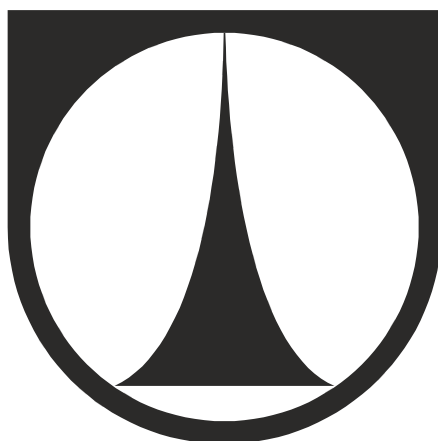


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Kateřina Šťastná

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Nábor pracovníků do společnosti ABC

Recruitment into Company ABC

DP – PE – KEK 2014
Kateřina Šťastná

Vedoucí práce: Doc. Ing. Urbánek Václav, CSc., katedra podnikové ekonomiky
Konzultant: Helena Čmuchačková, vedoucí obchodu, společnost ABC

Počet stran: 83 Počet příloh: 1

Datum odevzdání: 18. prosince 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 18. prosince 2014

Kateřina Šťastná

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou náborového procesu ve společnosti ABC a navrhuje a doporučuje změny a postup pro jeho zefektivnění. Základním kamenem práce je teoretická část popisující celkový proces, a to od personálního plánování až k samotnému výběru vhodného uchazeče. Dále pokračuje představením společnosti ABC a popisem náborového procesu v rámci společnosti, na který navazuje poukázání na chyby a doporučení k jejich odbourání, vedoucí ke zkvalitnění a zefektivnění náborového procesu. Cílem pro každou společnost je získat kvalitní zaměstnance, k čemuž by měla doporučení v diplomové práci přispět. Závěr diplomové práce stručně popisuje situaci na trhu práce v průřezu roku 2014 a představuje výsledky dotazování pomocí dotazníku uvedeného v příloze.

Klíčová slova

Doporučení, dotazník, chyba, nábor, personální, plánování, popis, pozice, práce, pracovník, proces, společnost, trh, uchazeč, výběr, zaměstnanec, získávání.

Annotation

This thesis deals with the recruitment process at ABC company proposes and recommends changes and procedures for its effectiveness. The cornerstone of this work is theoretical part which describes the whole process, from planning personnel to the very selection of suitable candidates. It continues with the introduction of ABC and description of the recruitment process within the company, which builds pointing out errors and recommendations for eliminating errors, improving and streamlining the recruitment process. The goal for any company is to get top-quality employees which ideas in this work should contribute to. The final section briefly describes situation on labor market through 2014 and presents the results of interviews using the questionnaire in the Annex.

Key Words

Acquisition, company, competitor, description, employee, error, market, position, process, questionnaire, recommendations, recruitment, scheduling, selection, staffing, work, worker.

Obsah

Seznam zkratek.....	10
Seznam obrázků.....	11
Úvod.....	12
1. Personální plánování.....	14
1.1 Proces plánování pracovníků.....	15
1.2 Vytvoření a analýza pracovního místa.....	16
1.3 Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst.....	16
1.4 Odhad potřeby pracovníků.....	17
2. Získávání pracovníků.....	19
2.1 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků.....	20
2.2 Proces získávání pracovníků a jeho kroky.....	22
3. Výběr pracovníků.....	30
3.1 Kritéria výběru.....	31
3.2 Fáze výběru pracovníků.....	32
3.3 Metody výběru pracovníků a jejich použití.....	33
3.4 Nejčastější chyby v rámci náborového procesu.....	38
4. Společnost ABC.....	40
4.1 Hodnoty společnosti ABC.....	40
4.2 Náborový proces ve společnosti ABC.....	41
4.2.1 Pracovní pozice.....	42
4.2.2 Fáze náborového procesu.....	44
4.2.3 Detailní popis náborového procesu.....	45
4.3 Chyby a jejich negativní dopad v rámci náborového procesu.....	54
5. Doporučení pro efektivnější náborový proces.....	56
5.1 Doporučení č. 1.....	56
5.1.1 Profil prodejního asistenta.....	57

5.1.2	Profil vedoucího oddělení.....	59
5.2	Doporučení č. 2.....	63
5.3	Doporučení č. 3.....	65
5.3.1	Typy vlastností	68
5.4	Doporučení č. 4.....	69
5.5	Doporučení č. 5.....	71
5.6	Doporučení č. 6.....	71
6.	Situace na trhu práce v roce 2014.....	73
6.1	Vyhodnocení dotazníku	74
	Závěr	79
	Seznam použité literatury	81
	Seznam příloh	83
	Příloha A Dotazník.....	I

Seznam zkratek

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HPP Hlavní pracovní poměr

HR Human resources

MOP Mezinárodní organizace práce

PO Požární ochrana

TUL Technická univerzita v Liberci

VPP Vedlejší pracovní poměr

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků	20
Obrázek 2: Prezentace zaměstnání	25
Obrázek 3: Fáze náborového procesu ve společnosti ABC.....	44
Obrázek 4: Nezaměstnanost v Česku	73

Úvod

Diplomová práce se zabývá problematikou v oblasti personálního managementu, konkrétně náborovým procesem. Čím více společností má problémy s nalezením kvalitní pracovní síly, tím více se stává toto téma aktuálním a proto je třeba se mu podrobněji věnovat. Největší problémy vznikají společnostem v souvislosti s vysokou fluktuací zaměstnanců. Proto je třeba položit si otázku, co je důvodem tak častých odchodů zaměstnanců.

Základem je vybrat z mnoha uchazečů ty nejlepší, kteří budou svou práci odvádět kvalitně, kteří budou na konkrétní práci stačit svými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, budou mít zájem o výsledek, budou se vzdělávat v rámci oboru a pracovně růst. A právě to je hlavním cílem náborového procesu. Podklad pro získání správného počtu kvalitních pracovníků je odhad počtu pracovníků a snaha zajistit tak správné pracovníky na správné pracovní místo a ve správný čas.

Proces náboru uchazečů není jednoduchý a je potřeba mít veškeré kroky detailně propracované, abychom případné uchazeče nabízeným pracovním místem zaujali, abychom je co možná nejlépe v rámci výběrového řízení poznali a abychom díky kvalitnímu poznání vybrali ty nejvhodnější.

Cílem práce je vytvořit návrh a doporučení ke zlepšení a zefektivnění náborového procesu společnosti ABC. Tomuto předchází představení společnosti ABC, které zahrnuje základní informace o společnosti, čím se zabývá, jaké hodnoty jsou pro ni důležité a detailní popis náborového procesu. Další část práce se zabývá nedostatky v tomto procesu a na jejich základě jsou navržena zlepšení a doporučení vedoucí k dosažení uvedeného cíle.

Diplomová práce staví na teoretických základech a to od personálního plánování, přes získávání pracovníků až k samotnému výběru. V prvních třech teoretických kapitolách jsem nejvíce čerpala z knih Josefa Koubka.

Poslední kapitola popisuje situaci na trhu práce v průběhu roku 2014, a to od ledna 2014 do října 2014, a poukazuje na informace o vývoji nezaměstnanosti v České republice. V úplném závěru je vyhodnocení dotazníku týkajícího se náborového procesu z pohledu uchazečů o práci a přístupu uchazečů k získávání pracovního místa a jejich pracovní

situaci. Pro získání co možná nejširšího vzorku dotazovaných jsem využila elektronické formy dotazníku a zapojila personální oddělení společností Magna, Johnson Controls, ABC a dalších oděvních společností a také Úřad práce v Liberci. Dotazování probíhalo v období od ledna 2014 do června 2014 a dotazník vyplnilo celkem 63 osob v různém věku a v různém pracovním odvětví.

1. Personální plánování

Každému náboru, resp. získávání pracovníků předchází tzv. personální plánování, jehož smyslem je zajištění perspektivního plnění všech hlavních úkolů personálního řízení, a tím přispívat k prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.

Koubek (2006, s. 87) ve své knize definuje personální plánování jako proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.

Z uvedené definice vyplývá, že personální plánování usiluje o to, aby měla organizace nejen v současnosti, ale i v budoucnosti pracovní síly:

- v potřebném množství;
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi;
- s žádoucími osobnostními charakteristikami;
- s žádoucím přístupem k práci a motivované;
- flexibilní a přístupné ke změnám;
- optimálně rozmístěné do pracovních míst;
- ve správný čas;
- s přiměřenými náklady.

Je tedy zřejmé, že personální plánování je velmi důležité, protože bez něho bychom nebyli schopni zjistit, jaká hodnocení pro nás mají užitek, zda naše postupy přinášejí nejlepší výsledky a jakým způsobem skloubit jednotlivé činnosti, aby se vhodně doplňovaly. (Milkovich a Boudreau, 1993, s. 196)

1.1 Proces plánování pracovníků

„Prvním krokem každého plánování je formulování strategických cílů organizace a jim odpovídajících strategických plánů. Na jejich základě se formulují cíle strategického personálního řízení, které se vkládají do strategických personálních plánů. Cíle strategického personálního řízení v organizaci se pak konkretizují ve strategii formování její pracovní síly.“ (Koubek, 2006, s. 93)

Každý plánovací proces se skládá ze čtyř základních pilířů a jimi jsou informace, analýza, prognóza a plán. Samotné personální plánování v organizaci vychází ze dvou prognóz – prognózy potřeby pracovních sil a prognózy zdrojů pracovních sil. Každá z těchto prognóz je založena na vlastním okruhu analýz a informací.

K prognóze potřeby pracovních sil je nutná zejména analýza a získání informací týkajících se výrobní orientace či zaměření činnosti organizace, situace a možné změny na trhu, na kterém se organizace hodlá uplatnit, stavu a vývojových tendencí v oblasti techniky a technologie, které podnik používá. Dalším důležitým předmětem informací je demografické hledisko, a to především věkové, z něhož lze odvodit tzv. reprodukční potřebu pracovníků na poměrně dlouhou perspektivu. Mobilita pracovníků je také jednou z důležitých informací a nezapomínejme pak i na přehled o odchodech pracovníků z organizace tzv. fluktuaci.

Prognóza zdrojů pracovních sil pro organizaci pak vyžaduje především analýzy a informace o současném využívání a perspektivních možnostech úspor pracovních sil v organizaci, o profesně kvalifikační struktuře pracovníků a možnostech rozvoje těchto pracovníků a o tendencích v oblasti vzdělávání, o populačním vývoji ve státě i v bezprostředním zázemí organizace. Dále pak je vhodné získat informace o situaci na trhu práce, jež mají především odhalit budoucí vývoj objemu a struktury vnějších zdrojů pracovních sil. (Koubek, 2006, s. 93)

1.2 Vytvoření a analýza pracovního místa

Vytváření a analýza pracovních míst je klíčovou personální činností, protože její kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, o spokojenosti pracovníků s jejich prací a taktéž o vykonávání mnoha dalších personálních činností a tak i o úspěšnosti celé organizace.

Pokud bychom chtěli definovat vytváření pracovních míst, řekli bychom, že je to definování konkrétních pracovních úkolů jedince a následné seskupení do základních prvků organizační struktury, tzn. do pracovních míst. Tato pracovní místa pak musí uspokojit potřeby nejen celé organizace ale i držitele pracovního místa.

Analýza pracovního místa pak představuje obraz práce a taktéž i obraz pracovníka, jež by měl být k tomuto pracovnímu místu přiřazen. Jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.

Cílem je pak zpracovat všechny informace do tzv. popisu (specifikace) pracovního místa, který je podkladem pro odvození požadavků, jež jsou kladeny na pracovníka. (Koubek, 2006, s. 40) Proto je popis pracovního místa jedním ze základních prvků řízení, určuje účel a povinnosti, které se vážou k určité pracovní funkci, a stanovuje kritéria pro hodnocení výkonu práce. (Hroník, 2007, s. 41)

1.3 Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

Abychom mohli vytvořit pracovní úkoly a poté pracovní místa, musíme zajistit, aby

- pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů celé organizace;
- přinášely uspokojení pracovníkům a zároveň je motivovaly;
- neměly negativní vliv na fyzické a duševní zdraví pracovníků;

- byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků;
- byly v souladu se zákony a dalšími předpisy a normami.

Proces vytváření pracovních úkolů a pracovních míst můžeme rozdělit do čtyř fází:

- specifikace jednotlivých úkolů;
- specifikace způsobu provádění každého úkolu;
- kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazování ke konkrétním pracovním místům;
- stanovení vztahu pracovního místa k pracovním místům jiným. (Koubek, 2006, s. 42)

Aby byl proces vytváření pracovních úkolů kvalitně zpracován, je nutné charakterizovat organizaci z pohledu výroby, technologie a techniky, znát plány a cíle organizace a stanovit si potřebnou charakteristiku pracovníka (znalosti, dovednosti a potřeby). Z popisu pracovního místa by mělo být zaměstnanci zřejmé, jaké povinnosti a kompetence se vztahují k jeho pracovnímu místu. Popis by měl být jasně daný a sepsaný v bodech, aby byl co nejvíce srozumitelný pro pracovníka.

1.4 Odhad potřeby pracovníků

Jednou z nejobtížnějších částí personálního plánování je stanovení, tzv. odhad, perspektivní potřeby pracovníků, tj. stanovení perspektivního množství a struktury pracovních míst nezbytných ke splnění plánovaných úkolů. K tomuto odhadu lze použít různé metody. Tyto metody popisuje Koubek a dělí je na metody intuitivní a kvantitativní.

„Intuitivní metody odhadu jsou založené na důkladné znalosti vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou a vyžadují tedy značné zkušenosti od pracovníků, kteří odhad provádějí. Patří sem všechny druhy expertních metod, z nichž nejčastěji se uplatňuje tzv. delfská metoda, tzv. kaskádová metoda či metoda manažerských odhadů.

Kvantitativní metody odhadu používají matematický či statistický metodologický aparát a vyžadují tedy zpravidla množství dat (např. to jsou metody založené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, síťovém plánování, modelování a simulaci či na právních normách).“ (Koubek, 2006, s. 96)

Tomuto tématu se věnuje ve své knize i František Hroník (2007, s. 29), kde uvádí, že kvantitativní metody jsou méně využívány v praxi právě pro svou složitost. Intuitivní metody jsou oproti kvantitativním méně náročné na podklady, více vyhovují flexibilnímu plánování, jsou levnější, jsou snadněji interpretovatelné a díky tomu i srozumitelnější. Taktéž je pozitivní stránkou u těchto metod možnost zapojení všech manažerů organizace. Je ale nutno dodat, že v praxi se používá spíše kombinace různých metod, tak aby došlo k nejkvalitnějšímu odhadu budoucí potřeby pracovníků organizace.

