohovoru s manažery je vyhrazená doba 1,5 hodiny na rozdíl od standartních pozic, kde bývá většinou jen 1 hodina. Samozřejmě záleží na požadavcích daného manažera a specifikacích pozice, která se má otevřít, jestli je juniorní či seniorní, jaké jsou potřeba znalosti a dovednosti, každopádně standardně bývá 1 hodina. Dále se proces liší tím, že je po finálním pohovorovém kole s manažery uchazeč usazen na písemný test psaný na počítači z daného (anglického, francouzského nebo německého) jazyka. Výsledek testu je poté zaslán na

manažery spolu s pohovoruujícími. Dalším nepatrným rozdílem je styl prvního a druhého kola výběrového řízení, HR pohovoru. Specificky u pozice finančního analytika se prodlužuje první telefonát s administrátorem vzhledem k širšímu počtu otázek a poté se při kladné odezvě přesouvá pouze zkrácený (většinou třiceti minutový) telefonát s HR recruiterem – pohovor, kde se doověřují nezbytně potřebné údaje, ať už o firmě, pozici či ověření dalších základních požadavků. Na pohovoru u pozice finančního analytika bývají standardně dva pohovoruující, u ostatních pozic může být rozdíl, že jde pouze jeden až dva, dle potřeby. Zbytek procesu zůstává stejný.

Každá pozice je také hodnocena podle úrovně (seniority) náboru. Pokud je pozice seniornější, můžou se rozdíly lišit v délce pohovorů, v počtu výběrových řízení (kol), v organizační části pohovorů, v zaměření se na pohovor (obsah a struktura), v testování a podobně.

6.3.4 Popis výběrového procesu

Výběrový proces se celkově skládá z pěti hlavních kroků (fází). Prvním je otevření pozice, poté přichází na řadu obdržení životopisů, dále selekce životopisů, fáze pohovorů, kde jsou celkově tři možnosti (první je telefon s administrátorem, pak je HR pohovor a poté finální s manažerem), a poslední finální stanovisko nabrat či zamítnout. Každý krok, každá fáze má své možnosti úprav či změn, pokud by byla třeba a bylo by požadováno například nabrat někoho seniornějšího a podobně. Vždycky je důležité se umět přizpůsobit tomu, co je potřeba a co manažer vyžaduje a očekává.

1. Otevření pozice

Celý proces začíná tím, že se do interního systému zalogue požadavek, který vychází od manažerů, kteří na danou pozici někoho hledají, ať už je to náhrada za zaměstnance, který odešel nebo naopak někdo úplně nový – například díky navýšení poptávky. Tento systém spravuje další administrativní pomoc firmy, a to přímo z Indie. Ti pošlou daný požadavek do další části interního systému, kde ho již obdrží daný recruiter a začne zpracovávat. Pozice je poté za spolupráce Indické podpory inzerována interně i externě na stránkách společnosti a také dle potřeby pozice na externí portály. Nejčastěji se využívá portál Jobs.cz. Po vystavení pozice na portálech a otevření v systému se zhruba do dvou pracovních dní pozice na stránkách objeví a je tudíž pro uchazeče viditelná a připravená k procesu aplikace.

2. Obdržení životopisů

V průběhu pár dní až týdne začínají přicházet první životopisy. Hodně záleží na tom, jaké pozice se nábor týká, popřípadě jaké jazykové požadavky pozice vyžaduje. Obvykle je časové rozmezí pozic pouze s angličtinou rychlejší, nežli u pozic například s anglickým a francouzským nebo anglickým a německým jazykem. Všechny pozice, které se vystavují vyžadují minimální úroveň B2 anglického jazyka, jelikož je společnost mezinárodní a je zapotřebí neustálé komunikace ať už s klienty nebo uvnitř firmy v anglickém jazyce.

3. Selektce životopisů

Po obdržení životopisů je daný recruiter ve fázi zkoumání a procházení na jehož konci vybere ty uchazeče, u kterých si myslí, že mají odpovídající profil a požadavky na hledanou pozici a také možnost uspět. Pokud je na pozici vyžadován jiný jazyk kromě anglického, tak je samozřejmě důležité zkontrolovat, že daný kandidát tento požadovaný jazyk má. Občas se stane, že se na pozici například s francouzským jazykem přihlásí kandidát, co znalostí tohoto jazyka neoplvvá, a tudíž nemůže být do procesního řízení zahrnut. V části procházení a výběru nejlepších kandidátů je také důležitým krokem zkontrolovat požadovanou úroveň vzdělání – některé pozice vyžadují například bakalářský titul a podobně.

4. Fáze pohovorů

a. Prescreen – první pohovor a kontakt s uchazečem skrze administrátora

Po selekci nejlepších životopisů a kandidátů přichází fáze, kdy se kandidáti, co prošli fází číslo tři dostanou do ruky příslušnému administrátorovi, který s nimi provádí první kontakt skrze krátký informační pohovor skrze telefon. Úvodní pohovor trvá kolem deseti až patnácti minut, kdy se administrátor ptá na zcela základní a důležité otázky potřebné pro selekci do dalšího kola výběrového řízení – HR pohovoru. Mezi základní otázky může patřit: platové očekávání (kandidátovo minimum pro danou pozici), nejbližší možný nástup, to znamená, kdy je kandidát schopen nejdříve nastoupit, úroveň anglického jazyka (která se zběžně telefonicky otestuje), motivace a základní znalosti o firmě a pozici. Na konci telefonátu se kandidátovi oznámí, že zpětnou vazbu obdrží do jednoho týdne. Výsledek a ohodnocení je poté zasláno administrátorem příslušnému recruiterovi, se kterým úzce spolupracuje a ten na základě poslaného hodnocení a informací zhodnotí, zdali má být poslán a doporučen do dalšího kola výběrového řízení či nikoliv.

b. HR pohovor¹⁶ - druhý pohovor a kontakt s uchazečem skrze náborového specialistu

V případě, že kandidát projde úspěšně prvním telefonickým pohovorem prováděným administrátorem a daný recruiter zhodnotí, že je nebo by mohl být vhodným kandidátem, pošle ho do dalšího kola výběrového řízení, a to na HR pohovor s recruiterem, který na pozici pracuje. Pohovor recruiterovi domlouvá jeho administrátor, který nejlépe zná a dokáže zjistit časové možnosti i na základě jeho kalendáře, do kterého má možnost nahlédnout. HR pohovor bývá většinou skrze telefonický pohovor (u pozice finančního analytika z důvodu počtu otevřených pozic také). Z předešlých zkušeností se vyzkoumalo, že časové náklady na osobní pohovory nejsou ve velké poptávce bohužel možné, ale samozřejmě pokud je možnost a čas, určitě se do výběrového procesu též zahrnují. Doba je rychlá a pouhé domluvení se na osobním setkání a setkání jako takové zabere hodně času. Často se také stávalo, že se dotyčná osoba nemohla na osobní setkání dostavit z důvodu například nemoci či jiného osobního důvodu. Proto se dostalo řešení formou telefonických pohovorů, které jsou rychle k domluvení, zvládne se jich mnohokrát i více za den, nežli těch osobních a také jsou pro spousty uchazečů mimo Českou republiku akceptovatelnější, tím, že se nemohou dostavit osobně.

Telefonický pohovor je stanoven na časové rozmezí přibližně jedné hodiny, pokaždé to ale záleží na okolnostech, pozici, dotazech, a podobně. Jsou situace, kdy pohovory trvají okolo čtyřiceti pěti minut nebo naopak kdy trvají déle než jednu hodinu. Recruiter také ověřuje již získané předešlé informace od administrátora, prochází s uchazečem znalosti o firmě a také o dané pozici. Je důležité, aby daný uchazeč měl alespoň nějaké povědomí o společnosti a také o pozici, na kterou se hlásil. Nutno podotknout, že ne vždy se tak bohužel stává. Dále probírá s uchazečem jeho motivaci, proč chce měnit zaměstnání, v případě, že již někde předtím pracoval, proč se zrovna přihlásil na danou pozici, jaké jsou jeho silné a slabé stránky, pracovní zkušenosti, jestli má zkušenosti například s Excelem, PowerPointem a jinými nástroji a programy. Výhodou například pozice finančního analytika je znalost amerického účetnického systému US GAAP, což ale většina uchazečů nezná či s tím nemají zkušenost. Dále je výhodou znalost nebo práce v SAP systému, který firma interně využívá. Jazyk je následně opět ve zkratce testován skrze kratičký rozhovor v příslušném jazyce (nejčastěji jim bývá anglický). Dále můžeme u definované pozice uvést příklad otázek na pojmy: „budgeting a controlling“ – jestli daný zájemce ví, alespoň z teoretické části, o co se jedná, jestli například mají nějaké znalosti ze školy a podobně. Je důležité, aby dotyčný absolvovat alespoň nějaké základy financí (stačí teoreticky ze školy). Praxe je samozřejmě výhodou, není požadovaná. Po dotázání se na všechny předem připravené otázky se s kandidátem recruiter rozloučí a opět mu oznámí, že obdrží do pěti pracovních dní zpětnou vazbu. Většinou bývají zpětné vazby i dříve než do týdne, ale uchazečům se zmiňuje týden, kdyby náhodou se na výsledné rozhodnutí čekalo. V případě, že jsou ve hře ještě další uchazeči a pohovory, je potřeba udělat rozhodnutí dříve. Výsledek z pohovoru je poté zaslán na dotyčného „hiring“ manažera (manažera zodpovědného za finální rozhodnutí náboru – manažer, který hledá na svoji pozici nového člena), a ten má zhruba tři pracovní dny na rozhodnutí, zdali má o dotyčného zájem či nikoliv a poté posílání svého rozhodnutí zpět příslušnému recruiterovi.