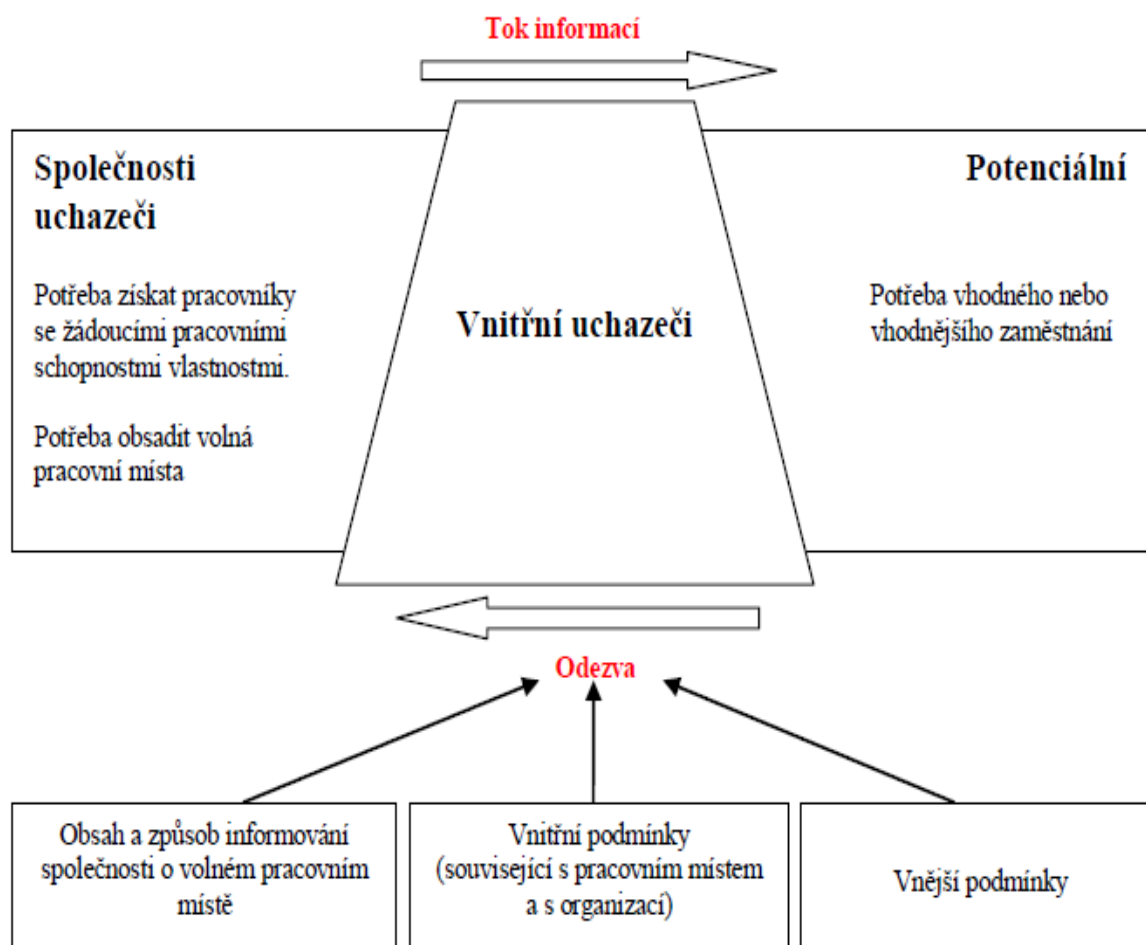
2. Získávání pracovníků

„Procesu získávání se věnuje ve firmě většinou méně pozornosti, než výběru samotnému, avšak získávání zaměstnanců je neméně důležitý proces. Je snadné pochopit, proč tomu tak je: získáváním je určen vzorek uchazečů, kteří později projdou procesem výběru.“ (Bláha, 2005, s. 117)

Neopomínejme to, že získávání pracovníků je jednou z klíčových fází formování pracovní síly v organizaci a proto do značné míry ovlivňuje, jaké bude mít organizace pracovníky k dispozici. Tato činnost spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech a nabízení těchto volných míst, v jednání s uchazeči a získávání informací o těchto uchazečích. A v neposlední řadě je důležité organizační a administrativní zajištění všech těchto činností.

Je nutné si uvědomit, že v procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany: na jedné straně je organizace se svou potřebou pracovních sil, na druhé straně jsou potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné nebo vhodnější zaměstnání. Mezi těmito osobami mohou být i současní pracovníci organizace, kteří mají buď sami zájem změnit pracovní místo v rámci organizace, nebo jsou ze svého dosavadního místa uvolněny například z důvodů souvisejících s organizačními změnami.

Právě sama nabídka zaměstnání může významně ovlivnit odezvu na nabídku zaměstnání, a to především v souvislosti s obsahem a způsobem informování o volném pracovním místě. Tok informací mezi organizací a uchazeči o pracovní místo a následnou odezvu dokumentuje model získávání pracovníků uvedený níže na další straně.



Obrázek 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků
Zdroj: Koubek, 2006, s. 118

2.1 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Organizace tedy může obsazovat nejen místa z vnějších zdrojů ale i ze zdrojů vnitřních. Ke každému z těchto zdrojů můžeme přiřadit jak výhody, tak nevýhody, avšak organizace ve vyspělých zemích, jak uvádí Josef Koubek ve své knize, dávají přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů, protože má organizace více dostupných informací o pracovníkovi z vnitřního zdroje a je tak snazší přiřadit pracovníkovi vhodné pracovní místo.

V této kapitole se především zaměřím na uvedení vnitřních a vnějších zdrojů ale především na výhody a nevýhody související s konkrétními zdroji.

VNITŘNÍ ZDROJE PRACOVNÍCH SIL

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje;
- pracovní síly uvolňované v souvislosti s organizačními změnami;
- pracovníci, kteří v důsledku osobního rozvoje začnou vykonávat náročnější práci;
- pracovníci, kteří mají z určitých důvodů zájem o jiné pracovní místo.

VÝHODY získávání pracovníků z vnitřních zdrojů – organizace zná silné a slabé stránky pracovníka, pracovník zná lépe organizaci, zvyšuje se motivace u pracovníků v důsledku povýšení a zvyšování kvalifikace, lepší návratnost investic vložených do pracovníka.

NEVÝHODY získávání pracovníků z vnitřních zdrojů – povýšení pracovníka nemusí vždy souviset se zvládnutím pracovních úkolů v rámci nového pracovního místa, soutěžení o povýšení může negativně narušit vztahy mezi pracovníky, většinou zde nebývá přísun nových myšlenek jako u zdrojů vnějších.

VNĚJŠÍ ZDROJE PRACOVNÍCH SIL

- volné pracovní síly na trhu práce;
- absolventi škol či jiných institucí;
- zaměstnanci jiných organizací, kteří si přejí změnit zaměstnavatele. (Koubek, 2006, s. 120-122)

VÝHODY pracovníků z vnějších zdrojů – je mnohem více talentů mimo organizaci než-li v ní, do organizace mohou být přineseny nové zkušenosti, pohledy, názory a poznatky, zpravidla je levnější získat vysoce kvalifikované pracovníky zvenku než je vychovávat v podniku.

NEVÝHODY pracovníků z vnějších zdrojů – přilákání a kontaktování potenciálních zaměstnanců je obtížnější a nákladnější, adaptace a orientace v organizaci je delší, mohou

vzniknout také nepříjemnosti u pracovníků v organizaci, kteří se cítí být vhodnými kandidáty na obsazované místo z vnějších zdrojů. (Koubek, 2006, s. 123)

2.2 Proces získávání pracovníků a jeho kroky

Jako hlavní předpoklad pro efektivní proces získávání pracovníků uvádí Koubek perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, která se zakládá na analýze pracovních míst a předvídání, uvolňování či vytváření nových pracovních míst, jež je součástí personálního plánování. Vlastní proces získávání pracovníků popisuje Koubek v několika na sebe navazujících krocích:

- 1. „Identifikace potřeby získávání pracovníků.*
- 2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.*
- 3. Zvážení alternativ.*
- 4. Výběr charakteristik popisu a specifikací pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.*
- 5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.*
- 6. Volba metod získávání pracovníků.*
- 7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.*
- 8. Formulace nabídky zaměstnání.*
- 9. Uveřejnění nabídky zaměstnanců.*
- 10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.*
- 11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.*

12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.“

(Koubek, 2006, s. 122-123)

Všechny výše uvedené body jsou velmi důležité v procesu získávání pracovníků a proto je nutné v praxi tyto body dodržet a všem se detailně věnovat. Jen tak bude získávání pracovníků efektivní a především kvalitní.

Nyní si ke každému bodu uvedeme detailnější informace pro lepší porozumění celkového procesu.

IDENTIFIKACE POTŘEBY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ – vychází jednak z plánů organizace a z momentální potřeby. Základem pro odhad potřeby pracovníků jsou tedy především plány činností, výroby, investic, technického rozvoje aj.

POPIS A SPECIFIKACE OBSAZOVANÉHO PRACOVNÍHO MÍSTA – nejdříve musíme znát vše potřebné o pracovním místě, o pracovních podmínkách a prostředí, o požadavcích kladených na pracovníka, což můžeme nazvat jako popis a specifikace pracovního místa. Ty nejdůležitější body by pak měly být součástí informací obsažených v nabídce zaměstnání.

ZVÁŽENÍ ALTERNATIV – je nutné zvážit i alternativy přijímání nových pracovníků. Důležité je rozmyslet si, zda raději pracovní místo nezrušíme a využijeme práci přesčas, či přijmeme zaměstnance na částečný úvazek, rozdělíme pracovní úkoly mezi stávající pracovníky a podobně. Pakliže zjistíme, že je opravdu potřeba přijetí nového pracovníka, pokračujeme v procesu získávání.

VÝBĚR A CHARAKTERISTIKA POPISU A SPECIFIKACE - je potřeba rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči reálný obraz práce, na kterou se hlásil. Dále také jaké požadavky musí splňovat, aby toto pracovní místo dostal. Popis pracovního místa se skládá z následujících bodů:

- Název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání.

- Rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný.
- Místo výkonu práce.
- Možnost školení a vzdělávání při výkonu práce.
- Pracovní podmínky – pracovní prostředí a platové podmínky.

Ze specifikace pracovního místa by se nemělo opomenout:

- Vzdělání a kvalifikace.
- Dovednosti.
- Pracovní zkušenosti.
- Charakteristika osobnosti.

Tyto požadavky se ještě doporučuje rozdělit na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové.

IDENTIFIKACE POTENCIÁLNÍCH ZDROJŮ UCHAZEČŮ – zde se rozhoduje o tom, zda se organizace zaměří při získávání pracovníků spíše na vnější nebo vnitřní zdroje, nebo jejich kombinaci.

VOLBA METOD ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ – vychází z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a přesvědčit je, aby se o tato pracovní místa zajímali. Metod získávání pracovníků je spousta a organizace se obvykle neomezují jen na jednu z nich, ale používají více možností. Jaké jsou tedy používané metody?

1. Uchazeč se nabídne sám.
2. Získání uchazeče na základě doporučení současného pracovníka.
3. Přímé oslovení vybraného jedince.

4. Vývěsky v organizaci i mimo ni.
5. Letáky vkládané do poštovních schránek.
6. Inzerce ve sdělovacích prostředcích.
7. Spolupráce s úřady práce, odbory nebo vzdělávacími institucemi.
8. Využívání zprostředkovatelů v podobě personálních agentur.
9. Využívání internetu – v dnešní době je to samozřejmě nejrozšířenější metoda.
(Koubek, 2006, s. 123-127)

Zde je velmi důležité, jakým způsobem je pracovní místo prezentováno potenciálním zájemcům. Mnoho organizací má sklon prezentovat pracovní místo co nejpříznivěji, aby získali co možná nejvíce zájemců. Toto ale není správná cesta. Inzerce či jiný způsob nabídky pracovního místa by měl v každém případě vytvářet reálný obraz o pracovním místě a organizaci. Typické důsledky nekvalitní nabídky práce demonstruje schéma níže, které jsem převzala z knihy Josefa Koubka (2009, s. 151-152).

Příklad z praxe

Na inzertní stránce deníku Metro se jednoho dne objevil velký a pozornost upoutávající inzerát, v němž jistá mezinárodní organizace se sídlem v Praze „hledá vhodného kandidáta na pozici CUSTOMER SERVICE AGENT“. Potenciálním uchazečům bylo toto zaměstnání upřesněno v tom smyslu, že náplň práce bude především zabezpečování telefonického kontaktu se zákazníky, přijímání a vyřizování objednávek a poskytování požadovaných informací o službách organizace. V podstatě tedy šlo o zaměstnání PRODEJCE. Inzerát dále uváděl:

<p>Požadujeme:</p> <ul style="list-style-type: none"> – středoškolské vzdělání – znalost anglického jazyka na konverzační úrovni – velmi dobré vyjadřovací schopnosti – vstřícné jednání – časovou flexibilitu – znalost práce s PC – psaní deseti prsty 	<p>Nabízíme:</p> <ul style="list-style-type: none"> – práci v mladém a dynamickém kolektivu – potřebné zaškolení – možnost perspektivní a dlouhodobé spolupráce – odpovídající ohodnocení – množství zaměstnaneckých výhod
--	--

Strukturovaný životopis s fotografií zašlete na adresu:
A dále byla uvedena adresa organizace i telefon na kontaktní osobu. Inzerát měl zdánlivě všechny náležitosti, byl neanonymní, poměrně postačujícím způsobem informoval o povaze práce, od uchazečů nejen požadoval, ale i něco jim nabízel. Přesto však při bližším zamýšlení nebylo možné přehlédnout následující chyby, které nutně musely u potenciálního uchazeče o zaměstnání vzbudit určité pochybnosti:

Josef Koubek (2009, s. 152) poukazuje na nedostatky v inzerátu, které uvádím níže:

- V inzerátu je požadováno středoškolské vzdělání bez jakékoliv bližší specifikace, jako by vůbec nebylo nutné, zda bude uchazeč absolventem gymnázia, obchodní akademie, průmyslové školy nebo například zdravotní školy. Nabízí se tedy otázka, zda organizace považuje absolventy všech typů středních škol za stejně způsobilé pro danou práci, nebo zda jde o nepromyšlenou formulaci.
- Požaduje se časová flexibilita, avšak není jasné, co tím přesně autor inzerátu chtěl říci. Ochotu pracovat na směny, o víkendech, přesčas, v nepravidelném režimu nebo podle přání organizace? Nebo to snad znamená tolerovat zaměstnavateli nerespektování zákonných ustanovení o pracovní době?
- Vstřícné jednání je myšleno k zákazníkovi či zaměstnavateli? Za každé situace?
- Autor inzerátu uvádí, že nabízí práci v mladém a dynamickém kolektivu. Co by z toho měl mít konkrétně nový zaměstnanec? Je tím snad myšleno, že práce ve starším kolektivu není atraktivní? Nediskriminuje tím organizace starší uchazeče o zaměstnání? Na některé čtenáře by to mohlo působit tak, že organizace považuje starší pracovníky za málo dynamické.
- Nabízí se potřebné zaškolení, ale to je již v mnoha organizacích samozřejmostí. Co je tedy za výhodu, která by měla potenciálního uchazeče upoutat a přispět k tomu, aby se o zaměstnání zajímal?
- Dále se v inzerátu nabízí možnost perspektivní a dlouhodobé spolupráce. Jelikož inzerát neuvádí, že by šlo o dočasnou či sezónní práci, lze předpokládat, že půjde přece jen o dlouhodobější záležitost. Ale co tedy znamená výraz: Půjde o perspektivní a dlouhodobé zaměstnání nebo (tak, jak je v inzerátu) o

perspektivní a dlouhodobou spolupráci? Představuje to pro pracovníka nějakou skutečnou výhodu? Nebo je to jen klasická fráze bez hlubšího smyslu?

- Nabídka odpovídajícího ohodnocení by měla být snad samozřejmostí. Čtenář inzerátu by si mohl myslet, že organizace na jiných pracovních místech odpovídající ohodnocení nenabízí. Často bývá odpovídající ohodnocení pouze další z používaných frází a skutečnost je zcela odlišná. Jaká je to výhoda, která by měla přesvědčit potenciální uchazeče?
- Nabídka zaměstnaneckých výhod není konkrétní a zájemce si pod ní může představit cokoliv.
- Na uchazečích se velmi často vyžaduje strukturovaný životopis, aniž by jim bylo sděleno, jakou by měl mít tento životopis strukturu. Uchazeči tedy sice zašlou strukturované životopisy, ale každý bude mít jinou strukturu, a tudíž tento požadavek postrádá smysl. Strukturovaný životopis má usnadnit vzájemné porovnávání uchazečů, ale je třeba uchazečům požadovanou strukturu sdělit nebo strukturovaný životopis nepožadovat.
- Organizace požaduje i fotografii. Z jakého důvodu? Vybírá snad organizace pracovníky podle zjevu nebo podle pracovní způsobilosti? Je zjev tak důležitý, když se v inzerátu uvádí, že náplní práce je především telefonický kontakt se zákazníky? Nejde opět o určitou formu diskriminace uchazečů?