c. Finálového kola pohovoru s manažerem (deal interview)¹⁷

V případě, že se manažer rozhodne kandidáta vidět na pohovor, přichází fáze domluvení posledního kola výběrového řízení, a to pohovor s manažerem z dotyčné pozice. Tento pohovor je z pravidla domlouván administrátorem, kterému recruiter pošle potřebné

¹⁶ HR Pohovor – Human Resources (lidské zdroje) - pohovor se členem náborového oddělení

¹⁷ Deal interview – finálové kolo pohovoru daného „dealu“ – týmu, kam bude jedinec patřit.

informace. Informace, které posílá jsou: jména manažerů, kteří půjdou na pohovor, na jak dlouho je potřeba pohovor domluvit a také na kdy (většinou administrátor hledá sám v jeho kalendáři, ale pokud jsou nějaké časové preference, zašle i je) a případně další potřebné informace. Pohovor se domlouvá vždy dle domluvy buď na jednu hodinu nebo u pozice finančního analytika hodinu a půl s tím, že po pohovoru u zmíněné pozice vždy následuje písemný test z anglického a popřípadě německého či francouzského jazyka na počítači, který trvá přibližně další hodinu. Po finálním pohovoru s manažerem si na pozici finančního analytika kandidáta na jazykové testování usazuje sám administrátor, který vše kandidátovi vysvětlí, usadí ho, sdělí mu časový limit a pak mu popřeje hodně štěstí a také si poté vyzvedne jeho výsledky. Výsledky jazykového testování se poté zasílají manažerovi na zhodnocení spolu s otázkou na zpětnou vazbu na kandidáta. Ostatní pozice většinou netestují písemně na počítači, pouze pokud by byla žádost vydaná manažerem.

5. Výsledné rozhodnutí

Posledním krokem výběrového řízení je výsledek neboli zpětná vazba od manažerů, kteří se pohovoru účastnili. Recruiter by měl co nejdříve po skončení pohovoru obdržet (většinou bývá do druhého či třetího dne) zpětnou vazbu – výsledek. V případě, že vše dopadne dobře a manažer se rozhodne dát nabídku dotyčnému kandidátovi, a tudíž mu pozici nabídnout, pošle spolu se zpětnou vazbou i vyplněnou nabídku recruiterovi, který ji poté co nejdříve od obdržení komunikuje uchazeči. Uchazeč je o možnosti nabídky a pozitivní zpětné vazby informován vždy telefonicky, kde jsou kandidátovi kromě nabídky sděleny podmínky spolupráce, které následně zasílá i do emailové schránky kandidáta, aby ji měl písemně. Kandidát má poté pět pracovních dní na odpověď, pokud tak neučiní a nepožádá o prodloužení, je nabídka vzata zpět a již neplatná (tyto informace jsou však uvedeny v poslané nabídce čili je o nich kandidát předem informován). V případě přijetí je kandidát dále na dané pozici procesován a pozice se daným krokem uzavírá (samozřejmě je nutné počkat také na nastoupení, občas se stane, že si to kandidát rozmyslí a v den nástupu nenastoupí). Pokud není těchto pozic otevřeno více, pozice se uzavírá i v systému a na externích portálech, aby nebyla dále viditelná pro ostatní a nebyla možnost se na ni přihlásit v případě, že nejsou další otevřená místa. Výsledek rozhodnutí kandidáta je poté komunikován manažerovi. V případě, že nepřijme nabídku, proces hledání pokračuje od znovu.

7 Výsledná analýza a rozbor rozhovorů

V sedmé kapitole se konečně dostáváme k analýze a rozboru rozhovorů, které se sedmi zaměstnanci firmy proběhly. Každý rozhovor trval přibližně dvacet minut s tím, že probíhal v prostorách společnosti XY, s.r.o. v jejich pracovním čase. Rozhovory byly vedeny samostatně s každým zvlášť ve speciální místnosti, aby nebyl rozhovor ničím a nikým narušen. Všechny odpovědi na otázky byly zvlášť zapisovány a po dohodě s dotyčným i nahrávány pro pozdější účely analýzy a hodnocení. Z dotazovaných neměl nikdo problém s žádnou z otázek ba naopak byli všichni velice vstřícní a ochotní pomoci a rádi byli součástí analýzy i pro pozdější účely a možné aplikace změn. Všechny rozhovory proběhly v rámci jednoho týdne, některé ve stejný den, jiné zase v den jiný, záleželo na časových možnostech účastníků. Všichni dotazovaní byli dopředu obeznámeni, že v práci nebudou uvedena jména a také jim byl vysvětlen důvod studie. Všichni s rozhovorem souhlasili, nikdo neměl problémy s podáním informací a názoru, naopak popřáli ještě hodně štěstí ve vypracování práce a těšení na výsledek. Kromě analýzy odpovědí na předem definované otázky respondentů bylo do analýzy zahrnuto také hodnocení tří typů rozhovorů, které firma v procesu nábory a výběru kandidátů využívá a evaluace výhod interního nábory oproti externímu.

7.1 Metody pohovorů a jejich analýza

Metody pohovorů jsou celkem tři. Je možné pohovarovat přes telefon bez videa, s videem (Skype) a poslední možností je osobní pohovor, který byl ve finále vyhodnocen jako nejlepší varianta, ale bohužel i tato metoda pohovoru má své slabé stránky.

Tabulka níže ukazuje výsledek odpovědí všech dotazovaných respondentů a jejich názor na jednotlivé varianty pohovorů. Jsou zde vidět jak rozdíly, tak i hodnocení na základě stupnice od 1-5, kdy číslo 5 má značit hodnocení nejlepší a naopak číslo 1 hodnocení nejhorší. Z analýzy jasně vychází, což je možné poté i ověřit z výsledků rozhovorů, že osobní pohovor může být sice občas delší, ale je prakticky nejvýhodnější z důvodu možnosti testování, jelikož umožňuje možnost sledování neverbální komunikace (gestika, mimika atd.) a i bylo nejlépe ohodnoceno. Nutno podotknout, že je pouze jedna nevýhoda metody, a to že může trvat déle její sjednání, telefonický pohovor lze udělat prakticky kdykoliv na rozdíl od pohovoru osobního, kde je zapotřebí fyzická účast kandidáta. Tabulka sedm analyzuje rozdíly mezi třemi typy pohovorů. Je z ní zřejmé, že nejlépe vychází osobní pohovor s tím, že ale není pokaždé možné jeho naplnění, vzhledem k lokalitě kandidáta. Není bohužel možné, aby si lidé kvůli hodinovému pohovoru na juniorní pozici kupovali letenku třeba z Anglie nebo Francie.

Tabulka 6 - Analýza rozdílů tří typů pohovorů

	Neverbální komunikace	Rychlé sjednání	Délka trvání (hod)	Hodnocení metody (1-5 stupnice, 5 nejlepší)	Možnost testování
Pohovor přes telefon	ne	ano	1	3	ne
Skype pohovor (video)	ano	ano	1-1,5	3	ano
Osobní pohovor	ano	ne	1-1,5	5	ano

Zdroj: interní zdroj výsledků dotazovaných respondentů z rozhovorů

7.2 Rozbor rozhovorů s manažery

Manažeři dostali, ostatně jako všichni ostatní celkový počet sedm otázek, na rozdíl od ostatních ale tvořených speciálně pro ně jako klienty. Otázky byla snaha pokládat tak, aby se lišily jen minimálně od otázek pro zaměstnance a pro HR specialistu, aby bylo finální hodnocení snazší analyzovat.

První otázka zněla: „„Jak byste zhodnotil/a celý, komplexní proces/postup při náboru a výběru zaměstnance z Vašeho pohledu jako klienta? Objevuje se v tomto cyklickém procesu nějaký krok, který vnímáte jako špatný či zbytečný? V případě, že ano, který?“

Hodnocení celého procesu jako komplexního procesu zhodnotil každý z manažerů v podstatě stejně, s různými tipy a připomínkami. K hodnocení a analýze byly celkově tři rozhovory se třemi manažery, a to s dlouholetým působením přes deset let. Manažeři se víceméně shodli na tom, že daný proces funguje v pořádku bez větších připomínek, až na občasné technické potíže. Například, když se na pohovor připojují přes Skype, často se stává, že se nedaří s kandidátem spojit (správně připojit Skype a nastavit), což vypadá velice neprofesionálně neprofesionálně i může to být nepříjemné i vůči kandidátovi. Taky bylo zmíněno, že se všechno zrychlilo.

Druhá otázka zněla: „*V případě, že by byla možnost úpravy tohoto náborového a výběrového procesu, napadá Vás, co by to mohlo být? Jaká část, či kde vidíte případné rezervy na těchto krocích, aby byly v budoucnu lepší výsledky?*“ Výsledkem bylo vícero odpovědí. Manažeři by rádi upravili nebo zlepšili například popis pracovní pozice tak, aby bylo kandidátovi vždy jasné, do čeho jde či má jít a také, aby jeho očekávání poté seděla a nemusel se případně při vysvětlování na pohovoru zklamat. Další komentář padl ke zlepšení technické stránky, jak již bylo zmíněno v odpovědích na otázku číslo jedna, aby připojení přes případný Skype fungovalo a pohovor proběhl v pořádku bez komplikací. Poznámka další se týkala jazykových testů, bylo zmíněno manažerkou B, že by bylo dobré nějakým způsobem standardizovat tyto věci, aby se dalo testovat více jazyků před případným finálovým kolem pohovoru s manažery.

Otázka číslo tři zněla: „*Jste ve firmě již několik let. V průběhu těchto let, vnímáte za sebe nějakou velkou změnu či posun v náborovém a výběrovém procesu? Něco, co se zlepšilo nebo naopak zhoršilo? Dokázal byste to popsát?*“ Každý z manažerů je ve firmě již přes deset let, tudíž tato otázka byla pro tyto tři manažery ideální. Všichni se shodli na tom, že dříve (před pěti až osmi lety) byl recruitment proces jednotnější a projektu byl dedikován jeden recruiter, který je měl na starosti a znal pozice i procesy z bližšího hlediska. Pár let zpátky (definováno bylo cca tři roky), se najednou dedikace pozměnila a nebyl jeden dedikovaný. Zmíněno, ale bylo, že se tento trend zase nyní vrací, a to manažeři velice oceňují. „*Je to lepší, když se na pozici nestřídá tolik osob a je zde někdo, kdo je dedikovaný jenom nám a je na pozici delší dobu, aby znal dobře pozice a portfolio, což má za následek kvalitnější výstupy i procesy.*“, zmínil manažer A. Manažerka B jenom dodává, že: „*všechno se zrychlilo a zdigitalizovalo a jsme schopni být více flexibilnější, což ale bohužel může tlačit na některá rozhodnutí.*“ (manažerka B). Dále poznamenává, že: „*dříve jsme měli klidně i dva tři týdny na rozhodnutí, když jsme chtěli vidět více*

kandidátů, ale dnes ta zpětná vazba a proces musí být mnohem rychlejší, jelikož je doba rychlá a kandidáti jsou nebo můžou být hned pryč.“ (manažerka B).

Další otázka zněla: „Víte, že HR oddělení dělá převážně telefonické pohovory z důvodu nákladu na čas. Souhlasíte s tím nebo byste raději preferoval osobní setkání? Myslíte si, že je to v současné situaci na trhu ta správná cesta/volba? Myslíte si, že dokáží být obě metody stejně účinné?“. Všichni tři manažeři se shodli, že nejlepší způsob, jak dobře prokouknout a poznat kandidáta je skrze osobní pohovory (viz tabulka níže), každopádně také zmínili, že u spousty juniorních pozic není třeba, aby se kandidát dostavoval vícekrát na osobní pohovory, myšleno, jeden telefonát, pak osobní pohovor jeden den a jiný den další. Kandidáty to poté odrazuje a není to ani potřeba. Manažer A zmínil, že: „úroveň verifikace, které je z HR strany občas potřeba zvládneme i přes telefon, není potřeba se s nimi vidět, když by bylo „face-to-face“, tak by bylo fajn to například spojit s pohovorem manažerským tak, že by mezi HR a deal pohovorem byla třeba pauza.“ (manažer A). Většina z nich zmínila, že jsou sice staromódní, a preferují osobní i kvůli „body language“ a lepším informacím, které kandidát přes telefon neschová, ale zároveň zmínili, že to funguje zatím i bez toho. Doba je rychlá a nějaké setkání může trvat déle než telefonát, který může být prakticky kdykoliv. Samozřejmě tomu je jinak u manažerských pozic a vyšších levelů, tam pouze osobní, tam se už nic skrýt nedá (nebo by nemělo dát). Další faktor, který v odpovědích hrál roli byla lokalita aplikovatele. Pokud je kandidát mimo Českou republiku, není na juniorních pozicích debat o pohovoru přes telefon, pokud ano, tak alespoň na finálním kole pohovoru jsou nutná osobní setkání. Všichni se shodli na tom, že na finálovém kole by kandidát měl být fyzicky (pokud to je možné).

Pátá otázka: „Bývá proces nábory a výběru kandidáta spíše rychlý nebo pomalý? Záleží to na nějakých faktorech z Vašeho pohledu?“. Všichni se shodli na tom, že záleží na pozici. Pokud je to juniorní pozice a všechno je tak jak má být, nejsou-li nějaké abnormality, pak je proces rychlý. Většinou je do období dvou měsíců člověk nabrán, někdy to dokonce byla otázka pár týdnů či měsíce, hodně záleží na pozici a případně jazyků, které jsou k pozici vázány. Manažerka B například zmínila, že pozice s francouzským jazykem jsou problematické a trvají dlouho, ale klasické juniorní pozice s anglickým jazykem naopak rychlé. Zároveň se shodli, že proces je i rychlejší tím, že se musejí rychleji rozhodovat, tím, že je doba rychlá a kandidátů moc není a také kvalita trochu upadá, to znamená, že se na finální stanovisko nečeká tak déle a kandidát je osloven s nabídkou rychleji.

Šestá otázka zněla: „Máte zkušenosti, že Vám daný tým dodává kvalitní kandidáty nebo naopak méně kvalitní? Vnímáte nějakou změnu v kvalitě a počtu kandidátů v probíhajících letech vůči současné situaci a změnách na trhu?“. „Je to hodně o tom, co můžeme my z naší strany nabídnout, a to ve více ohledech“, zmínil Manažer A. „Nová generace si říká hodně peněz za ne vždy dostačující zkušenosti, je to speciálně ta mileniiovská generace ve věku od 18-35 let.“ (Manažer A). Všichni se shodli na tom, že si kandidáti v dnešní době více vybírají, jsou více otrlí a nebojí se říci i o mnohem vyšší platové očekávání, než by vůbec mohlo odpovídat na juniorní pozice. Kandidáti dnes ví, že je trh přesycený a že je na trhu nedostatek dobrých kandidátů, ale i kandidátů celkově a tudíž, že mohou firmy zkoušet natahovat, jak nejlépe to jde. „Je to dnes těžké najít opravdu kvalitního kandidáta, který si řekne ke svým zkušenostem a studiu přiměřené množství peněz.“ (Manažerka C).

A poslední, sedmá otázka, zněla: „*Přijde Vám, že je v průběhu výběrového řízení kandidátům včas sdělována zpětná vazba, ať už pozitivní či negativní?*“. Všichni se shodli, že ano, že je nutné dávat zpětné vazby někdy i dříve, jak za týden, ale že si nemyslí, že by tomu tak nebylo, nebo alespoň se k nim nic takového nedostalo. „*Dokonce si myslím, že i když dáme negativní (příklad vybrali jsme jiného kandidáta, protože lépe vyhovoval našim požadavkům) a pak se pozice otevře znovu a kandidátovi číslo dvě je to nabídnuto i po zamítnutí, berou to pozitivně a jsou i tak schopni případně přijmout.*“ (Manažerka B). Důležité je také zmínit, že důvody by měli být vždy uvedeny manažery. (Manažer A, manažerka B a manažerka C).

7.3 Rozbor rozhovorů se zaměstnanci

Zaměstnanci dostali také sedm otázek tvořených speciálně pro ně jakožto nedávné účastníky výběrového řízení. Otázky byla tvořené tak, aby se lišily jen minimálně od otázek pro manažery a náborového specialistu, jak již bylo zmíněno z důvodu finální analýzy a hodnocení. Dva ze zaměstnanců se stále nacházejí ve zkušební době, přičemž třetí je aktuálně pár týdnů po uplynutí zkušební doby. Důvodem zvolení takhle nově nastoupených zaměstnanců byl ten, že mají čerstvě (nedávno) za sebou proces náboru a výběru zaměstnance, a tudíž mají ty nejrelevantnější poznatky a informace k problému.