Formulace inzerátu, zejména to co se uvádí na straně nabídky, svědčí spíše o tom, že organizace, resp. lidé, kteří formulovali inzerát, příliš nepřemýšleli a pravděpodobně předpokládali, že ani potenciální uchazeči moc nepřemýšlejí.“ (Koubek, 2009, s. 152)

VOLBA DOKUMENTŮ A INFORMACÍ POŽADOVANÝCH OD UCHAZEČŮ – nejčastěji jsou to doklady o dosaženém vzdělání, praxi, životopis a průvodní (motivační) dopis, hodnocení či reference od předchozího zaměstnavatele, výpis z rejstříku trestů, zdravotní výpis či prohlídka u podnikového lékaře atd.

FORMULACE NABÍDKY ZAMĚSTNÁNÍ – zpracovává se na základě popisu a specifikace pracovního místa. Je důležité zvolit kvalitní obsah nabídky, formu a její umístění. Abychom docílili, že inzerát uchazeče zaujme a podá mu ty nejdůležitější informace, měli bychom dodržet určité zásady, jako jsou umístění inzerátu na nejvhodnějším místě, použití osvědčené formy inzerátu, mít přehled o svých inzerátech atd. Inzerát by měl obsahovat následující skutečnosti – název práce, stručný popis práce, místo výkonu práce, název a adresa organizace, požadavky na uchazeče (vzdělání, praxe, zkušenosti, vlastnosti), pracovní podmínky (plat, odměny, benefity a jiné výhody, pracovní doba aj.).

UVEŘEJNĚNÍ NABÍDKY ZAMĚSTNÁNÍ – dnem uveřejnění nabídky práce začíná proces, během kterého je možné se o zaměstnání ucházet a během něhož se jedná s uchazeči a shromažďují se o nich potřebné dokumenty.

SHROMAŽĎOVÁNÍ DOKUMENTŮ A INFORMACÍ OD UCHAZEČŮ – v tomto období se jedná s uchazeči, získávají se detailnější informace o uchazečích a získávají se od nich potřebné dokumenty. Osobní jednání s uchazeči má velký dopad na celý proces, protože uchazeče ve velké míře ovlivní chování a jednání představitelů organizace.

PŘEDVÝBĚR – se provádí na základě doložených dokumentů a informací a vybírají se ti, kteří se zdají nejvhodnější pro zařazení do vlastního procesu výběru. Porovnává se tak způsobilost uchazeče uvedená v doložených dokumentech s požadavky obsazovaného pracovního místa. Zpravidla se uchazeči neporovnávají mezi sebou, to bývá až úkolem výběru pracovníků. Výsledky předvýběru můžeme shrnout do tří skupin, a to na velmi vhodné uchazeče, vhodné a nevhodné. Většinou vhodné uchazeči bývají pozváni k výběru až poté, pokud nedostačuje počet velmi vhodných kandidátů. Nevhodným kandidátům by se měl poslat zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním. V praxi se často stává, že na toto mnoho firem zapomene a neuvědomují si, že na společnost to nevrhá příliš dobrý dojem u veřejnosti.

SESTAVENÍ SEZNAMU UCHAZEČŮ – vytvoří se seznam uchazečů, které bychom rádi přizvali k výběrovým procedurám. Docílíme tím přehlednosti o uchazečích a nestane se

nám, že někoho opomeneme. Sestavení tohoto seznamu je závěrečnou fází procesu získávání pracovníků.

I přesto, že jednotlivé organizace mohou mít odlišnou politiku získávání pracovníků, měli by dodržovat následující pravidla – informování o volných pracovních místech v první řadě vlastní pracovníky, při oslovování vnějších zdrojů pracovních sil vystupování neanonymně, informování uchazečů o procesu a situaci, nediskriminovat uchazeče a hodnotit je především dle jejich schopností atd. (Koubek, 2006, s. 134 -145)

3. Výběr pracovníků

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu), útvaru a organizaci a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“ (Koubek, 2006, s. 156)

Ve velkých organizacích se téměř nepřetržitě přijímají noví zaměstnanci a jejich personální oddělení většinou využívá odborníků na nábor pracovníků. Ty popisuje ve své knize Werther a Davis (1992, s. 170) jako náboráře, kteří se zabývají vyhledáváním a přilákáváním schopných uchazečů o práci. I samotní personalisté mají mnoho úloh a plní různé role, které popisuje Armstrong ve své knize: *„Role personalistů jsou dosti rozdílné podle toho, do jaké míry jsou generalisty (např. ředitel lidských zdrojů nebo manažer lidských zdrojů) nebo specialisty (např. vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje, vedoucí oddělení řízení talentů nebo vedoucí oddělení odměnění), podle úrovně, na níž pracují (strategická, výkonná nebo administrativní), podle potřeb organizace, podmínek, v nichž pracují, a podle jejich vlastních schopností.“ (Armstrong, 2007, s. 79)*

Při výběru pracovníků musíme brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho opravdu nejlepšího a tím by zaručila, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místo a organizace vyžadují.

Jan Urban ve své knize poukazuje na dva druhy zaměstnanců, kterých je třeba se vyvarovat. A jimi jsou ti, kteří nikdy neudělají to, co se jim řekne, a ti, kteří neudělají nikdy nic jiného než to, co se jim řekne. O tyto typy zaměstnanců bychom stát rozhodně neměli. Musíme si uvědomit, že lidé jsou srdcem firmy a čím lepší pracovníci v organizaci budou pracovat, tím lepší se firma stane. Proto rozhodnutí týkající se výběru zaměstnanců

patří k výchozím a současně nejdůležitějším odpovědnostem manažera. (Urban, 2003, s. 37)

3.1 Kritéria výběru

Bez ohledu na to, zda pracovní pozice, kterou chceme obsadit, již existuje nebo je nová, je třeba si před zahájením přijímacího procesu jasně stanovit, na základě jakých kritérií budeme uchazeče posuzovat. Čím jasnější budeme mít představu o tom, koho hledáme, tím snáz vybereme nejvhodnějšího kandidáta. (Urban, 2003, s. 38)

Je zvykem vybírat pracovníky podle toho, do jaké míry plní požadavky volného pracovního místa. Koubek (2006, s. 160) popisuje tři druhy kritérií výběru pracovníků:

- Celopodniková kritéria – zahrnují takové vlastnosti, které organizace považuje za cenné a důležité, dále schopnosti uchazeče přijmout hodnoty organizační kultury a přispět k jejich rozvoji. Tato celopodniková kritéria nebývají uváděna v nabídce zaměstnání a jsou uplatňována a posuzována často intuitivně.
- Útvarová kritéria (týmová) – se týkají především vlastností, které se vztahují ke konkrétnímu týmu. Je důležité, aby uchazeč zapadl do daného kolektivu a byl schopen přijmout hodnoty organizace a týmové kultury.
- Tradiční kritéria pracovního místa – tato kritéria odpovídají do značné míry požadavkům přímo na konkrétní pracovní místo, ale často se vyskytují názory na to, že by se měl uchazeč posuzovat především dle celopodnikových a týmových kritérií. Odráží se v tom důraz na mezilidské vztahy a význam týmové práce.

Jeden z nejdiskutovanějších problémů, problém validity a spolehlivosti jednotlivých faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce (prediktorů) a na nich založených metod výběru pracovníků, popisuje Koubek. *„Ani jedna z metod totiž nevyklučuje (a často ani příliš nesnižuje) riziko vybrání nevhodného uchazeče o práci. Tato skutečnost vede ke vzniku metod nových, ale i u nich se dříve či později objeví nějaké slabiny. Validita se vztahuje k míře, do jaké určitý prediktor skutečně předpovídá úspěšný*

výkon práce.“ (Koubek, 2006, s. 160) K tomuto je vhodné uvést příklad pro lepší představu. Uchazeč se zajímá o místo řidiče autobusu a má dosud prokazatelně ujetu s autobusem 300 tisíc kilometrů bez nehody. Takový pracovník může být přijat, pokud bude pro nás důležitým a rozhodujícím kritériem právě bezpečnost cestujících a spolehlivost. Z toho vyplývá, že každé kritérium musí být validní, tzn., že ovlivňuje či může ovlivnit výkon práce na daném pracovním místě.

3.2 Fáze výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků lze rozdělit do dvou fází, na fázi předběžnou a vyhodnovací. Předběžná fáze začíná potřebou obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo. Poté by měly následovat tři kroky, jež charakterizují předběžnou fázi.

1. V této fázi se definuje pracovní místo (popis pracovního místa) a stanoví se základní pracovní podmínky. Rozhodujícím krokem zajišťujícím kvalitní výběr je jasný a detailní popis pracovního místa, které má být obsazeno.
2. V průběhu druhého kroku se zkoumá, jakou kvalifikaci, jaké dovednosti a znalosti, osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat konkrétní práci.
3. Třetí krok vychází z druhého a již konkrétně specifikuje požadavky na kvalifikaci, vzdělání, délku praxe a další zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti, které jsou nezbytné pro to, aby uchazeč pracovní místo získal.

Vyhodnocovací fáze se také skládá z několika kroků, ale není třeba vždy všechny kroky dodržet. Zpravidla se používá kombinace dvou nebo více kroků, jinak řečeno metod.

1. Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů od uchazeče, včetně životopisu.
2. Předběžný pohovor, který by měl doplnit informace z dotazníku nebo jiných dokumentů.
3. Testování uchazečů pomocí různých testů či pomocí tzv. assessment center

4. Osobní pohovor.
5. Zkoumání referencí, lékařského vyšetření.
6. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
7. Informování uchazečů o rozhodnutí.

3.3 Metody výběru pracovníků a jejich použití

Nyní si představíme různé metody či skupiny metod výběru pracovníků.

DOTAZNÍK zpravidla vyplňují uchazeči ve větších organizacích. Dotazníky má každá organizace odlišné, jedna organizace může mít i více dotazníků, které se hodí k tomu konkrétnímu pracovnímu místu.

ZKOUMÁNÍ ŽIVOTOPISU patří rovněž mezi rozšířené metody výběru pracovníků. Posuzovatelé se samozřejmě v životopise soustředí v první řadě na informace vypovídající o dosavadním vzdělání, praxi, schopnostech, jazykových dovednostech, ale životopis dokáže o uchazeči říci mnohem více, než jen to co je v něm přímo napsané.

TESTY PRACOVNÍ ZPŮSOBILOSTI tvoří paletu testů nejrůznějšího zaměření. Mohou to být testy psychologické, nebo spíše zaměřené na konkrétní znalosti a dovednosti atd. Josef Koubek (2006, s. 164) uvádí, že se u nás velmi často používají testy osobnosti, o kterých ale můžeme říci, že jsou nejméně spolehlivé a validní. Všeobecně se testy pracovní způsobilosti používají spíše jako pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. Nyní si uvedeme nejčastěji používané testy.

- Testy inteligence slouží k posouzení schopností myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.).
- Testy schopností se používají především k hodnocení daných schopností uchazeče a předpokladu jejich rozvoje. Zaměřují se nejen na mechanické a motorické

schopnosti, manuální zručnost, vloh, prostorovou orientaci, ale i na řadu duševních schopností.

- Testy znalostí a dovedností prověřují hloubku znalostí či ovládnutí odborných schopností, které by měl uchazeč znát ze školy. Patří sem i testy, při kterých testovaná osoba předvádí nějaký konkrétní postup práce.
- Testy osobnosti představují skupinu často různě nazvaných testů různého zaměření, které by bylo možné označit jako testy psychologické. Ty by měly ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy. Jsou zkoumány zájmy uchazeče, jeho postoje, uznávané hodnoty, tedy charakteristiky osobnosti.
- Skupinové metody výběru pracovníků bývají často zařazovány mezi testy. Ty mohou mít různou podobu, avšak převážně jde o jakousi simulaci řešení nějakého praktického problému či hraní určité role. Jednotliví uchazeči poté předkládají svá řešení, argumentují pro ně a obhajují svá rozhodnutí. Tuto metodu podrobněji proberu, protože je čím dál tím více používána organizacemi. Nevyužívá se jen u manažerských a vedoucích pozic ale i u pracovních pozic základních. Jak již bylo uvedeno, uchazeči během skupinové metody řeší různé problémy, situace a úkoly. Koubek ve své knize uvádí příklad, jak vypadá assessment centre při hledání vhodného kandidáta na manažerskou pozici.
 1. Nejdříve se vytvoří přiměřeně velká skupina uchazečů a ti se pozvou buď do assessment centra (u velkých společností), nebo do zařízení, kde bude program probíhat.
 2. Posuzovatelé jsou většinou v počtu 6 – 8 osob a někteří z nich jsou přímo psychologové, jiní jsou vedoucí pracovníci přímo proškolení na posuzování uchazečů. Doporučuje se mít ve skupině posuzovatelů nejen vedoucí pracovníky přímo z organizace ale také externí posuzovatele, z různých agentur či konzultantských firem.
 3. Během programu uchazeči absolvují různé úkoly, pohovory, manažerské hry, testy osobnosti a testy schopností.

4. Posuzovatelé pozorují uchazeče při plnění úkolů a řešení problémů a zaznamenávají si jejich chování.
5. U každého uchazeče se posuzují určité charakteristiky, jako jsou: organizační schopnosti, obchodní schopnosti, schopnost plánování, rozhodování, motivování, odolnost vůči stresu, schopnost argumentovat, schopnost stát si za svým názorem a dokázat ho obhájit, schopnost vést lidi a týmové práce atd. (Koubek, 2006, s. 166-167)

Konkrétní assessment bude navržen pro společnost ABC v podkapitole 5.3, na straně 65.

OSOBNÍ POHOVOR či také interview bývá nejpoužívanější metodou a dle teoretiků také nejvhodnější a klíčovou metodou. Pohovor musí být velmi dobře připraven, aby byl splněn jeho účel. Cílem pohovoru je především získat hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popř. verifikovat informace uvedené v dokumentech uchazečem doložených. Pro uchazeče je cílem získat veškeré potřebné informace o nabízeném pracovním místě, o organizaci a práci v ní. Poté se posuzuje osobnost uchazeče a v neposlední řadě je cílem založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem a vyvolat u uchazeče pocit, že je posuzován spravedlivě a slušnými lidmi, že je o něj projevem zájem. Musíme si uvědomit, že s každým uchazečem vytváříme určitou pověst organizace.

Nyní si představíme základní typy pohovoru:

- Pohovor 1 + 1, kdy pohovor s uchazečem vede jeden představitel organizace, většinou vedoucí pracovník. Tento typ pohovoru je vhodnější při obsazování méně kvalifikované pozice, bývá dosti subjektivní, ale na druhé straně může vytvořit otevřenou atmosféru.
- Pohovor s více posuzovateli, mezi nimiž bývají přímí nadřízení obsazovaného pracovního místa, personalisté i zkušený psycholog. Může být přítomen i vyšší nadřízený nebo současný držitel stejného pracovního místa či představitel odborů. Tento typ pohovoru představuje všestrannější a objektivnější posouzení uchazeče, ale negativní stránkou je to, že uchazeče větší počet posuzovatelů více stresuje.

- Postupný pohovor je sérií pohovorů 1 + 1 s různými posuzovateli a jeho cílem je zachovat výhody a vyhnout se nevýhodám obou předchozích typů. Je však pro uchazeče časově náročnější a tím i únavnější.
- Skupinový (hromadný) pohovor se používá spíše pro dílčí posouzení některých skutečností, především chování každého uchazeče ve skupině. Umožňuje lépe posoudit osobnost uchazeče a šetří čas, ale na druhé straně nezajistí všestranné posouzení každého z nich. (Koubek, 2006, s. 169)

Koubek dále uvádí formy pohovoru, jako jsou nestrukturovaný, strukturovaný a poslostrukturovaný pohovor. Zdá se mi zbytečné, uvádět a popisovat nestrukturovaný pohovor, protože na něm nevidím žádné pozitivum. Příprava na pohovor by měla být samozřejmostí pro každého posuzovatele, protože díky řádné přípravě můžeme docílit co možná nejefektivnějšího pohovoru.

Josef Koubek popisuje strukturovaný pohovor takto: *„Strukturovaný (standardizovaný) pohovor, kdy obsah, sekvence otázek i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám, jsou předem připraveny a plánovány, pohovor je standardizován, všechny otázky jsou položeny všem uchazečům o určité pracovní místo a k posuzování odpovědí uchazečů slouží předem připravené modelové otázky. Strukturovaný pohovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých pro posouzení uchazeče nezbytných skutečností a zároveň snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů, zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodní uchazeči budou hodnoceni stejně bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí. Redukuje tedy možnost subjektivního přístupu k uchazečům, dává jim stejné možnosti a umožňuje tedy jejich srovnatelnost.“* (Koubek, 2006, s. 169)

Strukturovaný pohovor musí být řádně zdokumentován a dokumenty musejí být archivovány. Díky tomu je možné zdárně čelit případným stížnostem, ale také zkoumat efektivnost výběru pracovníků a zlepšovat tak celý proces výběru zaměstnanců. Je jasné, že strukturovaný pohovor je náročnější na přípravu avšak v praxi se tato příprava vyplácí.

Jak bylo uvedeno výše, strukturovaný pohovor je náročnější na dodržování předem stanoveného postupu a na celkovou přípravu. Proto bude vhodné, nastínit si v hrubých rysech přípravu a průběh takového pohovoru.

- Je nutné při přípravě vycházet z analýzy pracovních míst, tedy z popisu a specifikace konkrétního pracovního místa. Jen tak lze přesně stanovit dovednosti, znalosti a ostatní požadavky kladené na pracovníka.
- Na základě požadavků pracovního místa se musí připravit otázky pro pohovor. Ty by měly být jasné, přesné, úplné a jednoznačné, měly by se týkat výhradně jen práce, hodnotit znalosti, dovednosti a schopnosti. Je dobré se vyhnout otázkám, na které by bylo možné odpovědět prostým ano či ne. Tedy je vhodné pokládat otevřené otázky, z kterých se od uchazeče dozvíme to, co potřebujeme vědět.
- Současně s tvorbou otázek se formulují i modelové odpovědi. Je třeba poté zvolit, jaká odpověď je dobrá, vyhovující, nebo nevhovující. Otázky i odpovědi by měli formulovat lidé, kteří jsou bezprostředně spjati s pracovním místem, kteří znají požadavky a specifikaci nabízeného pracovního místa.
- Zásadně jsou kladeny stejné otázky v určitém pořadí všem uchazečům stejně. Je vhodné naplánovat pohovory tak, aby se uchazeči mezi pohovory nepotkali a nemohli si tak předat informace o průběhu pohovoru a kladených otázkách. Jen tak docílíme spontánnosti odpovědí.
- Co se týká posuzování odpovědí uchazečů, je třeba, aby se posuzovatelé navzájem neovlivňovali, nesdělovali si mezi pohovory své dojmy a o uchazečích nediskutovali.
- Po ukončení všech pohovorů se shrnou výsledky. Většinou jsou odpovědi obodovány. Na základě získaných bodů se buď sestavuje pořadí uchazečů a doporučuje se nebo se přímo vybere ten, který dosáhl na nejvyšší počet bodů.

ZKOUMÁNÍ REFERENCÍ od předchozích zaměstnavatelů nebo ze školní praxe, je také často využíváno.

LÉKAŘSKÉ VYŠETŘENÍ se využívá především u těch případů, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí, a to například v potravinářském průmyslu. Zde si ale musíme dát pozor, protože velmi často je lékařské vyšetření jako metoda výběru stále více považováno za diskriminační metodu.

PŘIJETÍ PRACOVNÍKA NA ZKUŠEBNÍ DOBU je zřejmě jednou z nejefektivnějších metod výběru pracovníků, i přesto že jde o metodu nákladnou a organizačně náročnou. Protože teprve prací se přesvědčíme o tom, zda je uchazeč vhodný.

Výběrem vhodného kandidáta končí náborový proces, ale v žádném případě nekončí péče o vybraného uchazeče. Je tedy velmi důležité se vybranému pracovníkovi dále věnovat, začlenit ho do pracovního kolektivu, představit mu detailněji pracovní místo, organizaci a její pravidla a předpisy. V mnoha organizacích se po přijetí pracovníka rozbíhá někdy i zdoluhavý proces školení, dle náročnosti a odbornosti pracovního místa.

3.4 Nejčastější chyby v rámci náborového procesu

V závěrečné kapitole první části diplomové práce uvedu nejčastěji se objevující chyby v praxi, kterým se ve své knize věnuje Jan Urban (2003, s. 51)

- Nepřesné stanovení požadavků na danou pracovní pozici – pokud nemáme stanoveny požadavky pozice, bývá správný výběr spíše věcí náhody, proto je velmi důležité, a to nejen u významnějších pozic, vycházet při výběru z analýzy pracovního místa, opírající se o jeho přímá pozorování a rozhovory se zaměstnanci.
- Nesprávné využívání vstupního pohovoru – jak je uvedeno v kapitole 1.3.3, je nutné, aby byl osobní pohovor s uchazečem jasně strukturován a kvalitně připraven.
- Nejasná kritéria úspěšnosti – za základ při posuzování uchazečů jsou často považovány vlastnosti osob, jež v dané pozici dosahují dobrých výsledků. Toto může být však zavádějící, protože kritickými faktory úspěchu jsou především ty předpoklady (schopnosti a osobnostní vlastnosti), ve kterých se osoby s vysokou

výkonností odlišují od ostatních, a to hlavně od těch, jejichž výkonnost je neuspokojivá.

- Přílišný důraz na výsledky testů – k častým chybám při výběru kandidátů patří představa, že pro úspěch jsou důležité především výsledky v určitých osobnostních testech. Renomovaní producenti osobnostních testů však upozorňují na to, že jejich nástroje nejsou vhodné pro přijímání kandidátů. Proto je užitečnější zaměřit se s kandidátem na řešení různých modelových situací blízcích se skutečným požadavkům pracovní pozice.
- Nedostatečná pozornost příčinám, proč lidé na daném pracovním místě selhávají – zkušenost ukazuje, že důvody, v jejichž důsledku lidé na určitých místech selhávají, jsou často velmi odlišné od kritérií, která byla použita při jejich výběru. Základem je tedy nalézt hlavní faktory neúspěchu a zařadit je mezi kritéria výběrového procesu.
- Malá pozornost ověření údajů a zjištění referencí – často se stává, že údaje uvedené v profesních životopisech nejsou přesné či úplné. Ověření si těchto informací a zjištění referencí od alespoň předchozího zaměstnavatele je jedním z důležitých faktorů. Protože lidé, kteří mají tendenci upravovat fakta ze svého minulého zaměstnání, budou velmi pravděpodobně upravovat dle svého i pracovní postupy na svém novém místě.
- Mezi další faktory patří například dlouhý průběh přijímacího řízení, během něhož nejlepší kandidáti ztratí zájem či přijmou jinou nabídku, profil pracovní pozice, který se v průběhu přijímacího řízení mění, nedodržení podmínek ze strany zaměstnavatele nebo nereálné požadavky kladené na kandidáty apod.

4. Společnost ABC

Společnost ABC byla založena v roce 1980 ve Francii a stala se jednou z nejvýznamnějších značek v oblasti dámské módy s mezinárodní působností. Její zakladatelé si dali za cíl vytvořit pro ženy módní značku, která by byla schopna reflektovat současné trendy a všechno to, po čem každá moderní žena touží. Za více jak 30 let se společnost ABC stala symbolem moderní, atraktivní a především cenově dostupné francouzské módy, a to již nejen pro ženy, ale i pro muže a děti.

V současnosti tato společnost provozuje více než 1000 obchodů v 16 zemích světa. V České republice má 40 obchodů a každým rokem se toto číslo zvyšuje. Společnost je v prodeji módy velmi úspěšná a zaměstnává více než 1000 zaměstnanců na pobočkách obchodů a na centrále v Praze a Ostravě.

4.1 Hodnoty společnosti ABC

Společnost je založena na určitých hodnotách, které představují opěrný bod ve všem, co dělá. Tyto hodnoty doprovázejí každého ve společnosti v jakémkoli úkolu nebo v jakékoli situaci. Taktéž i všechny postupy oddělení HR jsou propojené se sedmi hodnotami a obchodní strategií společnosti, která se vyznačuje tím, že zákazníkům nabízí výjimečné zboží za výjimečné ceny.

HODNOTY SPOLEČNOSTI

- Přirozená jednoduchost – použití zdravého rozumu, boj proti byrokracii.
- Upřímnost a otevřenost – zahrnuje upřímnost a otevřené jednání vůči druhým, naslouchání a podpora nových nápadů.
- Podnikatelský duch – představuje hledání nových možností, vlastní iniciativu a odvahu zkoušet nové věci a překonávat hranice.

- Neustálé zlepšování – poukazuje na rychlé tempo kterým se strategie společnosti a práce v ní vyznačuje, soutěživost.
- Myslíme na náklady – každá špatně utracená koruna, je proti myšlence společnosti, hledání efektivnějších řešení.
- Jsme jeden tým – v týmu má každý hráč svoji roli, všichni jdou za společným cílem. Nedílnou součástí je i podpora týmových kolegů.
- Věříme lidem – společnost chce, aby byl každý sám sebou, aby se všichni navzájem respektovali, aby se každý rozvíjel v rámci společnosti.

Jednou z hodnot, která není výše uvedena, ale s prací ve společnosti ABC úzce souvisí je rovnoprávnost a zákaz diskriminace. Všichni zaměstnanci mají stejnou hodnotu, proto se nikdo nesetká se žádnou formou diskriminace při výběru a přijímání zaměstnanců, na pracovišti, při změnách funkcí, povýšení, rozvoji ani na školeních. Pro účely této firemní politiky výraz diskriminace zahrnuje jakékoli rozdíly, vyloučení nebo upřednostnění na základě rasy, barvy pleti, pohlaví, náboženského vyznání, politických názorů, národnostního nebo společenského původu, sexuální orientace nebo věku. Všichni zaměstnanci i zákazníci společnosti ABC mají právo na to, aby se s nimi zacházelo s úctou, proto není tolerováno žádné diskriminující, předpojaté, útočné ani urážlivé chování, obtěžování ani odvetné opatření ze strany manažerů a zaměstnanců. Tato politika vychází z dohody MOP (Mezinárodní organizace práce) o nediskriminaci v zaměstnání C111.

4.2 Náborový proces ve společnosti ABC

Tato kapitola bude věnována popisu náborového procesu ve společnosti ABC. Jak již bylo uvedeno, pro tuto společnost pracuje přes 1000 zaměstnanců v České republice a počet stále roste.

4.2.1 Pracovní pozice

Nyní si představíme podrobněji všechny pozice, které jsou v rámci České republiky touto společností nabízeny.

PRODEJNÍ ASISTENT – tato pozice je nabízena nejen na hlavní pracovní poměr (HPP), ale též na vedlejší pracovní poměr (VPP). VPP jsou především využívány z důvodů větší flexibility a efektivity. Avšak motivace a zajištění určité disciplíny těchto pracovníků jsou velmi složité.

Popis pozice – úkolem prodejního asistenta je optimalizovat objem prodeje daného obchodu tím, že zákazníkům při jejich návštěvě připraví příjemný zážitek z nakupování, poskytne mu široký výběr oděvů a na požádání je dobře obslouží.

DEKORATÉR – tato pozice je především nabízena na HPP. Na některých prodejnách je jako výpomoc k dekoratérovi na HPP ještě dekoratér na VPP, ale většinou to je pracovník, který po čase přechází na HPP. Na větších obchodech bývají dva, a to jeden dekoratér pro dámské oddělení a druhý pro pánské a dětské oddělení.

Popis pozice – úkolem dekorátéra je optimalizovat objem prodeje daného obchodu vlastní prezentací zboží, péčí o výlohy, torza a busty na prodejně. Jeho povinností je dodržení veškerých vizuálních pravidel v rámci své práce a zajištění prezentací komerčnosti celého obchodu, nebo určeného oddělení.

SKLADNÍK – tato pozice je specifická tím, že může tuto pozici vykonávat nejen pracovník na HPP ale též pracovník na zkrácený pracovní úvazek. V případě, že tuto pozici vykonává pracovník na HPP, většinou je jeho práce rozdělena na práci na skladě a práci na prodejně.

Popis pozice – úkolem skladníka je dodržení veškerých postupů v rámci skladu. Zajišťuje příjem a vybalování zboží a ručí za to, že se zboží dostane na obchod kvalitně označené bezpečnostními čipy, na daných ramínkách a včas. Měřítko času je velmi důležité a je to základ pro hodnocení každého skladníka.

VEDOUcí POKLADNíK – tuto pozici zajišťuje pracovník na HPP a je mu dán prostor pro veškeré jeho administrativní úkoly. V rámci své pozice se ale taktéž podílí na práci na obchodě.

Popis pozice - úkolem vedoucího pokladníka je především péče o pokladny, administrativu v kanceláři, dohlíží na dodržování rutin a postupů ostatních pokladníků, dodržování bezpečnostních rutin. Zajišťuje kvalitní přípravu na bezpečnostní audity a jiné kontroly. Zajišťuje vstupní školení u nových zaměstnanců (PO a BOZP apod.)

VEDOUcí ODDĚLENí – tuto pozici vykonává pracovník pouze na HPP, z důvodu její časové náročnosti.

Popis pozice – úkolem vedoucího oddělení je zajištění dodržování veškerých postupů na oddělení, a to nejen prodejních, ale i vizuálních tedy zajištění store operations (operací na prodejně). V rámci péče o svěřené oddělení dohlíží na ziskovost tohoto oddělení, analyzuje prodejní statistiky a následně řeší veškeré nedostatky. Dalším jeho velkým úkolem je péče o prodejní asistenty týkající se především jejich hodnocení, motivace, školení a celkového rozvoje.

VEDOUcí OBCHODU – tuto pozici také vykonává pouze pracovník na HPP a to nejen z důvodu její časové náročnosti ale také z důvodu kvalifikovanosti a náročnosti na různá školení i mimo trvalé pracoviště.

Popis pozice – úkolem vedoucího obchodu je zajištění dodržování veškerých prodejních, vizuálních, bezpečnostních postupů na celé prodejně. Analyzuje prodejní statistiky celého obchodu, dohlíží na náklady obchodu a ziskovost, stará se o hodnotící pohovory dekorátéra a vedoucích na prodejně. Spolu s vedoucím oddělení zajišťuje nábory nových zaměstnanců, dohlíží na kvalitu školení vybraných pracovníků a jejich začlenění do kolektivu. Plánuje směny a zajišťuje dodržování veškerých pracovních předpisů a zákonů.

4.2.2 Fáze náborového procesu

Náborový proces ve společnosti ABC se skládá ze čtyř základních pilířů, které představují zásady a základní postupy pro získávání a výběr pracovníků.