První otázka zněla: „*Jak byste zhodnotil/a celý komplexní proces/postup při náboru a výběru z Vašeho pohledu jako člověka, který si sám tímto procesem nedávno prošel? Objevil se v tomto cyklickém procesu nějaký krok, který vnímáte jako špatný či zbytečný? V případě, že ano, který?*“ K dané otázce se všichni (k procesu tedy) vyjádřili víceméně podobně, akorát zaměstnanec C, který nastupoval na pozici do recruitmentu měl specifické odpovědi díky trochu jinému výběrovému řízení, že je proces celkem rychlý, že se postupovalo v krocích jeden za druhým, všechno dobře navazovalo, dokonce zaměstnanec A zmínil, že je mu tento proces blízký, jelikož žil v zahraničí, kde byl postup podobný, takže i věděl přibližně do čeho jde. Zaměstnankyně B dodala, že: „*jediné mínus vidím v prolukách, které jsem mezi pohovory zažila. Mohlo by se to v některých případech trošičku zrychlit, myšleno, rychleji dát za sebou to, co musí být, a když jsou například čtyři pohovory, tak ten poslední dát třeba dohromady, nebo ho zkrátit nebo urychlit, to vnímám ze své strany.*“ (Zaměstnanec B). Zaměstnanec C měl trochu více pohovorů tím, že nastupoval přímo do náborového oddělení, a tudíž ho více nadřízených chtělo osobně poznat a případně mu ukázat pracovní působení a případné budoucí kolegy. Proces vidí jako příjemný, informace měl pokaždé všechny (to mimochodem zmiňují všichni tři zaměstnanci), akorát zmínil jako malé mínus to, že se měl dvakrát podívat do týmu osobně na své případné budoucí kolegy a být „představen“, ale z důvodu hodně nemoci a případných prací z domova a tak podobně se to dvakrát nepodařilo. Nehodnotí přímo zrušení jako negativní, ale nebyl si v té době jistý jako kandidát, jestli byl o něj například zájem zrušen, nebo jestli to byla opravdu jenom náhoda a nemoci, tak byl nervózní, každopádně jinak průběh procesů, pohovorů a komunikace hodnotí pozitivně (zaměstnanec C).

Otázka číslo dva zněla takto: „*V případě, že by byla možnost úpravy nějakého z kroků náborového a výběrového procesu, napadá Vás, co by to mohlo být? Jaká část, či kde vidíte případné rezervy v těchto krocích, aby byl proces v budoucnu pro kandidáty lepší?*“. Jak již bylo

částečně zmíněno v otázce číslo jedna, tak by bylo potřeba zapracovat na případných prolukách mezi pohovory, jestli nějaké mají možnost být nebo byly a případně ten proces na juniorních pozicích urychlit. Dále se zde objevil stejný komentář jako u manažerů, a to poznámka ohledně technologie – technické problémy přes Skype, které se staly například u zaměstnance A. „*Nepovažuji to za velký problém, může se to stát, každopádně jsem musel svůj pohovor přesunout na jiný den, tak to je jediné, ale nebral jsem to jako velký problém, ale samozřejmě za sebe říkám, že je lepší těmto věcem předcházet. Zas naopak oceňuji možnost využití i Skype (nebo telefonického) pohovoru, když se člověk nemůže dostavit fyzicky, osobně.*“ (Zaměstnanec A). Zaměstnanec C jenom dodal, že by bylo fajn dávat zpětné vazby vždy tak, jak je slíbeno, aby byla menší nejistota.

Otázka číslo tři: „*HR oddělení s Vámi dělalo telefonické pohovory v průběhu prvních kol výběrového řízení. Souhlasíte s tímto postupem nebo byste raději preferoval/a osobní setkání? Myslíte si, že je to v současné situaci na trhu ta správná cesta/volba? Myslíte si, že dokáží být obě metody stejně účinné?*“. Většina se shodla na verzi, kterou zmiňovali i manažeři – při prvních kontaktech je jednodušší telefonický pohovor, ať už z důvodu toho, že nemusí být dotyčný v Praze (nebo vůbec v České republice), ale také i proto, že třeba ještě pracuje a v normální čas se nemůže dostavit, a proto je telefonický kontakt snazší. Dále bylo uvedeno, že pokud by se jednalo poté o manažerský (finální) výběrový pohovor, osobní kontakt, pokud je možný je samozřejmě lepší z obou stran. Zaměstnanec A uvedl, že: „*moc sem ocenil, že byla možnost telefonického pohovoru ve všech kolech, jelikož jsem byl v té době v zahraničí a nemohl jsem se fyzicky dostavit.*“ (Zaměstnanec A). Zaměstnanec C souhlasil s výše uvedeným, každopádně ještě dodal: „*já osobně jsem rád pokaždé za osobní pohovor i klidně víckrát s více lidmi, ale nebráním se ničemu.*“ (Zaměstnanec C). Zaměstnanci všichni uvedli, že telefonický pohovor může zkreslovat a člověka nelze tak dobře poznat, takže obě metody nejsou stejně účinné, ale na současném trhu je to velice dobrá varianta.

Otázka další zněla: „*Zdál se Vám celkový proces (celkové výběrové řízení) a jeho zpracování spíše rychlé nebo naopak pomalé a zdoluhavé? Jak jste to vnímal?*“. Všichni se shodli na tom, že bylo výběrové řízení příjemné, rychlé a ne příliš zdoluhavé, což všichni zároveň ocenili. Shodli se také, že u juniornějších pozic je to určitě rychlejší nežli u seniornějších, „*ale jediné co by chtělo vylepšit je ten mezičas/proluky mezi pohovory*“, zmínila Zaměstnankyně B.

Otázka číslo pět: „*Vnímáte nějakou změnu postoje kandidátů v současné situaci na trhu z pohledu Vás jakožto nedávného kandidáta/tky? Přejde Vám, že se situace změnila či stále mění? Okomentujte.*“. Většina názorů zněla tak, že záleží na postoji a chování člověka. Jsou lidé, kteří práci seženou i bez přehnaných očekávání a mají takzvaný zdravý rozum vůči svým dosavadním zkušenostem, ale také je tomu i naopak. „*Jsou lidé, kteří na tyto věci nehledí a řeknou si klidně i o deset až patnáct tisíc víc, aniž by měli relevantní zkušenosti. Trh sice přesycený je, ale i tak se dá najít.*“ (Zaměstnanec C).

Otázka číslo šest: „*Přejde Vám, že Vám v průběhu výběrového řízení byla vždy včas sdělována zpětná vazba, ať už pozitivní či negativní?*“. Odpověď všech byla na průběh procesu stejná – ano, byla, a i velice rychle. „*Jednou mi dokonce volali i v půl osmé večer, když se projekt (pozice), na kterou jsem se hlásila uzavřela, aby mi nabídli pozice jiné a abych si mohla vybrat a během dalších deseti minut mi bylo vše posláno na email, což nejenom že velice oceňuji, ale bylo i velmi příjemné a profesionální.*“ (Zaměstnankyně B). Zaměstnanec C souhlasil, jenom dodal: „*kromě*

finální části (fáze), kdy se zpětná vazba opozdila jsem byl pokaždé rychle informován o všem.“ (Zaměstnanec C). Zaměstnanec A dokonce uvedl, že jeden den podal přihlášku (to znamená poslal životopis) a druhý den byl kontaktován a celková zpětná vazba po finálovém výběrovém kole byla tak rychlá, že se během tří týdnů přestěhoval (relokoval) do České republiky, až z Kanady, že zpětná vazba pro něj byla do druhého dne.

Otázka poslední: *„Kdybyste měl jít do tohoto procesu znovu nebo měl proces někomu doporučit, šel byste nebo doporučil byste bez problému nebo raději ne?“*. Všichni se shodli na doporučení a na tom že kdyby hypoteticky do takového výběrového řízení měli jít znovu, že by šli. Zhodnotili to ve finále jako rychlý a organizovaný proces. (Zaměstnanec A, B a C).

7.4 Rozbor rozhovoru s HR specialistou

Rozhovor s HR specialistou proběhl ve velice podobném systému jako rozhovory předchozí, trval také okolo dvaceti minut a byl také ve speciálně vyhrazené místnosti. Jediná změna oproti předchozím rozhovorům je ta, že proběhl pouze s jednou osobou, a ne dalšíma dvěma. Další rozdíl byl v tom, že HR specialista je v podstatě odborníkem na tento proces, tudíž všechny kroky procesu velmi dobře zná a umí nejenom dobře popsat, ale díky tříleté zkušenosti i identifikovat slabší stránky. Je odborníkem na danou problematiku a potýká se s různými věcmi dnes a denně, a tudíž byl rozhovor s ní velice přínosným.