Obrázek 3: Fáze náborového procesu ve společnosti ABC

Zdroj: vlastní

OZNÁMENÍ VOLNÉHO MÍSTA

- Všechny volné pozice je potřeba nejdříve ohlásit interně, popřípadě ve stejném čase jako veřejně.
- Všechny volné pozice je nutné nejdříve ohlásit na webové stránce společnosti, popřípadě ve stejném čase jako na ostatních veřejných místech.
- Ve všech inzerátech uvádí společnost adresu pro příjem žádostí.

TŘÍDĚNÍ ŽÁDOSTÍ

- Vyhodnocení žádostí.
- Kontaktování vhodných uchazečů a pozvání k pohovoru.
- V přijatelném čase posláním odpovědi nevhodným uchazečům.

POHOVOR

- S jednotlivými uchazeči dělá společnost dva pohovory.
- První pohovor trvá minimálně 30 minut – důležité je získat o kandidátovi co nejvíce informací a zhodnotit jeho zájem o práci na obchodě.

- Pohovory většinou vedou dva lidé, přitom jeden z nich v ideálním případě absolvuje oba pohovory.

VYHODNOCENÍ A PŘIJETÍ ZAMĚSTNANCE

- Konečné hodnocení a rozhodnutí o přijetí do zaměstnání by měl vždy udělat přímý nadřízený.

VŠEOBECNÉ ZÁSADY při náborovém procesu ve společnosti ABC

- Každý uchazeč dostane odpověď v přijatelném časovém rámci.
- Všechny žádosti je třeba hodnotit najednou a pouze jednou, takže uchazeči obdrží pouze jednu odpověď.
- Vždy je třeba mít přehled, ve které části procesu se uchazeč právě nachází.

4.2.3 Detailní popis náborového procesu

Základem pro kvalitní a efektivní náborový proces v rámci společnosti je dodržení výše uvedených zásad. Tato část kapitoly bude věnována detailnějšímu popisu náboru a následnému poukázání na konkrétní negativa a důsledky s nimi spojenými. Pro lepší přehled bude popis náboru rozdělen do tří základních kroků.

KROK 1

Na samém začátku, například při otevírání nové prodejny, je nutné vyhotovit tzv. odhad potřeby pracovníků. Tuto činnost má ve společnosti na starost HR oddělení. Zde se musí zohlednit spousta faktorů, aby byl odhad kvalitně zpracován, a jimi jsou:

- Velikost prodejny.
- Dispozice a přehlednost prodejny, umístění pokladen.

- Počet a dispozice zkušebních kabin.
- Počet vchodů do prodejny.
- Počet konceptů na budoucí prodejně – zda bude mít prodejna dámské, pánské i dětské oddělení a veškeré koncepty spadající do těchto oddělení.
- Počet a velikost výloh.
- Provozní doba prodejny.
- Velikost skladu a představa o alokaci zboží na prodejnu.

Toto jsou všechno faktory, které musí být při přípravě odhadu potřeby pracovníků zohledněny. Tato příprava by se neměla podceňovat, protože na ní poté závisí plánování pracovníků a celý náborový proces.

Téměř pro každou prodejnu je dán určitý personální základ, bez kterého by nemohla fungovat. Poté se rozhoduje dle výše uvedených faktorů, kolik dalších pracovníků bude pro prodejnu třeba. Každá prodejna musí mít: jednoho vedoucího prodejny, 1-2 vedoucí oddělení, 1 hlavní pokladní, 1-2 dekorátéry, 1 skladníka, 2-4 prodejní asistenty na HPP a prodejní asistenty na VPP.

KROK 2

V druhém kroku následuje oznámení volného pracovního místa. Společnost ABC dodržuje svou zásadu a volné pracovní místo nejdříve nabídne interně a tím dává příležitost svým pracovníkům, aby se o toto místo mohli ucházet. V případě nedostatečného zájmu z interních zdrojů nastává čas pro oslovení externích (vnějších) zdrojů. Společnost ABC využívá k oznámení volného pracovního místa tyto zdroje:

- Představení volného pracovního místa na webových stránkách společnosti.
- Zprostředkování pracovního místa personální agenturou jobs.cz.

- Oznámení pomocí plakátu ve výlohách prodejen v konkrétním městě, pro které je pracovní místo určené.

Ukázka inzerátu na pozici vedoucí prodejny.

VEDOUCÍ ODDĚLENÍ

Hledáme kandidáta, který má následující zkušenosti, dovednosti a schopnosti:

- Minimálně 1 rok zkušeností s řízením prodejny nebo její části nebo s řízením větší skupiny lidí.
- Zájem o módu.
- Schopnost motivovat lidi.
- Schopnost plánovat a organizovat.
- Schopnost být kreativní, všestranný a samostatný při plnění úkolů.
- Znalost mluvené angličtiny výhodou.

Pokud se chcete zúčastnit výběrového řízení, zaregistrujte se na webových stránkách společnosti.

Místo pracoviště: Praha

Typ pracovního poměru: Práce na plný úvazek.

Délka pracovního poměru: Na dobu určitou, 12 měsíců.

Typ smluvního vztahu: Pracovní smlouva.

Požadované vzdělání: Odborné vyučení bez maturity.

Kontakt: Společnost ABC, adresa, kontaktní osoba.

KROK 3

Po oznámení pracovního místa, HR oddělení shromažďuje 1-2 týdny odpovědi od zájemců. Poté se rozbíhá proces třídění odpovědí a životopisů dle daných kritérií, tedy požadavků kladených na pracovní místo, jež jsou uvedeny v inzerátu. Po důkladném roztřídění se uchazečům, kteří nebyli vybráni k osobnímu pohovoru, zašle e-mail s poděkováním za jejich zájem.

Vybraným uchazečům je poslán e-mail s pozváním k osobnímu pohovoru, který se převážně koná na jedné z prodejen. Pokud je to možné, nejvhodnější je vždy přímo prodejna, pro kterou je pracovní místo určeno. Pohovor vždy vedou dvě osoby, a to vedoucí oddělení a vedoucí prodejny, v případě že se jedná o pozici prodejního asistenta, skladníka či dekorátéra. U manažerských pozic je nutná přítomnost oblastního manažera a personalisty. Dále bude pozornost věnována jen dvěma pozicím v rámci společnosti ABC, a to pozici prodejního asistenta a vedoucího oddělení. Tyto pozice jsou vybrány nejen proto, že jsou z pohledu fungování obchodu a samotné prezentace obchodu zákazníkovi velmi důležité, ale také protože na těchto pozicích dochází k nejvyšší fluktuaci¹ ve společnosti.

OSOBNÍ POHOVOR NA POZICI PRODEJNÍHO ASISTENTA

Pro pohovory na pozici prodejního asistenta mají posuzovatelé vyměřený konkrétní čas, a to 30 minut pro každého uchazeče. Různí kandidáti jsou pozváni na určité časy tak, aby se zbytečně nepotkali a nesdělovali si navzájem dojmy z pohovoru. Posuzovatelé, vedoucí prodejny a vedoucí oddělení, si před pohovory zvolí role, kterými se budou v průběhu pohovoru řídit. Jeden z posuzovatelů má roli tazatele a druhý posluchače a zapisovatele. Důvodem je, aby vše důležité, co bude řečeno během pohovoru kandidátem, bylo zaznamenáno.

¹ Fluktuace představuje změnu počtu osob v organizaci za jednotku času.

Proces osobního pohovoru je následující:

1. Vedoucí prodejny a vedoucí oddělení přivítají uchazeče, krátce představí společnost a sebe (funkce, jak dlouho pracují u společnosti apod).
2. Uchazeč je požádán, aby se představil, aby uvedl své vzdělání, praxi, zkušenosti a schopnosti a další pro něj důležité informace.
3. Tazatel se snaží doplnit si informace, které mu nebyly jasné ze životopisu či průvodního dopisu a poté začne klást uchazeči různé otázky. Pozorovatel si vše důkladně zapisuje a pozoruje uchazeče při komunikaci. Otázky které jsou nejčastěji pokládány uvádím níže:
 - Proč jste si vybrali naši společnost jako volbu pro svou kariéru?
 - Co vás činí dobrým ve vaší práci? Čím přispíváte?
 - Proč jste odešli od vašeho předchozího zaměstnavatele? S čím jste byli nespokojeni?
 - Jaké silné a slabé stránky jste na sobě objevili v rámci práce?
 - Popište poslední tým, jehož jste byli součástí. Jak byl velký? Jaká byla vaše role?
 - Řešili jste v rámci práce nějaký spor či konflikt? Jak jste se zachovali? Jaký byl výsledek?
 - Jak překonáváte rozdíly v názorech?
 - Pomáháte rádi ostatním?
 - Jakým způsobem byste zákazníkovi nabídli podzimní kabát, kdyby k vám přišel a zajímal se o kalhoty?

- Jakým způsobem byste zákazníkovi doporučili nějaký doplněk k jeho outfitu?
 - Jaký je dle Vašeho názoru základní postup na pokladně?
 - Jak byste prezentovali zboží, které se stále špatně prodává? Jaké změny byste navrhli?
 - Jak si představujete práci prodejního asistenta u společnosti ABC?
4. Po zodpovězení otázek uchazečem tazatel přechází k představení pracovního místa prodejního asistenta, uvede uchazeči informace týkající se pracovní doby, dovolené, benefitů, které společnost nabízí. Mzdové ohodnocení se při prvním osobním pohovoru nesděluje, ale naopak se uchazeč požádá, aby sebe ohodnotil, aby byl schopen říci, jaká je jeho představa mzdy.
 5. Poté je uchazeči dán prostor pro jeho otázky.
 6. Na závěr dochází k poděkování uchazeči za jeho zájem a čas, uvedení termínu, do kterého od společnosti dostane zpětnou vazbu na osobní pohovor a rozloučení s uchazečem.

Ve většině případů po prvních pohovorech dochází k selekci a k druhému kolu pohovoru, na nějž jsou pozváni uchazeči, kteří byli po prvním pohovoru těmi nejuvhodnějšími. V druhém kole pohovoru se většinou k vedoucímu prodejny přidá jiný vedoucí oddělení nebo hlavní pokladní. Docílí se tak dalšího, cenného pohledu na uchazeče.

V průběhu druhého pohovoru se již ověřují do větší hloubky schopnosti uchazeče, dává se mu prostor pro jeho možné dotazy a posuzovatelé se ujíší o zájmu uchazeče o práci ve společnosti ABC.

OSOBNÍ POHOVOR NA POZICI VEDOUcíHO ODDĚLENÍ

Osobní pohovory na manažerskou pozici, jakou je vedoucí oddělení, trvají déle, většinou 1 hodinu a posuzovatelé jsou také dva, a to oblastní manažer a personalista. Pohovory na tuto pozici probíhají většinou na centrále v Praze nebo Ostravě, podle toho, pro jakou prodejnu je pracovní místo určeno.

Postup osobního pohovoru na pozici vedoucího oddělení se neliší kostrou, ale náročností jak časovou, tak i odbornou. Jsou kladeny náročnější otázky, které uvádím níže, a více se posuzovatelé zaměřují na zkušenosti z oboru a také na manažerské dovednosti.

- Jaké jsou pro vás výhody a nevýhody práce ve skupině?
- Byli jste někdy součástí nefunkčního týmu? Jaká byla Vaše reakce?
- Dali jste někdy přímý feedback kolegovi nebo nadřízenému?
- Na jaké výsledky v práci jste nejvíce pyšní a na jaké naopak nejméně?
- Jak reagujete, když nedosáhnete svých cílů?
- Jakým způsobem stanovujete priority? Uveďte na příkladu.
- Jaké situace vás stresují?
- Jak moc dopředu si plánujete a organizujete vaši práci?
- Školili jste někdy nové kolegy? Co jste se z toho naučili?
- Jaké úkoly obvykle delegujete a jaké ne?
- Jak jste pracovali na snížení nákladů ve vaší oblasti?
- Jaká očekávání máte pro nadcházejících 5 let?

Při kladení otázek uchazeči používají posuzovatelé metodu STAR, která spočívá především v otevřených otázkách, představujících určité situace. Díky otevřeným otázkám se o kandidátovi dozvíme co nejvíce a docílíme tak toho, že převážnou část pohovoru bude mluvit kandidát sám a posuzovatelé o něm zjistí co nejvíce informací.

S – SITUACE	Jak vypadá situace?
T – TASK (CÍL)	Co se má udělat? Jaký byl cíl?
A – AKCE	Jak, kdy, co?
R – RESULT (VÝSLEDEK)	Měřitelný. Podle čeho vidíme výsledek?

Po prvním osobním pohovoru následuje vždy druhé kolo pohovorů, kterých se účastní i vedoucí prodejny, nejlépe vedoucí té prodejny, pro kterou se kandidát na pozici vedoucího oddělení hledá.

Konečnou fází je vždy meeting všech posuzovatelů a vybrání nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici. Personální oddělení ve společnosti ABC dělí uchazeče do čtyř typů osobností:

1. PODNIKAVEC

- Výhody - orientuje se na obchod, zisk, je iniciativní, přináší nové nápady, je zdravě soutěživý.
- Nevýhody – bývá velkým snílkem, občas stanoví nereálné cíle, nedotáhne vlastní práci do konce.

2. PRODUCER

- Výhody – veškeré úkoly dotáhne do konce, vše co mu je delegováno perfektně udělá, je spolehlivý, rychlý.
- Nevýhody – nepřináší nové nápady, spíše bývá veden než-li by vedl on sám.

3. ADMINISTRÁTOR

- Výhody – má velmi dobré organizační schopnosti, udržuje pořádek, dodržuje veškeré předepsané rutiny, dobře plánuje.
- Nevýhody – drží se zaběhnutého pořádku, nemá příliš rád změny.

4. INTEGRÁTOR

- Výhody – má osobní přístup k pracovní skupině, motivuje a podporuje lidi, nejdůležitější je pro něj tým, není individualista.
- Nevýhody – neovládá rychlé rozhodování, má velmi lidský přístup a nedokáže být přísný ve chvílích kdy je to potřeba.

Dále existují tři skupiny kandidátů, kteří nejsou pro společnost ABC příliš vhodní. A jimi jsou:

- PROFESIONÁLNÍ KANDIDÁT – na pohovor přichází v perfektním obleku, s deskami, bývá velmi dobře připraven na pohovor, má naučené odpovědi.
- FLUKTUANT – v každé práci bývá nespokojený, je velmi těžké ho motivovat, není upřímný a nedokáže řešit problémy, při konfliktech raději odchází.
- PAŘEZ – tento kandidát je ve svém bývalém zaměstnání velmi dlouho (10-15 let) na stále stejné pozici, nerozvíjel se, nemá zájem o radikální změny, nedokáže přijmout výzvu, není soutěživý.

Kandidát, který byl vybrán, je v co nejbližším možném termínu kontaktován, je mu sdělena nabídka mzdy a v případě jeho zájmu je pozván k podpisu smlouvy a dalším následujícím rutinám. Dále pak následuje oznámení o rozhodnutí, které se ostatním nevybraným kandidátům zasílá elektronickou poštou.

4.3 Chyby a jejich negativní dopad v rámci náborového procesu

V této kapitole budou uvedeny nedostatky, které společnost ABC během náborového procesu dělá. Je důležité se vždy nad chybami zamyslet a snažit se jich vyvarovat, protože čím kvalitnější nábor je, tím šetříme čas a náklady spojené nejen s náborem, ale i začleněním nových pracovníků do společnosti, snižujeme tím fluktuaci a dokážeme najít správné osoby na správné místo a ve správný čas.

1. NEDOSTATEČNÝ POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA – je doporučováno, aby bylo vždy pracovní místo detailně popsáno a specifikováno pro lepší zvolení kritérií při výběru vhodného uchazeče.
2. SAMOTNÝ NÁBOROVÝ PROCES – níže uvádím nedostatky.
 - Před prvním pohovorem společnost kandidátům pošle email s pozváním na osobní pohovor nebo s poděkováním za zájem. Z mého pohledu je to nedostačující a vhodnější variantou je telefonický kontakt, nebo tzv. telefonický pohovor, při kterém je již možno o kandidátovi zjistit základní informace.
 - O nabízené pozici bývá velký zájem a hlasí se spousta uchazečů. Aby společnost ušetřila čas a náklady, doporučuje se zvolit formu hromadného pohovoru, assessment centre. Společnost si ho může vytvořit sama, protože má kvalitní zastoupení v rámci HR oddělení a nemusí tak využívat organizace, které se tím zabývají.
 - Co se týká samotného inzerátu, popis pracovního místa není příliš specifikován a nevytváří tak realný obraz práce ve společnosti ABC. Jak již bylo uvedeno, důležitou vlastností inzerátu je kvalitní představení pracovního místa a společnosti.
 - Další nedostatek vidím v tom, že společnost nevyžaduje od uchazečů reference od předešlého zaměstnavatele. V současné době je důležitost doporučení či referencí stále větší, protože životopis si uchazeč může

upravit dle svého, i přesto že některé informace neodpovídají skutečnosti. Proto doporučuji vyžadovat reference nebo minimálně kontakt na přímého nadřízeného, u kterého si může posuzovatel informace uvedené uchazečem ověřit.

- Chybí zpětná vazba v mnoha ohledech a to má za důsledky
 1. HR oddělení nemá včas informace týkající se stavu zaměstnanců na prodejnách a to může mít za důsledek zpomalení procesu vyhledávání nových zaměstnanců.
 2. Po ukončení školicího procesu nedostává vedoucí prodejny či vedoucí oddělení od nového zaměstnance žádnou zpětnou vazbu týkající se spokojenosti se školením.
 3. I zaměstnanec, který končí ve společnosti, by měl vyplnit dotazník, ve kterém se žádají především informace o důvodu jeho odchodu. To jsou pro společnost cenné informace, které může využít v rámci péče o zaměstnance.

5. Doporučení pro efektivnější náborový proces

Tato kapitola bude zaměřena na doporučení pro kvalitnější nábor společnosti ABC. Východiskem budou nedostatky uvedené v kapitole 4.3.

Důsledky nedostatečné přípravy, prezentace pracovního místa a zpětné vazby jsou pro společnost ABC zásadní:

- plýtvání času a peněz – nekvalitním nábořem získáme nekvalitní pracovníky;
- časté odchody pracovníků – ze statistiky společnosti ABC se každý měsíc hledají v průměru 4 manažeři (většinou pozice vedoucích oddělení) a 15 prodejních asistentů. Jsou to obrovská čísla, když si vezmeme, že náklady na jednoho nového zaměstnance činí přibližně 40.000,-;
- častá fluktuace se promítá v nepříliš chvalné pověsti o společnosti.

5.1 Doporučení č. 1

Doporučení vychází z toho, že společnost ABC nemá detailní popis pracovních pozic a jejich specifikaci, i přesto že je to pro kvalitní nábor velmi důležité. Musíme si uvědomit, že čím detailnější je představa o budoucím pracovníkovi, tím vhodnějšího uchazeče vybereme. Margaret Dale (2007, s. 21) popisuje ve své knize základní body, které by neměly chybět v každém popisu práce a jimi jsou: účel, klíčové povinnosti, hlavní cíle, organizační zařazení, dovednosti, znalosti, úspěchy v oboru a vlohy. Když máme sestavený detailní profil pracovního místa, můžeme ho použít nejen pro výběr budoucího pracovníka ale také do inzerátu. Potenciální uchazeč díky podrobnému inzerátu získá reálný obraz nabízeného pracovního místa a vyvarujeme se tím skutečnosti, že nám pracovník ještě ve zkušební době odejde a důvodem odchodu bude nedostatečná představa o pracovním místě.

5.1.1 Profil prodejního asistenta

Profil pracovníka je rozdělen na dvě se sebou související skupiny, a to na povinnosti a schopnosti.

POVINNOSTI

ZÁKAZNÍK

- Základní povinnosti – pozdrav, oční kontakt, úsměv.
- Věnovat pozornost zákazníkovi nejen u pokladny, ale také na prodejní ploše a u zkušebních kabin.
- Přímý servis, doplňový a alternativní prodej.

ZBOŽÍ

- Doplňování zboží., zařazování nových oděvů dle daných pravidel.
- Úklid oddělení, žádné oděvy nesmějí být na podlaze.
- Doplňování a roznos zboží ze zkušebních kabin.
- Sleduje a uplatňuje pokyny uvedené v týdenním dekorátérském přehledu.
- Ve skladu dodržuje postup pro vybalování zboží.

RUTINY

- Dodržování denních pokladních rutin.
- Dodržování pravidel souvisejících s úpravami účtenek a storny účtenek, s vrácením a výměnou zboží, poskytováním slev 2. jakosti, s použitím zaměstnanecké slevy.
- U zkušebních kabin dodržování pořádku a kontrolování počtu kusů u zákazníků.

- Ve skladu důkladně vypisovat dodací listy, kontrolovat došlé zboží. Udržování čistoty a pořádku ve skladu.

SCHOPNOSTI

PRODEJNÍ SCHOPNOSTI

- Aktivně a vstřícně přistupuje k zákazníkovi.
- Rozpozná různé zákazníkovi potřeby.
- Jedná se zákazníkem přátelsky a ochotně.
- Rozpozná příležitost k prodeji.

KOMUNIKAČNÍ SCHOPNOSTI

- Je oporou týmu a je ohleduplný ke kolegům.
- Komunikuje jasně a pohotově.
- Jedná čestně a přímočaře.
- Respektuje obecná pravidla a předpisy.

OTEVŘENOST A SNAHA SE STÁLE UČIT

- Přijímá zpětnou vazbu.
- Je přístupný novým nápadům, otevřený ke změnám.
- Učí se a pohotově zavádí nové informace do praxe.
- Vyhledává informace a požádá o pomoc v případě potřeby.

ZVLÁDÁNÍ VYSOKÉ PRACOVNÍ ZÁTĚŽE

- Je schopen si poradit s několika úkoly najednou.
- Zůstane klidný i v náročných situacích a pod tlakem.

PRŮBOJNOST A INICIATIVA

- Jedná pohotově a efektivně.
- Splňuje cíle stanovené jím samotným i ostatními.

Uvedené body představují denní pracovní činnost prodejního asistenta ve společnosti ABC. Všechny body jsou velmi důležité a je více než vhodné, aby uchazeči na toto pracovní místo s nimi byli seznámeni ještě před samotným ukončením výběrového řízení.

5.1.2 Profil vedoucího oddělení

U vedoucího oddělení je popis pozice obsáhlejší protože je to pozice náročnější na povinnosti a zodpovědnost. Vedoucí pracovníci, jak popisuje Michael Armstrong (2005, s. 94), mají klíčovou roli v rozvoji svých zaměstnanců a v řízení jejich výkonnosti. Přebírají roli kouče a tím napomáhají rozvíjet jejich dovednosti. Pozice vedoucího oddělení ve společnosti ABC je specifická tím, že pracovník musí dokázat zastat všechny pozice a z tohoto důvodu ji hodnotím jako časově, fyzicky i psychicky nejnáročnější.

POVINNOSTI

PRODEJ

- Poskytuje a zajišťuje přímý i nepřímý zákaznický servis na všech třech servisních plochách a to v souladu s profilem prodejního asistenta.
- Dosahuje prodejních výsledků a provádí opatření ke splnění plánů prodejny.
- Uplatňuje dekorátérské postupy.
- Organizuje kampaně a po jejich ukončení je analyzuje.

- Optimalizuje rozmístění oděvů na prodejně.
- Uplatňuje postupy a rutiny v souvislosti s logistikou obchodu.
- Poskytuje dekoratérům zpětnou vazbu týkající se prodeje zboží a spolupracuje s nimi.
- Vyřizuje stížnosti zákazníků.

ZAMĚSTNANCI

- Vybírá kandidáty na pozice prodejních asistentů.
- Představuje nové zaměstnance.
- Poskytuje povinné školení na obchodě.
- Hodnotí a rozvíjí zaměstnance pomocí interních programů a hodnotících pohovorů.
- Vyhodnocuje potřeby zaměstnanců.
- Motivuje zaměstnance k lepším výsledkům a k jejich vlastnímu rozvoji.
- Dodržuje zákonná nařízení a firemní politiku společnosti.

ZISKOVOST

- V souladu s rozpočtem a potřebami oddělení plánuje tým zaměstnanců.
- Vykonává plánování tržeb a potřebných efektivních hodin pro práci na prodejně.
- Zabezpečuje přípravu a správnost slev a jejich zpětnou kontrolu.
- Pracuje s prodejními výsledky, analyzuje je a vyhodnocuje.
- Vyřizuje povinnosti v kanceláři.

- Předchází ztrátám.
- Zaručuje bezpečnost zaměstnanců i zákazníků.

SCHOPNOSTI

ORIENTACE NA PRODEJ

- Vyhledává možnosti jak dosáhnout větší spokojenosti zákazníků.
- Vyhledává možnosti jak zvýšit prodej.
- Vyhledává a navrhuje efektivnější řešení.

KOMUNIKAČNÍ SCHOPNOSTI

- Projevuje zájem o názory, postoje a motivuje ostatní zaměstnance.
- Při jednání s týmem zaměstnanců mluví jasně a přesvědčivě.
- Se všemi zaměstnanci jedná s úctou a citlivě.
- Je oddaný týmu a cítí se být vázán přijatými rozhodnutími.
- Jedná v souladu s jasnou morálkou a hodnotami společnosti.

OTEVŘENOST A SNAHA SE STÁLE UČIT

- Vyhledává zpětnou vazbu a vnímá ji jako nástroj svého dalšího rozvoje.
- Vyhledává příležitosti k učení a rozvoji.

ZVLÁDÁNÍ VYSOKÉ PRACOVNÍ ZÁTĚŽE

- Dokáže se soustředit i v prostředí, kde panuje velký tlak.
- Rozpozná, kdy je pracovní zatížení příliš vysoké a adekvátně na to reaguje.

- Dokáže si stanovit priority.

PRŮBOJNOST A INICIATIVA

- Je iniciativní, jedná s jistotou a práci si dokáže řídit sám.
- Soustředí se na vytyčený cíl, obhájí jak vlastní nápady, tak nápady týmu.
- Vybízí sebe i ostatní k rychlému tempu.

PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZACE

- Stanovuje jasně definované cíle a snaží se o jejich dosažení.
- Efektivně organizuje svůj vlastní čas i čas ostatních, a tak definuje realistický časový rámec.
- K práci přistupuje organizovaně a systematicky.
- Dodržuje vlastní termíny i termíny stanovené druhými.

DELEGOVÁNÍ ÚKOLŮ A VEDENÍ TÝMU

- Vede ostatní vlastním příkladem k vytyčeným cílům.
- Rozhoduje a zavádí rozhodnutí do praxe.
- Díky svému jednání, znalostem a výsledkům si získává a udržuje důvěru týmu.
- Nabízí ostatním konstruktivní ústní i písemnou zpětnou vazbu, aby jim pomohl dále se rozvíjet.
- Rozpoznává a odměňuje přínos ostatních.
- Správně a spravedlivě rozděluje odpovědnost.

Pokud se kandidát ztotožní s body uvedenými v profilu vedoucího oddělení, měl by v budoucnu tuto pozici zvládnout. Při osobním pohovoru s kandidáty doporučuji uvést většinu požadavků kladených na pracovní místo, upozornit uchazeče na rychlé pracovní tempo ve společnosti, upozornit na to, že se jedná o fyzicky i psychicky náročnou práci. Apelovat na časovou flexibilitu uchazečů a na potřebné schopnosti a zkušenosti.

5.2 Doporučení č. 2

Dříve než pozveme uchazeče na osobní pohovor, doporučuji kontaktovat uchazeče, a to nejlépe telefonicky, a zjistit od nich určité informace, které jsou pro nás rozhodující v otázce, zda uchazeče pozvat na osobní pohovor či nikoliv. Díky tomu se vyvarujeme pozvání uchazečů, kteří pro nás již zprvu nejsou vhodní, a ušetříme tak čas i peníze. V dnešní době se začíná využívat i nová forma předvýběru uchazečů, a to videopohovory. Zajišťují je organizace, které se tímto přímo zabývají. Konkrétně jsem se setkala s Video Recruiting Solutions s.r.o. Uchazeč nahraje video přes webovou kameru na svém PC. Velkou výhodou pro uchazeče je, že video může nahrát kdykoliv, v jakémkoliv čase během přibližně 10 dnů. Během videopohovoru uchazeč odpovídá na cca. 10 otázek, které se mu postupně ukazují na obrazovce. Na každou odpověď je určený čas což může být pro některé uchazeče stresující, a to považuji za jednu z nevýhod této formy. Dále vidím jako negativum neosobnost pohovoru avšak na druhou stranu, je možné si videopohovor vyzkoušet na nečisto a ztotožnit se s tímto způsobem komunikace. Po dokončení pohovoru je video odesláno na HR oddělení společnosti a tam dojde k vyhodnocení, zda uchazeče pozvat do dalšího kola výběrového řízení.

Vždy když komunikujeme s uchazečem o pracovní místo, musíme si uvědomit, že každý koho nabíráme, má potenciál se stát naším následovníkem, a každý, koho zamítáme, je náš zákazník.

Telefonický pohovor by neměl být delší než 15 minut, a proto je doporučována jeho důkladná příprava, struktura. Při pohovoru bychom měli mít vždy na paměti popis pracovního místa a měli bychom aktivně poslouchat a zaznamenávat si poznatky. Telefonický pohovor je první kontakt uchazeče se společností ABC, proto je velmi důležité udělat pozitivní dojem. Níže uvádím ukázkou strukturovaného telefonického pohovoru.

TELEFONICKÝ POHOVOR

ZÁKLADNÍ INFORMACE: jméno a příjmení, pozice na kterou se uchazeč hlásí, jméno telefonisty, datum.

ÚVOD: informovat kandidáta o procesu náboru a o tom, jak dlouho bude telefonický pohovor trvat (cca. 15 minut). Pokud má kandidát otázky, odpovídá se na konci pohovoru.

OTÁZKY:

- Proč máte zájem pracovat pro společnost ABC? – zjistíme tak opravdový zájem o společnosti, orientaci na kariéru a na hodnoty, zda má zájem o krátkodobou či dlouhodobou práci u společnosti.
- Co vás nejvíce láká na této konkrétní pozici? – zjišťujeme uchazečovo očekávání od pracovního místa, opravdový zájem o pozici atd.
- Už jste se někdy hlásili do společnosti ABC? Kdy a na jakou pozici? – poté si jeho odpověď ověříme na HR oddělení.
- Popište vaši aktuální situaci – kde momentálně pracujete/studujete?
- Co děláte ve volném čase – aktivity, záliby?
- Proč jste právě vy vhodný kandidát pro společnost ABC na tuto pozici?
- Jaký máte cíl v budoucnosti, co se týká kariéry? Jak toho chcete docílit?
- Praktické věci – platové očekávání, možnost nástupu, možnost práce o víkendech, ve svátky, do večera, kolik hodin týdně apod..

ZÁVĚR:

Na závěr doporučuji odpovědět kandidátovi na jeho případné otázky, informovat kandidáta do kdy může očekávat naši zpětnou vazbu na telefonický pohovor, poděkovat za jeho čas a rozloučit se.

V průběhu telefonického pohovoru je vhodné vše si o kandidátovi zapisovat, pro případ pozdějšího srovnávání s ostatními kandidáty nebo s jeho odpověďmi v dalším kole pohovorů.

5.3 Doporučení č. 3

Pokud je k osobním pohovorům vybráno velké množství kandidátů (20-40), doporučuji v první řadě zvolit assessment centre tzv. hromadný pohovor, který v dnešní době využívá stále více společností. Po ukončení hromadného pohovoru jsou vybraní kandidáti již pozváni ke klasickým osobním pohovorům.