První otázka zněla podobně, jako u předchozích dotazovaných: *„Jak byste zhodnotil/a celý komplexní proces/postup při nábore a výběru zaměstnance z Vašeho pohledu jako náborového specialistu? Objevuje se v tomto cyklickém procesu nějaký krok, který vnímáte jako špatný či zbytečný? V případě, že ano, který?“*. Odpověď zněla takto: *„Myslím si, že proces jako takový je nastaven v pořádku, že se rozlišují jednotlivé kroky i podle seniority pozice, že se dodržují věci, co se dodržovat mají a podobně. Zároveň si myslím, že občas je opravdu potřeba dát si pozor, co necháváme vystavit v popisu pozice, jestli není třeba například konzultovat nějaké změny a podobně, aby potom kandidát věděl, do čeho jde a jak se na případný pohovor připravit.“* (HR Specialista – recruiter).

Druhá otázka: *„V případě, že by byla možnost úpravy nějakého z kroků náborového a výběrového procesu, napadá Vás, co by to mohlo být? Jaká část, či kde vidíte případné rezervy na těchto krocích, aby byly v budoucnu lepší výsledky?“*. *„Co se týče úprav, asi bych se zaměřila na ty technické problémy, co občas nastávají, opravdu se nám občas stane, že se kandidát s manažerem správně nespojí, že něco nefunguje nebo jsou nějaké jiné technické problémy. Tak to je jedna věc, dále bych možná zaměřila pozornost na případně jiný způsob testování kandidátů, myšleno také přes telefon s videem, ale jiný způsob, který pokud dobře vím se navíc i teď vymýšlí a řeší.“* (HR Specialista).

Otázka číslo tři: *„Jste ve firmě (a na pozici recruitera) již třetím rokem. V průběhu těchto let, vnímáte za sebe nějakou větší změnu či posun v náborovém a výběrovém procesu? Něco, co se zlepšilo nebo naopak zhoršilo? Pokud ano, dokázala byste to popsat?“*. *„Ano vnímám, myslím si, že procesně se ani tolik věcí nezměnilo, samozřejmě ale je změna trochu v době, je rychlejší za poslední roky a je potřeba se tomu úměrným způsobem přizpůsobovat. Myšleno tím je to, že je potřeba více kandidáty pohovarovat (z naší strany) telefonicky, než je jenom vídat osobně, je*

potřeba se jim rychleji ozývat, posílat je rychle manažerům a také od nich získávat rychleji zpětné vazby a rozhodnutí, jelikož je větší možnost ztráty kandidátů. To znamená, že za mne vnímám hlavně tu změnu rychlosti a z naší strany potřeba přizpůsobení se.“ (HR Specialista).

Otázka další: „Víte, že Váš HR tým dělá v průběhu prvních výběrových kol převážně telefonické pohovory z důvodu nákladu na čas. Souhlasíte s tím nebo raději preferujete osobní setkání? Myslíte si, že je to v současné situaci na trhu ta správná cesta/volba? Myslíte si, že dokáží být obě metody stejně účinné?“. „Jak jsem již trochu naznačila v předešlé odpovědi, doba je rychlá, kandidáti rychleji pryč, mají více možností a spousty nabídek, je potřeba jim volat. Častokrát se tím ušetří čas nejenom když nejsou v České republice, ale i když jsou a třeba se nemohou ihned dostavit na osobní pohovor, a tudíž se proces urychlí a my dříve víme, jestli bychom ho poslali dál manažerům či nikoliv. Za mne jsou tyto dvě možnosti neslučitelné, nedají se úplně porovnávat, každopádně určitě se shodneme na tom, že je lepší kandidáta vidět osobně kvůli neverbálnímu projevu a vůbec chování a projevu kandidáta, což nejde přes telefon schovat. Dále si ale myslím, že u spousty juniorních pozic není třeba se vidět dvakrát, stačí pouze na finální pohovor s manažery. U některých pozic je potřeba zjistit pouze základní věci, které jsou i bez osobního pohovoru přes telefon. Častokrát se kandidáti dokáží lépe připravit na telefonní pohovor a zamaskovat spousty věcí, ale na to se dá také vyzrát, například tím, že jim nezavoláme na domluvený čas, to znamená, nedomlouváme s nimi tento pohovor, prostě jenom zkusíme zavolat a pokud mají čas, tak hovoříme. Výsledkem tedy, v dnešní době a situaci na trhu a rychlosti všeho a všech, preferuji za naši stranu telefonické HR pohovory a případně osobní u manažerů.“ (HR Specialistka).

Otázka číslo pět: „Bývá proces nábora a výběru kandidáta z Vašeho pohledu spíše rychlý nebo pomalý? Záleží to na nějakých faktorech?“. „Záleží na specifikách pozice, pokud je juniorní, ne nijak specificky náročná či upravená, ať už jazykově či očekávanými znalostmi, dovednostmi, pak je proces dle mého názoru velmi rychlý. Pokud ovšem je to pozice složitější, ať už levelově či něčím jiným, pak může její proces nábora a výběru trvat i více měsíců.“ (HR Specialistka).

Otázka číslo šest: „Máte nějakou zpětnou vazbu od manažerů na dodávání kandidátů? Jestli jsou kvalitní nebo naopak méně kvalitní? Vnímáte nějakou změnu v kvalitě a počtu kandidátů v probíhajících letech vůči současné situaci a změně situace na trhu?“. „Ano, zpětné vazby dostáváme myslím si všichni, buďto napřímo nebo skrze naše nadřízené a také i jako výsledek výběrového řízení v případě nabídky či naopak. Každopádně ano, myslím si, že zpětné vazby fungují a že jsou nejenom naši nadřízení ale i my informováni, pokud jsou kandidáti třeba například slabší. Co se týká kvality kandidátů a počtu, tak vnímám to, že kvalitních kandidátů je méně a méně, ale stále ještě jsou, ale počty se rapidně snižují. Je to podle mého názoru způsobeno tím, že jsou hodně přetahováni firmami a také, že již začínají s prací na vysoké škole a pak v těch firmách často zůstávají, ale i celkově tím, že je na trhu spousty pracovních příležitostí a těch lidí prostě ubývá i tím, že určitá generace lidí neměla v jejich době děti a šli raději cestou kariéry a Ti lidé dnes chybí.“ (HR Specialistka).

Otázka poslední byla: „přijde Vám, že je kandidátům v průběhu výběrového řízení včas sdělována zpětná vazba, ať už pozitivní či negativní?“. „Ano, za mne jednoznačně ano, zpracováváme kandidáty, jak nejlépe to jde a co nejrychleji. Myslím si, že i často tlačíme časově na manažery, aby nám dali zpětnou vazbu co nejrychleji a poté sdělujeme kandidátům. Za mne jednoznačně ano.“ (HR Specialistka).

8 Doporučení a návrhy změn

Poslední kapitola popisuje návrhy možných změn a také doporučení, co by se dalo v procesu náboru a výběru zaměstnanců udělat lépe, aby společnost do budoucna předcházela problémům a zkvalitnila a zlepšila nejenom proces, ale i služby. Je důležité, aby možné návrhy na úpravy byly aplikovatelné a pro firmu případně přijatelné do budoucna. Je to možnost, jak umožnit firmě růst, a přitom si uchovat loajální, schopné a šikovné zaměstnance, kteří budou chtít ve firmě pracovat déle než jeden, dva roky. Pro připomenutí, je níže zobrazen ještě jednou celý postup (viz obrázek) a také detailní popis jednotlivých kroků a jejich možné návrhy úprav a změn.

Popis jednotlivých kroků a jejich možnosti zlepšení

1. Otevření pozice

Při otevření každé nové pozice se nastaví telefonát s manažery, kteří jsou zodpovědní za nábor dané pozice a projdou s recruitery danou pozici. Trocha brainstormingu a zamyšlení se, jak bude chtít manažer, aby měl kandidát vypadat, co by měl umět a jak daný popis pracovní pozice má vypadat. Výsledkem bude seznam bodů nejdůležitějších do daného popisu a vystavení pozice. Níže je zobrazen příklad možného vzoru pro popis pozice a jeho úprava.



Obrázek 6 - Příklad klasického popisu pracovní pozice (stará verze)

Logo společnosti	Název pozice a popis
Název pozice:	
Level pozice:	
Všeobecný popis práce a týmu	
•	
•	
•	
Zodpovědnosti	
•	
•	
•	
Kvalifikace a odbornost	
•	
•	
•	
Znalosti a dovednosti	
•	
•	
•	

Zdroj: interní databáze

Projektový finanční analytik

Toto bude Váš tým:

Jsme mladý kolektiv nadšenců sídlících na Chodově, které baví hraničit s čísly a vše kolem nich. Spravujeme projekty v hodnotách až desítek milionů EUR, denně komunikujeme s vysoce postavenými manažery ve společnosti, ale když si potřebujeme vyprázdnit hlavu a načerpat nový pohled na věc, jdeme si zaběhat do Kunratického lesa. Společně umíme tvrdě pracovat na kvartálních uzávěrkách, ale i bavit se při společných snídaních. Nikdy se v práci nenudíme, protože v našem finančním světě existuje spousta věcí, které jdou zdokonalit novými nápady a automatizací; Accenture se neustále mění a my se měníme s ním. Díky moderním technologiím můžeme dnes pracovat i několik dní z pohodlí domova.

Toto bude náplň Vaší práce:

Náš tým je interní podporou pro klientské projekty společnosti Accenture, které se mohou nacházet kdekoli po světě a o které se staráme od začátku do konce – od jejich počáteční cenové kalkulace, správy v podnikovém systému, přes měsíční reportování, plánování a analýzy, až po uzavření projektů. V každé fázi je naší zodpovědností, aby projekty splňovaly požadavky interních kontrol a byly v souladu s účetními předpisy. Zároveň jsme důležitým partnerem pro naše projektové manažery, kterým musíme být schopni srozumitelnou formou vysvětlit finanční stav projektů, jejich trend a vývoj a poradit jak zlepšit jejich výnosnost. Naše práce tak není jen o množství čísel, ale i o tom umět podat příběh, který se za těmito čísly skrývá.

To, co už máte:

Mám ukončené základní vysokoškolské vzdělání (Bc.) a rád/a se budu dále profesně vzdělávat. Mám velké nadšení pro práci s čísly, dokážu logicky uvažovat a mám to, čemu se říká selský rozum.

- Dokážu snadno komunikovat v angličtině
- Dbám na správnost v detailech
- Mám základní znalost Excelu a baví mě v něm pracovat

V našem týmu jsme zvyklí vzájemně si pomáhat, sdílet informace a zkušenosti, starat se o nové kolegy a zastupovat se v dobách nepřítomnosti. Budeme rádi, když i ty budeš vyznávat podobné hodnoty. Hledáme k sobě stejně otevřeného a přátelského člověka jako jsme my.

Zdroj: interní databáze

2. Obdržení životopisů

V průběhu pár dní až týdne, kdy začínají přicházet první životopisy je možné zlepšit filtraci těchto životopisů. Když je daný recruiter hodně zaneprázdněný, a tudíž nemá možnost věnovat většinu svého času na správné roztrídění a prohlédnutí životopisů, může to v budoucnu přinášet problémy v dalších kolech výběrového řízení, to znamená, může se stát, že je danému jedinci voláno i přes to, že například nesplňuje nějaké požadavky, kterých si na první pohled recruiter v rychlosti nevšiml. Od toho tu je ale jeho administrátor, kterého si může recruiter zaškolit tak, aby mu byl schopný správně a samostatně filtrovat relevantní životopisy, aby ulehčil práci i ušetřil čas recruiterovi zaměřit se poté lépe na HR pohovor a jiné úkony spojené s jeho prací. Výsledek – motivovaný administrátor a spokojený recruiter, který se může věnovat více poté svému manažerovi. Dále je možnost vzít administrátora na daný projekt manažera, aby se přiblížil tomu, co se tam děje a lépe pochopil, jaké profily vybírat. Pomoc od administrátora je nesmírně důležitá, ušetří to hodně času.

Další možností změn je možné pozice inzerovat i na soukromých sociálních sítích (profilech), to znamená skrze interní síť rozhodit možnosti a zkusit kandidáty najít i na skupinách vysokých škol.

3. Selekce životopisů

Nyní jsme ve fázi, kdy je administrátor zaškolený a může tedy po obdržení životopisů začít selektovat obdržené životopisy. Na konci vybere ty uchazeče, u kterých si myslí, že mají odpovídající profil a požadavky na hledanou pozici a také možnost uspět a rovnou si je dá stranou na pozdější další krok – prescreen. V případě specifických znalostí, dovedností či jazyka samozřejmě ověří v profilu kandidáta. Má taky pravomoc zamítnout ty kandidáty, kteří neodpovídají vstupním požadavkům na pozici. Administrátor může i zde pomoci se zamítáním profilů, které opravdu nesejí a ušetřit tím recruiterovi hodně času. Nyní přichází fáze pohovorování.

4. Fáze pohovorů

a. Prescreen – první pohovor a kontakt s uchazečem skrze administrátora

V této fázi má již administrátor vybrané životopisy stranou a rovnou si je sám obvolá bez nutné kontroly a schválení od recruitera. Ulehčí to práci i čas, který může recruiter využít jinak. Pohovor si vede dle svého nejlepšího svědomí, aby zjistil body, které budou v dalších kolech zajímat nejenom manažera, ale i recruitera a také, velice důležitý osobní názor, na který recruiter poté dá (záleží na senioritě administrátora a na tom, jak volnou ruku má).

Zjišťují:

- Možný nástup
- Motivace jedince
- Proč si zvolil danou pozici
- Platové očekávání
- Pracovní zkušenosti
- Jazykovou vybavenost
- Co ví o firmě

b. HR pohovor¹⁸ - druhý pohovor a kontakt s uchazečem skrze náborového specialistu

Zde by se mohla vylepšit kvalita posílaných kandidátů manažerům tím, že by se pohovorovalo hlavně osobním způsobem. Možnosti by ale zůstaly stále dvě:

1. Kandidát je v ČR -> osobní pohovor (občas přizvání i administrátora pro možnosti rozvoje)
2. Kandidát není v ČR -> telefonický pohovor (buď s case study nebo videem)

Pro vylepšení případného pozdějšího zamítnutí je kandidát také testován na anglický jazyk (ústně, popřípadě písemně) a také je poslán životopis manažerovi na konzultaci. Po rozhodnutí je kandidát poslán na manažera spolu s informacemi z prescreenu i HR pohovoru a je tento výstup spojen v jeden dlouhý a zároveň je uveden i názor na daného jedince a pocit z něho při pohovorech. Změna oproti klasickému postupu je zde v spojení (propojení) informací od administrátora s HR recruiterem a také o názor, na který manažer může dát. Je to důležitá zpětná vazba, kterou mohou poté na posledním kole výběrového řízení manažeri ověřit i vzhledem k tomu, že jsou v tomto kole kandidáti občas jako vyměnění.

¹⁸ HR Pohovor – Human Resources (lidské zdroje) - pohovor se členem náborového oddělení

c. Finálového kola pohovoru s manažerem (deal interview)¹⁹

V případě, že se manažer rozhodne kandidáta vidět na pohovor, přichází pohovor s manažerem. Klasicky tento pohovor domlouvá administrátor, ale pro urychlení času je možné při HR pohovoru s kandidátem nenápadně dopředu domluvit i jeho časové možnosti na případný pohovor, samozřejmě mu nic neslibovat. I tímto se dá ušetřit čas a případně i zjistit, jestli má uchazeč nějaké ještě jiné pohovory, pokud se tedy zmíní. I tyto informace dobře slouží manažerům k rozhodování a také i podle toho nám dají vědět jejich časové možnosti na pohovor. Pokud vše klapne a domluví se pohovor, pohovor probíhá nejlépe osobně – tlačení na osobní setkání, které pokud by mělo být více kolové s více manažery je domluveno do jednoho a je k pohovoru třeba i virtuálně připojen kdokoli další, aby výběrové řízení netrvalo více kol a také nebylo příliš zdouhavé. Pro zachování příjemné atmosféry je třeba profesionálního přístupu manažerů k uchazečům – nejlépe, aby navodili přátelskou atmosféru a kandidát se cítil přirozeně a příjemně. Pro manažery bude nastaveno i pravidelné školení, aby věděli i jak vést pohovory, na co se ptát, neptat, jak zkoumat behaviorální stránku člověka a také celkově jim poradit, jak by to mělo vypadat, abychom správného kandidáta přilákali a také udrželi.

7. Výsledné rozhodnutí

Posledním krokem výběrového řízení je zpětná vazba od manažerů. Proces by se vylepšil tím, že by se zajistil dopředu stanovený termín, dokdy musí manažer dát zpětnou vazbu ode dne pohovoru, to znamená nastaví se jeden až dva pracovní dny na rozhodnutí, tím se předejde problému zpětných vazeb a také je menší šance, že se o kandidáta přijde. Pokud by byla potřeba více dní na rozmyšlenou, musí se kandidátovi zavolat a obeznámit ho, do kdy mu bude zpětná vazba opravdu sdělena, ale že je stále ve výběrovém procesu aktivním hráčem. Dříve se i stávalo, že zpětná vazba probíhala někdy i do týdne, nyní to bude do dvou pracovních dní.