Hromadný pohovor ve většině případů zahrnuje plnění různých úkolů, a to především úkolů, které se řeší v týmu, jež nám zodpoví mnoho cenných informací o uchazečích, a to: jaký je uchazeč povaha, jak dokáže vést lidi, naslouchat druhým, zda dokáže přiznat svou chybu, uznat dobrý nápad druhého a podpořit ho v tom, jak si stojí za svým názorem, jak dokáže reagovat v rychlém tempu, zda je to týmový hráč nebo spíše individualista, zda je komunikativní a pozitivní, zda má organizační a obchodní schopnosti apod.

Protože se do společnosti ABC nejvíce kandidátů nabírá a hlasí na pozici prodejního asistenta, uvedu níže návrh hromadného pohovoru právě na tuto pozici.

ASSESSMENT CENTRE PRO PRODEJNÍ ASISTENTY

Na samém začátku je potřebné naplánovat čas (přibližně 1,5 hodiny) a prostor pro tento druh pohovoru. Ideální počet účastníků hromadného pohovoru je 8-10 uchazečů a 2-3 pozorovatelé. Jejich úlohou je vytvoření přívětivé a milé atmosféry, která vyvolá pozitivní dojem i u těch účastníků, kteří nebudou do společnosti ABC přijati. Nikdy by neměli pozorovatelé dávat na sobě znát, kteří kandidáti se jeví jako vhodní a kteří ne.

Pozorovatelé v průběhu cvičení pozorují účastníky, zapisují všechno, co účastník říká a dělá. Pracují jako videokamera, pozorují každý detail, každý hovor, tak i neverbální projevy uchazečů. Pozorovatelé by si neměli v průběhu trvání assessmentu předávat poznámky o uchazečích.

Z organizačních důvodů doporučuji účastníky označit např. barevnými pásky, které usnadňují pozorování účastníků, a pomáhají uchovat neutralitu pozorovatelů.

ÚVOD

Přivítejte účastníky, poděkujte za účast, představte sebe a společnost, vysvětlíte průběh a cíl assessmentu, délku jeho trvání, vysvětlíte, proč budou mít účastníci po celou dobu barevné pásky a budou oslovovány jejich barvou. Informujte uchazeče, že různá cvičení a úkoly, které budou plnit, představují charakter práce ve společnosti ABC.

CVIČENÍ 1

Připraveny jsou různé obrázky s oblečení, dekoracemi a nápisy, a úkolem účastníků je, sestavit z nich do připraveného velkého rámu na stole atraktivní výlohu, propagující novou kolekci. Výsledkem cvičení by měla být vhodně barevně nakombinovaná výloha, výjimečná a s heslem, které dává smysl. Upozorněte, že čas na splnění úkolu je 15 min., proto by měli účastníci pracovat co nejefektivněji a nejrychleji. Po několika minutách, když skupina zahájí práci, ji pozorovatel přerušit a doporučit např. umístit konkrétní obrázek či nápis do úrovně očí apod. Je třeba ukládat skupině změny systematicky v průběhu celých 10 minut. Poté se zhodnotí výsledek jejich snažení.

Díky tomuto cvičení si můžou pozorovatelé ověřit, jak kandidáti dokáží reagovat na změny, jak dokáží pracovat v týmu, kdo je vede a kdo se naopak nezapojuje.

CVIČENÍ 2

V této části jsou uchazeči rozděleni do dvojic a mají za úkol zjistit o svém kolegovi co nejvíce informací týkající se jeho zkušeností, motivace k práci, proč má zájem o práci prodejního asistenta apod. Dále musí společně vymyslet a nakreslit tři symboly, které podle nich představují práci prodejního asistenta ve společnosti ABC. Po 15 minutách ukončí úkol a postupně odprezentují před zbývajícím uchazeči své poznatky o kolegovi a vymyšlené symboly.

Toto cvičení prozradí na kandidáty, jak zvládají práci v časovém tlaku, kdo je vůdčí osobností, zda si ve skupině rozdělili role nebo každý pracuje sám za sebe, jak reagují na časté a někdy přihlouplé otázky pozorovatelů (hrajících si na zákazníky), zda jsou vstřícní a ochotní poradit či pomoci.

CVIČENÍ 3

Třetí cvičení je diskuzí mezi kandidáty. Pozorovatelé používají seznam různých prohlášení, která představují seznam problémů, se kterými se běžně mohou pracovníci ve společnosti ABC setkat. Jeden z pozorovatelů vždy přečte jedno prohlášení, poté mají kandidáti prostor prodiskutovat společně jeho řešení či reakci, a poté ho jako skupina odprezentují pozorovateli. Níže jsou uvedeny konkrétní situace, které je možno při cvičení použít.

- Jeden z vašich kolegů kouří ve skladě.
- Jeden z vašich kolegů opakovaně pomlouvá jinou osobu z obchodu.
- Klient křičí na jednoho z vašich kolegů, který stojí u pokladny.
- Vidíte, jak jeden ze zákazníků úmyslně ničí oblečení a poté vás žádá o slevu.
- Máte zpoždění 5 minut a víte, že váš vedoucí oddělení má volno.
- Zákaznice tvrdí, že vám dala 2000Kč. Vy jste si jisti, že to bylo 1000Kč.
- Zákaznice chce oblečení, které má na sobě figurína ve výloze.
- Co byste změnili na obchodech společnosti ABC? S čím jste spokojeni a s čím ne.

REKAPITULACE

Celý assessment je vhodné ukončit krátkou diskuzí s kandidáty a zeptat se jich například:

- Jaké máte dojmy z celého assessmentu?
- Účastnili jste se už někdy něčeho podobného?

Na závěr doporučuji požádat účastníky, aby nepředávali žádné informace o assessmentu, poté jim poděkovat za čas a rozloučit se s informací, do kdy mohou očekávat zpětnou vazbu.

5.3.1 Typy vlastností

Jak již bylo uvedeno, pomocí assessmentu lze poznat charakter a typ osobností účastníků, tedy uchazečů o pracovní místo. Nyní rozdělím vlastnosti na dvě skupiny, a to:

Skupina účastníků, na které bychom si měli dát pozor.

- Osoby nevhodné nebo takové, kterým chybí odvaha.
- Sólové hráče s přehnaným sebevědomím a příliš panovačné typy.
- Upovídané osoby a drzé.
- Osoby jízlivé a pesimistické.
- Osoby citlivé na změny.
- Osoby velmi nervózní, zakřiknuté, u nichž nutnost provedení nějakého úkolu způsobuje napětí.
- Osoby sebejisté, které nejsou schopné pochopit nové koncepce a přizpůsobit se rychlým změnám.

Skupina účastníků, které budou vhodnými kandidáty.

- Obchodníci – mají dokonalý cit pro obchod a schopnost znásobování kapitálu a dosahování vysokých zisků. Vlastnostmi dobrého obchodníka jsou: pečlivé nakládání s penězi a zbožím a neustálé hledání různých možností prodeje.

- Vedoucí týmu – věří v lidi, bývají schopni ohodnotit lidi. Ukazují směr a umí pracovat samostatně. Aby dosáhli dobrých výsledků, dokáží vyvíjet tlak na sebe i ostatní členy týmu.
- Integrátor – navazují kontakt, mluví a dokáží poslouchat. Zapadají do nového prostředí velmi dobře, dokáží prezentovat nápady. Charakteristická je pro ně srdečnost.
- Osoba s nejhodnějšími vlastnostmi – osoba klidná, která zná dobře vlastní možnosti, váží si sebe i jiných, má určité hranice. Patří k týmu a je vždy k dispozici. Osoba optimistická, nápomocná v každé situaci. Uplatňuje zpětnou vazbu ke svým výsledkům. Osoba vykazující organizační schopnosti, která dokáže určovat priority, a má přitom výsledky. Osoba, která dovede bez problémů přijmout příkazy dokonce tehdy, když je považuje za špatné. Zdolává stresové situace a uskutečňované změny přijímá jako přirozenou součást rozvoje.

5.4 Doporučení č. 4

Při pohledu na inzerát společnosti ABC doporučuji zaměřit se více na popis pracovního místa a požadavky na něj kladené, dále na uvedení benefitů, které společnost nabízí v souvislosti s pracovním místem, protože cílem inzerátu je samozřejmě podpořit zájem uchazeče, ale také podat uchazeči reálnou představu o pracovním místě. Níže uvádím doplnění původního inzerátu.

Inzerát na pozici vedoucí prodejny (*úprava*)

VEDOUcí ODDĚLENÍ

Hledáme kandidáta, který má následující zkušenosti, dovednosti a schopnosti:

- Minimálně 1 rok zkušeností s řízením prodejny nebo její části nebo s řízením větší skupiny lidí.
- Zájem o módu.

- (Schopnost plánovat a organizovat.) *Schopnost plánovat a dosahovat cílů prodejny.*
- *Osvědčené organizační a analytické schopnosti.*
- *Silné prodejní zkušenosti a schopnost řídit prodejnu s cílem dosažení zisku.*
- (Schopnost motivovat lidi) *Schopnost školit lidi a podílet se na jejich dalším rozvoji.*
- Schopnost být kreativní, všestranný a samostatný při plnění úkolů.
- *Vynikající zákaznický servis a mezilidské komunikační schopnosti.*
- Znalost mluvené angličtiny výhodou.
- *Časová flexibilita – práce o víkendech a o svátcích.*
- *Odolnost vůči stresu a schopnost práce pod tlakem.*

Pokud se chcete zúčastnit výběrového řízení, zaregistrujte se na webových stránkách společnosti. *Zde doporučuji uvést termín, přibližně do kdy od zaregistrování, se uchazeči společnost ozve.*

Místo pracoviště: Praha

Typ pracovního poměru: Práce na plný úvazek.

Délka pracovního poměru: Na dobu určitou, 12 měsíců.

Typ smluvního vztahu: Pracovní smlouva.

Benefity: stravenky, zaměstnanecká sleva na sortiment společnosti, 1 týden dovolené navíc, občerstvení na pracovišti.

Požadované vzdělání: Odborné vyučení bez maturity.

Kontakt: Společnost ABC, adresa, kontaktní osoba. *Doporučuji uvedení webových stránek společnosti, kde může být uvedeno více o pracovních pozicích, které jsou nabízeny.*

5.5 Doporučení č. 5

V rámci nábory společnost nevyužívá reference od minulých zaměstnavatelů, což je dle mého názoru chyba, především když se jedná o vedoucí pozici. V dnešní době se velmi často stává, že i v případě kdy zaměstnavatel rozvazuje pracovní poměr se zaměstnancem z důvodu krádeže nebo jiného porušení pracovní kázně, uchýlí se po žádosti zaměstnance k rozvázání pracovního poměru dohodou. Poté nový zaměstnavatel netuší, že uchazeč o pracovní místo v minulém zaměstnání kradl nebo jinak porušoval pracovní pravidla. Proto doporučuji vyžadovat po uchazečích reference od předešlého zaměstnavatele, a to buď v písemné formě, nebo alespoň v podobě uvedení kontaktní osoby, u které si můžeme ověřit informace týkající se pracovního chování uchazeče v zaměstnání. Předjedeme tak přijmutí problémového zaměstnance.

5.6 Doporučení č. 6

Protože ve společnosti chybí zpětná vazba, které má za následky nedostatek velmi cenných informací, s kterými se dá dále pracovat, doporučuji tyto možnosti nápravy:

1. počítání fluktuace zvlášť pro každou prodejnu, díky které má HR oddělení přehled o obchodech s vysokou fluktuací a posléze se snaží najít důvod. Obecně je vždy vyšší fluktuace u prodejních asistentů v Praze, než v menších městech;
2. zasílání aktuálních informací do HR oddělení o stávajících zaměstnancích (alespoň jednou za 14 dní za každou prodejnu) pro větší přehled a lepší reakce;
3. vyplnění vstupního formuláře nového zaměstnance, a to v době ukončení celkového zaškolení – zaměstnanec bude požádán o

vyplnění krátkého formuláře, v kterém zhodnotí kvalitu školení a uvede jeho případné připomínky. Toto je poté vhodné se zaměstnancem probrat osobně;

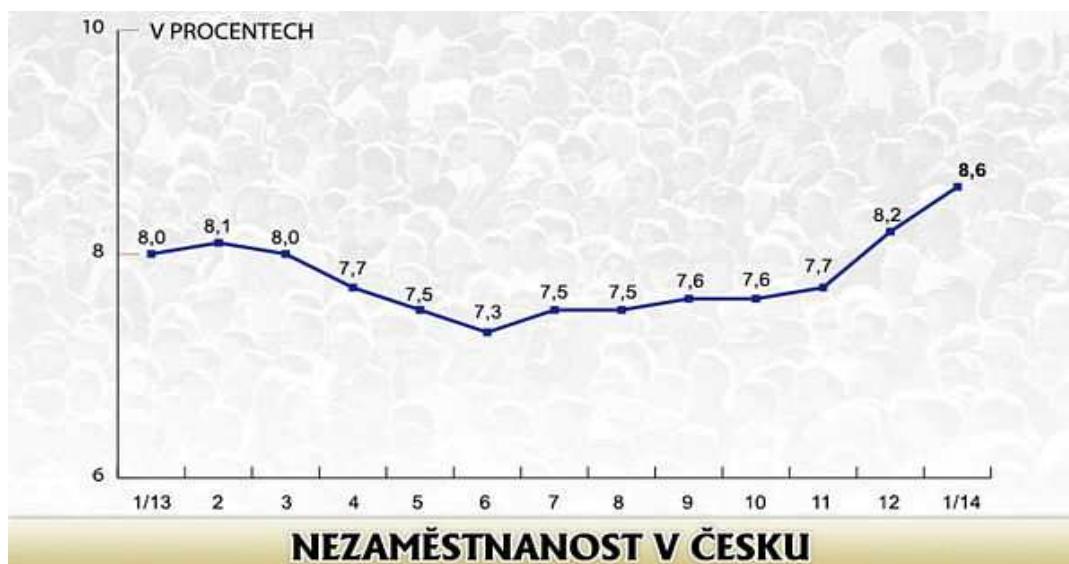
4. vyplnění výstupního formuláře odcházejícího zaměstnance, díky kterému zjistíme informace týkající se důvodů odchodu, s čím nebyl zaměstnanec spokojený a naopak, co by ve společnosti změnil, jak hodnotí pracovní tým na prodejně apod.

Je třeba si uvědomit, že komunikace je základem pro všechny pozice, nejen pro vedoucí (manažerské), ale i pro pozice prodejních asistentů. Jiří Halík (2008, s. 93) ve své knize uvádí, že hlas většiny manažerů je jednoduše slyšet, ale je potřebné také lidem naslouchat. Pokud tedy chceme, aby nám někdo naslouchal, je třeba si ujasnit následující body – co chceme vyjádřit, co skutečně říkáme, jak nás vnímá druhá strana, co si myslí druhá strana a jaký postoj druhá strana k našim slovům zaujímá. Ještě je k tomuto nutno dodat, že i zde je důležitá zpětná vazba, díky které zjistíme, zda druhá strana pochopila vše, tak jak mluvčí mínil.

6. Situace na trhu práce v roce 2014

Úřad práce uvádí, že lednová nezaměstnanost v roce 2014 v ČR vzrostla na 8,6 procent. Počet uchazečů o zaměstnání překročil poprvé v historii existence samostatné České republiky hranici 600 tisíc. Přesně bylo bez práce 629 274 lidí a z nich 614 870 bylo schopno ihned nastoupit do práce. Práci hledalo 8,2% žen a 9% mužů. Leden tedy patřil tradičně k měsícům s nejvyšším nárůstem nezaměstnanosti. Výraznou skupinu nových uchazečů tvořili ti, kterým skončily termínované pracovní smlouvy a dohody. I přesto, že zima byla mírná, nezaměstnanost ovlivnilo i přerušení některých sezónních prací, například stavebnictví, zemědělství či lesnictví.