Zpětná vazba  -> ze  3-5ti pracovních dní na 1-2

V případě negativní zpětné vazby zajistit, aby byly uvedeny důvody, které jsou poté sděleny kandidátovi telefonicky nebo emailovou korespondencí, každopádně všichni musí dostat zpětnou vazbu. V případě negativního výsledku a zaslání emailové komunikace kandidátovi je možné použít template viz níže:

Obrázek 8 - Příklad emailové komunikace v případě zamítní kandidáta

„Vážený pane/paní xy,

Děkujeme za Vaši aplikaci na pozici xy.

Velmi si vážíme Vašich znalostí a zkušeností, bohužel Vám ale musíme oznámit, že jsme vybrali jiného uchazeče, který lépe vyhovoval našim požadavkům. Rádi bychom si ponechali Váš životopis v databázi pro případnou budoucí spolupráci.

Přejeme Vám hodně štěstí a úspěchů v osobním i pracovním životě. Pokud budete chtít zaslat I detailnější zpětnou vazbu, neváhejte mne kontaktovat.

S pozdravem,

Recruiter + recruiter email



Zdroj: interní materiály společnosti

¹⁹ Deal interview – finálové kolo pohovoru daného „dealu“ – týmu, kam bude jedinec patřit.

Závěr

Dnešní doba je velice hektická a vše je potřeba dělat rychle, teď a tady. Co je ale nejdůležitější a co každý zaměstnavatel chce? Správní lidé na správných místech. ~~A o to jde.~~ Doba nás nutí jednak rychle, často bezmyšlenkovitě a málo kdy je možnost se zastavit a opravdu se zamyslet nad otázkou, děláme to správně? Není nějaká možnost dělat to jinak a lépe? Firmy při náboru nových zaměstnanců často nehledí na nic jiného, než je stav, nabrat „toho nejkvalitnějšího zaměstnance, za co nejrychlejší čas, nejmenší úsilí a nejméně peněz“.

Neustále mění se prostředí a situace na trhu vyžaduje stanovit si priority a cíle, které povedou k lepším možnostem, procesům, situacím, čemukoliv, co by mohlo pomoci nabrat lidi, kteří budou spokojeni a budou pro společnost rádi pracovat.

Cílem mé diplomové práce bylo zhodnotit a posoudit proces náboru a výběru zaměstnanců v útvaru outsourcingu mezinárodní společnosti XY, s.r.o. se zaměřením na jednotlivé kroky procesu, navržením a doporučením k možnému zlepšení. Postup byl stanovený na základě primárního sběru dat, skrze kvalitativní šetření nestrukturalizovaných rozhovorů, které byly poté hodnoceny detailně a zvláště dle skupin dotazovatelů. Do práce byli zahrnuti tři manažeři, zaměstnanci a náborový specialista. Cíl byl naplněn, proces se podařilo zanalyzovat a zhodnotit a změny nebo možné úpravy a návrhy na zlepšení byly popsány.

Celkově bylo sedm otázek, kde myšlenkou bylo, aby byly otázky přibližně stejné, ale zase aby odpovídaly skupině dotazovaných. Manažeři byli vybíráni tak, aby byli minimálně deset let ve firmě, měli dlouhodobou možnost porovnání změn, a věděli, jak dané procesy fungují a měli možnost kvalitně zhodnotit a odpovědět. U zaměstnanců byl výběr zaměřen na období od zkušební lhůty po jednoho těsně po absolvování zkušební lhůty. Důvodem zvolení těchto kritérií byl fakt, že mají zaměstnanci náborový a proces čerstvě za sebou, a tudíž ho mají ještě stále dobře v paměti a jejich odpovědi tudíž budou více relevantní nežli zaměstnanci, kteří tento proces absolvovali například před půl rokem, rokem. Posledním vybraným dotazujícím byl zaměstnanec, který již zkušební dobu absolvoval a byl nabrán do interního HR, a proto byl pro výběr zajímavý. Jeho náborový proces se malinko lišil od ostatních náborových procesů tudíž byl pro dané zkoumání přínosným dotazovatelem.

Každý rozhovor trval přibližně třicet minut a probíhal v prostorách společnosti. Všichni účastníci se víceméně odpovědích shodli, což mnohdy usnadnilo výsledky. Kromě rozhovorů probíhala také diskuze s každým zvláště ohledně všeobecného přístupu kandidátů a situaci na trhu a vlivu na různé typy generací.

V dnešní době, kdy je trh přesycený, to znamená je hodně pracovních míst a možností, ale zároveň málo lidí se musí k procesu náboru přistupovat zodpovědně a dle možností. Výsledkem z rozhovorů vyšlo, že proces, který je ve společnosti XY, s.r.o. nastavený je v celkovém pohledu v pořádku, také vyšlo, že je docela rychlý, pokud se jedná o standartní juniorní pozice, a že jsou manažeři i zaměstnanci spokojeni, každopádně samozřejmě bylo zmíněno i pár věcí, na čem se dá zapracovat, a co je možné pozměnit, aby byl proces ještě lepší a lépe fungoval i ve smyslu adaptace na současnou situaci na trhu. Hodně zlepšení se dá například začít již při pohovorovacích částech, kdy bylo doporučeno i prodiskutováno, že je potřeba se více zaměřit na behaviorální chování jedince. Dále je důležité (což bylo také doporučeno a firma již na tom pracuje) je pozměnit stávající popisy pracovních pozic tak, aby

byly popsány zajímavější formou a přilákaly co nejvíce uchazečů, to znamená, aby tam nebylo popsáno jenom vše ve zkratkách, cizích nebo i interních názvech, věci, které jsou například zbytečné tam psát a mohou být řečeny na pohovorech a podobně. Toto je vlastně první a klíčová fáze, která je potřeba upravit/vylepšit, aby celkový proces náboru a výběru byl lepší.

Mezi další návrhy na zlepšení bylo zkrácení zpětné vazby od manažerů z dvou až tří dnů na jeden až dva, protože jak již bylo zmíněno doba je rychlá a kandidáti mají častokrát více pohovorů a jsou schopni do dvou dnů být pryč a s jinou nabídkou a v případě, že o někoho opravdu firma stojí, může to ušetřit čas na hledání nového uchazeče a začínání nového celkového procesu od znovu. Mezi další možnosti kromě nových popisů pozic, na kterých firma již začala pracovat a zkrácení zpětné vazby bylo navrženo například zkrácení některých pohovorových kol. Myšleno je tím to, že pokud se rozhodneme již na HR pohovoru kandidáta vidět osobně, a ne přes telefon (abychom zlepšili daný proces), tak bylo navrženo spojit další výběrová kola do jednoho. To znamená, pokud by po HR pohovoru měly následovat kola ještě dvě, tak by se případně mohla spojit do jednoho (ať už přes telefon, či osobně). Jde o to, že pokud není pozice seniorní, kandidáta může více kol výběrového řízení odradit, což i mimo jiné vyšlo jako výsledek z rozhovorů. Tento projekt byl již částečně navrhnout do jiné země, kde firma působí a pilotní projekt bude brzy spuštěn. Mezi další možné změny patří úprava Skype pohovorů, pokud je kandidát v zahraničí a pohovory jsou všechny vedené přes Skype, je možné je naplánovat tak, aby byly například v jeden den s odstupem nějakého času. Další možností vylepšení procesu je v případě posledního kola výběrového řízení (v případě, že manažer již na pohovoru ví, že bude dávat nabídku) a pohovor je osobní, ukázat danému jedinci prostory a tým, kde by případně pracoval.

Může to sloužit jako motivační faktor, zároveň to není tak standartním postupem a kandidáta to může nadchnout a může mu to poté pomoci (nebo také naopak) v rozhodnutí se, zdali nabídku přijme či nikoliv – je totiž důležité, aby věděl zhruba do jak velkého týmu lidí jde, jak jeho tým přibližně vypadá a tak podobně, což uvedl jako výpověď i jeden z dotazovaných zaměstnanců, že viděl jako pozitivum, když se mu to podařilo vidět. Důležité je si také uvědomit, že existují případy, kdy máme kandidáta, který může nastoupit ihned, ale proces je nastavený na minimální počet pěti pracovních dní kvůli administrativnímu, technickému a jinému systémovému zpracování jedince. Tato situace nejenom, že tíží manažery, že musí pokaždé na kandidáta čekat (standardně firma má minimum osm pracovních dní), ale také kandidáty, protože lidi odjinud nepochopí, proč a co může tak dlouho trvat. Proto by bylo jako dobré řešení tento počet dní urychlit a zmenšit alespoň na dva až tři. Všechny doporučení byly firmě navrženy a firma je postupně alespoň některé implementovat. První pilotní projekt ohledně nových popisů pracovních míst je již naplánován. Mezi poslední možnosti zlepšení či urychlení procesu by bylo zrychlení průměrných počtů dní na nábor o 20 %.