Nejčastěji se na Úřady práce hlásili lidé se základním a středním vzděláním, dále pak lidé do 25 let a nad 55 let. Z profesní stránky převažovali administrativní pracovníci, montážní, manipulační a pomocní dělníci, prodavači, číšníci/servírky a zedníci. Naopak nejčastěji měli zaměstnavatelé zájem o strážné, seřizovače CNC strojů, svářeče, uklízeče, pomocné dělníky do výroby a v gastronomii. Taktéž se zaměstnavatelé poptávali po zednících a zámečnících, prodavačích a obchodních zástupcích. (Úřad práce, 2014)



Obrázek 4: Nezaměstnanost v Česku
Zdroj: Novinky.cz

I přesto, že na jedno volné pracovní místo připadá v průměru více než 10 uchazečů, mnoho společností se potýká s problémem najít kvalitní a zodpovědné zaměstnance. Morálka a očekávání potenciálních zaměstnanců se stále více zhoršuje. Na pracovní místo se hlásí velmi mnoho lidí a jen malá skupina z nich, odpovídá daným požadavkům.

Pozitivní však je, že dle Tiskové zprávy Úřadu práce stále více lidí využívá možnost rekvalifikačních kurzů a k 31.1.2014 se těchto kurzů zúčastnilo 8 625 lidí. Největší zájem byl o kurzy zaměřené na základní i speciální počítačové dovednosti, zdravotní a sociální oblast, účetnictví a také na získání profesních řidičských průkazů.

K 30.4.2014 evidoval Úřad práce o 33 tisíc méně uchazečů o práci nežli v lednu, což snížilo nezaměstnanost na 7,9%. Snížení nezaměstnanosti hlásilo všech 77 okresů. V dubnu byl zaznamenán výrazný pokles nezaměstnanosti, ke kterému významně přispěly sezónní práce, které byly již v plném proudu.

Během letních měsíců a podzimu se nezaměstnanost stále snižovala a říjnová nezaměstnanost se dosud stala nejnižší za rok 2014 a s největší pravděpodobností i nejnižší zůstane, protože jak již bylo uvedeno, v zimních měsících má nezaměstnanost tendenci růst. V říjnu tedy vykazoval Úřad práce nezaměstnanost 7,1%. (Kurzy.cz, 2014)

6.1 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník, uvedený v příloze, je zaměřený na chování organizací v průběhu náboru, jejich přístup k uchazečům a jak náborový proces vnímají samotní uchazeči, co dělají proto, aby práci získali, jaké mají možnosti v současné práci apod. Právě z hodnocení osob, které již mají zkušenosti s hledáním práce, je možné zjistit spoustu cenných informací. Dotazování probíhalo převážně v elektronické podobě a byly do něj zapojeny společnosti Magna, Johnson Controls, ABC a další oděvní společnosti a také Úřad práce. Níže uvedu výsledky dotazníku, který vyplnilo 63 osob v různém věku a pracovním odvětví, v období od ledna 2014 do června 2014.

VYHODNOCENÍ

DŮVOD HLEDÁNÍ PRÁCE:

- 70% dotazovaných práci nemělo
- 30% dotazovaných nebylo spokojeno s dosavadní prací

PROSTŘEDNICTVÍM ČEHO DOTAZOVANÍ PRÁCI NEJČASTĚJI HLEDALI:

1. Internet;
2. přes své známé;
3. úřad práce;
4. tištěná inzerce.

JAKÝ TYP PRÁCE HLEDALI:

- 25% dotazovaných hledalo ve svém oboru
- 70% dotazovaných hledalo práci všeho druhu
- 5% dotazovaných neodpovědělo

NA KOLIK INZERÁTŮ REAGOVALI PŘED ZÍSKÁNÍM PRÁCE:

Průměrně = 9 inzerátů.

KOLIK POHOVORŮ ABSOLVOVALI PŘED ZÍSKÁNÍM PRÁCE:

Průměrně = 3 pohovory.

OBDRŽELI DOTAZOVANÍ ODPOVĚĎ OD VŠECH SPOLEČNOSTÍ:

- 93% dotazovaných odpovědělo ne (více než 30% společností neodpovědělo)

- 5% dotazovaných odpovědělo ano
- 2% dotazovaných neodpovědělo

SETKALI SE DOTAZOVANÍ S JINÝM TYPEM POHOVORŮ (NAPŘ. HROMADNÝM POHOVORE):

- 60% dotazovaných odpovědělo ano
- 22% dotazovaných odpovědělo ne
- 8% dotazovaných neodpovědělo

DÉLKA TRVÁNÍ OSOBNÍHO POHOVORU:

Průměrná délka uvedená uchazeči = 45 minut

NEJČASTĚJI KLADENÉ OTÁZKY NA OSOBNÍCH POHOVORECH:

- Předchozí zaměstnání
- Očekávání od nové práce
- Práce na směny, noční směny
- Zájmy
- Zda má uchazečka děti (Pozn. Tato otázka by u pohovorů neměla být pokládána!)

BYLA NA POHOVORU PŘÍJEMNÁ ATMOSFÉRA A TAZETLÉ PROFESIONÁLNÍ:

- 97% dotazovaných odpovědělo ano

- 1% dotazovaných odpovědělo ne (bez uvedení důvodu)
- 2% dotazovaných neodpovědělo

MAJÍ V DOSAVADNÍ PRÁCI DOTAZOVANÍ MOŽNOST ROZVOJE:

- 80% dotazovaných odpovědělo ano
- 8% dotazovaných odpovědělo ne
- 12% dotazovaných práci nemělo

JSOU DOTAZOVANÍ SE SVOU PRACÍ SPOKOJENI:

- 70% dotazovaných odpovědělo ano
- 20% dotazovaných odpovědělo ne
- 15% dotazovaných neodpovědělo

JAK DLOHO BYLI DOTAZOVANÍ BEZ ZAMĚSTNÁNÍ:

Průměrná délka = 8 měsíců

CO DOTAZOVANÍ DĚLALI PRO ZÍSKÁNÍ LEPŠÍ PRÁCE:

- Sebevzdělávání;
- Kurzy a rekvalifikace;
- Zvýšení vzdělání.

Z výsledků dotazníků vyplývá, že v dnešní době si zaměstnaní svých pracovních míst váží a i přesto, že nejsou zcela spokojeni, příliš je nemění. To přisuzují i situaci na trhu práce a nezaměstnanosti, která je především v některých regionech, opravdu vysoká.

K pozitivním bodům z dotazníku řadím především vysoké procento u odpovědí týkajících se možnosti rozvoje a spokojenosti s dosavadní prací. Většina dotazovaných uvedla, že při osobních pohovorech byla příjemná atmosféra a že mnohdy se setkali s jinou formou pohovorů, což pokládám také za pozitivum, a to nejen ze strany uchazečů o práci, pro které je například hromadný pohovor či nově se vyskytující video pohovor s pomocí webkamery novou zkušeností, tak i pro společnosti hledající vhodné kandidáty, protože uchazeče lépe poznají a náborový proces se tak stává efektivnějším.

Výsledek odpovědí na otázku, kolik společností se uchazečům ozvalo se zpětnou vazbou na jejich reakci na inzerát, je hrozivý. 93% dotazovaných nedostalo zpětnou reakci na jimi zasláný životopis. Každá společnost by měla mít zajištěný určitý systém odpovědí tak, aby odpověděla každému z uchazečů, protože to je při nejmenším slušnost, ale také vizitka společnosti. V případě, kdy společnost uchazeči vůbec neodpoví na jeho reakci, působí nespolehlivě, a uchazeč může být postupně demotivován vůči dalšímu hledání nového pracovního místa.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout doporučení pro efektivní postup náborového procesu společnosti ABC. Podkladem pro uvedená doporučení je popis a analýza současného náborového procesu společnosti ABC a následné uvedení nedostatků, které brání do společnosti nejen najít kvalitní zaměstnance, ale také udržet jejich zájem o určité pracovní místo. Jedním z největších problémů se kterým se společnost potýká, jsou velmi časté odchody zaměstnanců, a to především u dvou pracovních pozic, u prodejní/ho asistenta/ky a vedoucí/ho oddělení. To přináší nemalé časové i finanční výdaje, kterým je nutné se vyhnout. Pro zabránění této postupující negativní tendence je základem vybrat kvalitní personál s odpovídajícími zkušenostmi a znalostmi. Samozřejmě to tímto ale nekončí, stále musíme mít na paměti nutnost vstupního školení, motivace a možnost osobního rozvoje zaměstnanců.

Doporučení jsou rozdělena do šesti skupin a to v posloupnosti, tak jak byly prezentovány nedostatky společnosti. Prvním krokem ke změně je detailněji propracovaný popis práce, který vytvářejí nejen personalisté ale i manažeři ve společnosti, nejlépe pak přímý vedoucí pracovník pro určité pracovní místo. Podrobný popis pracovní pozice slouží zájemcům pro získání reálné představy o pracovním místě ještě dříve, než na něj budou reagovat. Pro personalisty je popis pracovní pozice vhodným pomocníkem i při osobním pohovoru s uchazečem.

Druhý krok se týká telefonického pohovoru nebo videopohovoru, který se doporučuje využít před tím, než jsou uchazeči pozvaní k osobnímu pohovoru. Díky těmto způsobům pohovoru mohou personalisté získat dodatečné informace o zájemci, které nejsou jasné ze zaslání životopisu či motivačního dopisu. V průběhu telefonátu může být zjištěno mnoho cenných skutečností, jako například, zda má uchazeč stále o pracovní místo zájem, jaký je jeho současný pracovní stav, možnost nástupu a především i jeho komunikační schopnosti, které jsou pro všechny pozice ve společnosti ABC velmi důležité.

V dalším kroku se doporučuje využít při velkém počtu uchazečů hromadného pohovoru, který představí uchazeče personalistovi v jiném světle. Zjistí, zda je uchazeč schopen

pracovat v týmu, zda dokáže prosadit svůj názor ale naopak i vyslechnout druhé, kdo z uchazečů je vůdčí typ a kdo se příliš nezapojuje a spíše se nechá vést.

S upoutáním zájmu uchazeče souvisí další doporučení, a to jak nejlépe vytvořit inzerát na pracovní místo, co by v něm nemělo chybět, jak podrobný by měl být, aby byl reálným obrazem nabízené pracovní pozice a aby správně reprezentoval společnost ABC.

Dalším doporučením je věnovat čas získání referencí od bývalého zaměstnavatele uchazeče. V praxi se mnohdy stává, že lidé ve svých životopisech uvádí mylné informace a to zejména o jejich pracovních zkušenostech a výsledcích, o typu ukončení pracovního poměru apod. Kontakt na předešlého zaměstnavatele by měl být součástí každého životopisu a personalisté by ho měli využít. Nejvhodnější je zkontaktovat přímého nadřízeného, který může poskytnout cenné informace o uchazeči.

Posledním doporučením je využívat v každé situaci zpětné vazby, ať už se jedná o zpětnou vazbu týkající se zaškolení nového zaměstnance a jeho prvních dojmů ve společnosti nebo zpětnou vazbu od odcházejícího zaměstnance, od něhož můžeme získat podněty pro změny. Do této problematiky je také zahrnuto počítání fluktuace, aby měla společnost ABC přehled o tom, na kterých pobočkách odchází nejvíce zaměstnanců a z jakých pozic nejčastěji. Samozřejmostí je pak také zpětná vazba na výsledek fluktuace, která by měla být nejlépe řešena s vedoucími pracovníky pobočky.

Závěrem je nutno dodat, že i přes doporučení, která personalisté ve společnosti ABC obdrží, závisí v konečném důsledku především na nich a na vedoucích pracovnících, jak se k tomuto problému postaví a zda budou přistupovat ke své práci zodpovědně a bude v jejich zájmu získat co možná nejkvalitnější pracovníky.

Diplomová práce řeší problematiku náborového procesu, ale jelikož je tento proces natolik obsáhlý, věnuje se jen konkrétním nedostatkům, které jsou považovány za nejzásadnější.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BLÁHA, J., A. MATEJČÍK, Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 178 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. 374 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MILKOVICH, G., J. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: Aspi Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
- WERTHER, W., K. DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.
- ARMSTRONG, M., A. BARON *Managing Performance*. London: Chartered Institute of Personnel & Development, 2005. ISBN 978-1843981015.
- ČR – nezaměstnanost v dubnu výrazně poklesla na 7,9% [online]. Praha: Kurzy.cz, 2014 [cit. 2014-11-02]. Dostupný z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/365973-cr-nezamestnanost-v-dubnu-vyrazne-poklesla-na-7-9/>.

ČR – nezaměstnanost v dubnu výrazně poklesla na 7,9% [online]. Praha: Kurzy.cz, 2014 [cit. 2014-11-02]. Dostupný z:
<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>.

Nezaměstnaných je nejvíce v historii České Republiky [online]. Praha: Novinky.cz, 2014 [cit. 2014-09-10]. Dostupný z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/327170-nezamestnanych-je-nejvice-v-historii-ceske-republiky.html>.

Tisková zpráva Úřadu práce ČR 2014 [online]. Praha: Úřad práce ČR, 2014 [cit. 2014-11-02]. Dostupný z:
http://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2014/02/2014_02_10_tz_nezamestnanost_leden.pdf.

Seznam příloh

Příloha A	Dotazník.....	I
-----------	---------------	---

Příloha A Dotazník

Recruitment survey

Tento dotazník slouží pro účely diplomové práce a nezabere Vám déle než 5 minut. Děkuji za Váš čas a pomoc.

*Povinné pole

Uveďte období, ve kterém jste práci hledal(a) či od kdy hledáte. *

Proč jste práci hledal(a)? *

- neměl(a) jsem práci
- nebyl(a) jsem ve své práci spokojen(a)

Prostřednictvím čeho jste práci hledal(a)? *

- internet
- tištěná inzerce
- úřad práce
- přes své známé

Při hledání práce jste se zaměřil(a) na inzeráty: *

- ve svém oboru
- všeho druhu

Na přibližně kolik inzerátů jste reagoval(a) než se Vám podařilo práci najít? *

Na přibližně kolik pohovorů jste šel/šla, než jste byl(a) přijat(a)? *

Odpověděli Vám všechny společnosti, kterým jste zaslal(a) svou žádost a CV? *

Pokud odpovíte „ne“, do kolonky jiné napište přibližně kolik % společností Vám neodpovědělo.

- ano
- ne
- Jiné:

Setkal(a) jste se s jiným způsobem pohovoru než s klasickým osobním pohovorem (např. hromadné pohovory)? *

- ano
- ne

Jak dlouho trval osobní pohovor, pokud jste se nějakého zúčastnil(a)? *
Pokud jste se žádného nezúčastnil(a), uveďte 0.

Jaké Vám byly kladeny nejčastěji otázky na osobních pohovorech? *
Pokud jste se žádného nezúčastnil(a), uveďte 0.

Bylo Vám na pohovoru příjemně, byli tazatelé profesionální? *
Pokud uvedete „ne“, do kolonky jiné napište co vám vadilo.

- ano
- ne
- Jiné:

Je ve Vaší nynější práci možnost osobního rozvoje a možnost získání vyšší pozice? *

- ano
- ne
- momentálně práci nemám

Jste se svou nynější prací spokojen(a)? *
Pokud ne, napište důvod Vaší nespokojenosti.

- ano
- ne
- Jiné:

Jaký nejdelší časový úsek jste byl(a) nezaměstnaný(á). *

Co jste udělal(a)/děláte pro získání lepší, nové práce? *