Shrnutím, je důležité zaměřit se v dnešní době především na potřeby lidí, na změny na trhu, na rychlost přesnost a důkladnost, na Work life balance, na behaviorální pohovory a také na správné a včasné fungování zpětné vazby. Výsledkem potom budou správní lidé na správných místech, což je stav, který má za cíl každá společnost.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. ARMSTRONG, Michael, 2010. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-3.
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798934.
4. FOOT, Margaret, Milan GALVAS a Caroline HOOK. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. Business books. ISBN 80-7226-515-6.
5. HORVÁTHOVÁ, Petra. Řízení lidských zdrojů pro pokročilé. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
6. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
7. KOLMAN, Luděk. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.
8. KOLMAN, Luděk, Hana CHÝLOVÁ, Pavel MICHÁLEK a Zuzana GLOSÍKOVÁ. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2664-4.
9. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
10. KYRIANOVÁ, Hana a Jan GRUBER. AC/DC: vyber si tým. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management praxe. ISBN 80-86851-29-X.
11. LANGEROVÁ, Pavlína a Eva VACÍKOVÁ. Personalistika, aneb, Řízení lidských zdrojů: [praktická příručka pro začínající podnikatele]. Brno: Konvoj, 2007. ISBN 978-80-7302-138-2.
12. LOCHMANNOVÁ, Alena. Personalistika: základy personalistiky. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
13. MONTAG, Petr. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2002, 92 s. ISBN 80-731-0004-5.
14. PALÁN, Zdeněk, 2002. Lidské zdroje: výkladový slovník. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.
15. ŠIKÝŘ, Martin, 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
16. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
17. ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
18. ULRICH, David, 2009. Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5.
19. VOJTOVIČ, Sergej. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

Internetové zdroje

1. [online]. [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <https://europass.cedefop.europa.eu/cs/resources/european-language-levels-cefr>.
2. BRONČEKOVÁ, Katarína. X, Y, Z – tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti. Hrforum. [online]. 2010[cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/x-y-z-tri-pismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/>.
3. Gradua-CEGOS, s.r.o. Generace XYZ - seznamte se. [online]. 2016[cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html>.

Další zdroje

Ústní sdělení (recruitingové oddělení společnosti XY, s.r.o., 2018-04-06)

Interní dokumenty společnosti XY, s.r.o.

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Model shody (2007).....	9
Obrázek 2 - Mapa působení společnosti XY, s.r.o. (k roku 2016)	25
Obrázek 3 - Organizační schéma náborového oddělení	26
Obrázek 4 - Schéma všeobecného postupu procesu výběrového řízení.....	43
Obrázek 5 - Schéma postupu procesu výběrového řízení na pozici Junior Finanční Analytik.....	44
Obrázek 6 - Příklad klasického popisu pracovní pozice (stará verze)	56
Obrázek 7 - Nová verze popisu pracovního místa (atraktivnější)	57
Obrázek 8 - Příklad emailové komunikace v případě zamítní kandidáta	59

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Společný evropský referenční rámec pro jazyky - Stupnice pro sebehodnocení ..	21
Tabulka 2 - Počet aktivních zaměstnanců v roce 2013-2017	24
Tabulka 3 - Poptávka náboru pozic za posledních pět let v číslech (2018)	32
Tabulka 4 - Průměrný počet dní naplnění jednotlivých poptávaných pozic (2017).....	33
Tabulka 5 - Tabulka srovnání interních a externích zdrojů a jejich možností.....	36
Tabulka 6 - Analýza rozdílů tří typů pohovorů.....	49

Seznam grafů

Graf 1 - Využívané sociální sítě při náboru pracovníků v zahraničí a v České republice	12
Graf 2 - Prognóza budoucího vývoje počtu zaměstnanců od roku 2017 do roku 2020	24
Graf 3 - Prognóza vývoje poptávaných pozic od roku 2017 do roku 2020	33

Seznam příloh

Příloha 1 – Inzerce na pozici Junior Finanční analytik stará verze

Název pozice a popis

Název pozice: Junior Finanční analytik s anglickým jazykem

Level pozice: Analyst

Všeobecný popis práce a týmu

Jsme mladý kolektiv nadšenců sídlících na Praze 4, které baví hraní s čísly a vše kolem toho. Společně tvoříme skvělý tým, který umí tvrdě pracovat, dát do toho vše při těžkém období kvartálních uzávěrek, ale i se bavit při společných snídaních, obědech či jiných událostech. Spravujeme portolia v hodnotách až desítek milionů EUR, na denní bázi komunikujeme s vysoce postavenými managery ve společnosti, ale když potřebujeme vyprázdnit hlavu a načerpat nový pohled na věc, jdeme se společně proběhnout do Kunratického lesa nebo jiné sportovní aktivity. Nikdy se nenučíme, protože v našem světě existuje spousta věcí, které jdou zdokonalit novými nápady a automatizací.

Co už máte:

- Nadšení pracovat s čísly
- Jsem časově flexibilní při kvartálních uzávěrkách
- Dbám na správnost v detailech
- Dokážu logicky uvažovat
- Baví mě práce v excelu a chci se vzdělávat v dalších finančních nástrojích
- Dokážu snadno komunikovat v angličtině a nebojím se oslovit vysoce postavené lidi ve firmě

Kvalifikace a odbornost

- Anglický jazyk na úrovni alespoň B2
- Bc. titul z ekonomické/účetnické školy
- Základní znalosti s prací s Excelem/Microsoft officem

Příloha 2 - Inzerce na pozici Junior Finanční analytik nová verze

Projektový finanční analytik

Toto bude Váš tým:

Jsme mladý kolektiv nadšenců sídlících na Chodově, které baví hrani si s čísly a vše kolem nich. Spravujeme projekty v hodnotách až desítek milionů EUR, denně komunikujeme s vysoce postavenými manažery ve společnosti, ale když si potřebujeme vyprázdnit hlavu a načerpat nový pohled na věc, jdeme si zaběhat do Kunratického lesa. Společně umíme tvrdě pracovat na kvartálních uzávěrkách, ale i bavit se při společných snídaních. Nikdy se v práci nenudíme, protože v našem finančním světě existuje spousta věcí, které jdou zdokonalit novými nápady a automatizací; Accenture se neustále mění a my se měníme s ním. Díky moderním technologiím můžeme dnes pracovat i několik dní z pohodlí domova.

Toto bude náplň Vaší práce:

Náš tým je interní podporou pro klientské projekty společnosti Accenture, které se mohou nacházet kdekoli po světě a o které se staráme od začátku do konce – od jejich počáteční cenové kalkulace, správy v podnikovém systému, přes měsíční reportování, plánování a analýzy, až po uzavření projektů. V každé fázi je naší zodpovědností, aby projekty splňovaly požadavky interních kontrol a byly v souladu s účetními předpisy. Zároveň jsme důležitým partnerem pro naše projektové manažery, kterým musíme být schopni srozumitelnou formou vysvětlit finanční stav projektů, jejich trend a vývoj a poradit jak zlepšit jejich výnosnost. Naše práce tak není jen o množství čísel, ale i o tom umět podat příběh, který se za těmito čísly skrývá.

To, co už máte:

Mám ukončené základní vysokoškolské vzdělání (Bc.) a rád/a se budu dále profesně vzdělávat. Mám velké nadšení pro práci s čísly, dokážu logicky uvažovat a mám to, čemu se říká selský rozum.

- Dokážu snadno komunikovat v angličtině
- Dbám na správnost v detailech
- Mám základní znalost Excelu a baví mě v něm pracovat

V našem týmu jsme zvyklí vzájemně si pomáhat, sdílet informace a zkušenosti, starat se o nové kolegy a zastupovat se v dobách nepřítomnosti. Budeme rádi, když i ty budeš vyznávat podobné hodnoty. Hledáme k sobě stejně otevřeného a přátelského člověka jako jsme my.

Příloha 3 – Příklad oslovení kandidáta přes LinkedIn

Dobrý den, pane/paní XY,

zaujal mě Váš profil a dovoluji si Vás oslovit s možnou pracovní nabídkou. Momentálně máme otevřenou pozici „XY“ v oblasti financí.

Pokud byste měl/a zájem, pošlete mi, prosím, Váš životopis v anglickém jazyce a popřípadě Vaše telefonní číslo, abychom se mohli zkontaktovat.

S pozdravem,

Kateřina Pojerová

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Kateřina Pojerová

V Praze dne: 18. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis