



Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Dominika Kročilová

Vedoucí práce:

Ing. Mgr. Lenka Suková

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání bakalářské práce

Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti

Jméno a příjmení: **Dominika Kročilová**
Osobní číslo: E17000509
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1) Stanovení cíle bakalářské práce. 2) Teoretická východiska v procesech získávání a výběru zaměstnanců. 3) Charakteristika vybrané společnosti a analýza současného stavu. 4) Návrh změny v procesech získávání a výběru zaměstnanců. 5) Formulace závěru a zhodnocení návrhu změny.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-288-8.
KOCIANOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3269-5.
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1.
PROQUEST. 2019 *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019- 09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>
Konzultant: Mgr. Jana Volková

Vedoucí práce:

Ing. Mgr. Lenka Suková
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

30. dubna 2020

Dominika Kročilová

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá tématem získávání a výběru zaměstnanců. Cílem bakalářské práce je vypracovat návrh změny ve vybrané společnosti vedoucí k optimalizování a zlepšení procesů v oblasti získávání a výběru zaměstnanců na konkrétní vybrané pracovní pozici. První část práce vychází z literární rešerše a zaměřuje se na teoretická východiska dané problematiky. Jsou zde teoreticky vymezeny základní pojmy z oblasti personální práce, získávání a výběru zaměstnanců. Dále jsou charakterizovány jednotlivé metody a definovány aktuální trendy ovlivňující danou problematiku. Druhá část bakalářské práce se zaměřuje na popis společnosti Europ Assistance, s.r.o., analýzu a zhodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Na základě dané analýzy je v závěru práce navrženo doporučení vedoucí k zefektivnění procesů probíhajících ve společnosti a vztahujících se k vybrané pracovní pozici.

Klíčová slova

Lidské zdroje, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, uchazeč, assessment centrum, pracovní pozice, manažer.

Annotation

Recruitment and selection of employees in selected company

This bachelor thesis deals with topic of recruitment and selection of employees. The aim of the bachelor's thesis is draw up a proposal of changes leading to the optimization and streamlining of recruitment and selection of employees for a specific selected job title in selected company. First part of the thesis is based on literary research and is focused on the theoretical basis of the issue. It theoretically defines the basic concepts of personnel work, recruitment and selection of employees. It characterizes the various methods and defines the current trends affecting the issue. The second part of the thesis focuses on the description of company Europ Assistance, s.r.o., analysis and evaluation of the processes of recruitment and selection of employees in the company. Finally, on the basis of the analysis is proposed recommendation related to the selected job title to improve the processes in the company.

Key words

Human resources, recruitment of employees, selection of employees, candidate, assessment center, job title, manager.

Obsah

Seznam ilustrací	12
Seznam zkratk	13
Úvod	14
1 Personální práce	15
1.1 Personální administrativa	15
1.2 Personální řízení	15
1.3 Řízení lidských zdrojů	15
1.4 Personální činnosti.....	16
1.5 Personální útvar	17
2 Získávání zaměstnanců	18
2.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců	18
2.2 Definice pracovního místa.....	18
2.3 Určení zdrojů uchazečů	19
2.4 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.....	20
2.4.1 Využití jednotlivých metod získávání zaměstnanců.....	21
2.5 Náležitosti a formulace pracovní nabídky	21
2.6 Dokumenty vyžadované od uchazečů	22
2.7 Předvýběr uchazečů	22
3 Výběr zaměstnanců	23

3.1	Metody výběru zaměstnanců	23
3.1.1	Výběrový pohovor	23
3.1.2	Výběrové testy	24
3.1.3	Assessment centre	25
3.1.4	Reference	26
4	Trendy související se získáváním a výběrem zaměstnanců	28
5	Europ Assistance, s.r.o.	30
5.1	Personální oddělení.....	31
5.2	Personální plánování.....	31
5.3	Identifikace potřeby obsazení pracovního místa	32
5.4	Získávání zaměstnanců.....	33
5.4.1	Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	34
5.4.2	Dokumenty vyžadované od uchazečů.....	35
5.5	Předvýběr uchazečů	36
6	Analýza současného stavu-využívané metody výběru uchazečů.....	37
6.1	Pracovní pozice call centra	37
6.2	Administrativní a specializované pracovní pozice	38
6.3	Manažerské pracovní pozice	39
6.4	Rozhodnutí o výběru a informování uchazeče	40
7	Návrh assessment centra	41

7.1	Výhody volby assessment centra.....	44
7.2	Nevýhody volby assessment centra	44
	Závěr.....	45
	Seznam použité literatury	46
	Seznam příloh.....	48

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Vývoj počtu zaměstnanců.....	30
Obrázek 2: Organizační struktura personálního oddělení	31
Obrázek 3: Harmonogram navrhovaného assessment centra.....	42

Seznam zkratk

HR Human Resources (lidské zdroje)

TUL Technická univerzita v Liberci

Úvod

Získávání a výběr zaměstnanců jsou personální činnosti, které značně ovlivňují následné efektivní fungování společností, a právě proto je na ně kladen značný důraz. Společnosti chápou, že prostřednictvím svých zaměstnanců dosahují jednotlivých cílů a jsou tak úspěšnými. Tito zaměstnanci musí být dostatečně kvalifikováni a motivováni. V současnosti existuje mnoho metod vykonávání těchto personálních činností, a právě výběr metody vhodné pro danou společnost je považován za klíčový. Získávání a výběr zaměstnanců jsou složité procesy, které musí být vedeny dostatečně zkušenými pracovníky.

Cílem této bakalářské práce je definovat toto téma na základě teoretických poznatků, analyzovat a zhodnotit procesy získávání a výběru zaměstnanců probíhající ve vybrané společnosti. Následně navrhnout opatření vedoucí k zefektivnění daných procesů probíhajících ve vybrané společnosti ve vazbě na vybranou pracovní pozici.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část se zaměřuje na vymezení teoretických poznatků získaných z odborné literatury zabývající se daným tématem. Definuje základní pojmy související s personální prací a získáváním a výběrem zaměstnanců. V druhé části této práce je přestavena společnost Europ Assistance zabývající se poskytováním asistenčních služeb. Část je věnována základním informacím o společnosti a analýze a zhodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců probíhajících ve společnosti.

Závěr bakalářské práce se věnuje návrhu opatření vedoucí k optimalizování a zefektivnění výběru zaměstnanců v souvislosti s vybranou pracovní pozicí ve společnosti. Pro vybranou pracovní pozici je detailně sestaven průběh assessment centra, jakožto vhodné metody výběru pracovníku na tuto pracovní pozici. Celé assessment centrum je sestaveno tak, aby dostatečně reflektovalo požadavky společnosti na kandidáty. Cílem sestavení návrhu opatření ve formě assessment centra je optimalizovat proces výběru zaměstnanců na vybranou pracovní pozici ve společnosti Europ Assistance s.r.o..

1 Personální práce

Personální práce, jinak nazývaná personalistikou, tvoří část řízení organizace související s řízením a vedením lidí. Tento pojem bývá často zaměňován s pojmy personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů, které mohou označovat samotné řízení a vedení lidí, nebo ve svém druhém významu mohou vymezovat jednotlivé vývojové etapy personalistiky a rozdílné přístupy ve vedení a řízení lidí v organizaci. (Šikýř, 2016)

1.1 Personální administrativa

Personální administrativa označuje historicky nejstarší vymezení personální práce chápající ji jako podpůrnou a pasivní službu zajišťující administrativní práce a procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizováním dokumentů a informací vztahující se k zaměstnancům a jejich činnosti. Toto pojetí personální práce dnes přžívá především v organizacích s nízkou mírou dělby pravomocí, kde není dostatečně docenovaná. (Koubek, 2015)

1.2 Personální řízení

Personální řízení označuje následující vývojovou etapu zahrnující nejen nutnou administrativu, ale také koncepci personální a sociální politiky, rozpracování základních personálních činností, rozšíření personálních útvarů a s ním spojené zvyšování kvalifikace personálních pracovníků. Tato strukturovaná personální práce nabývá na významu a stává se důležitou částí řízení organizace. (Kocianová, 2012)

1.3 Řízení lidských zdrojů

Nejnovější koncepcí je řízení lidských zdrojů, kvalitativně nejvyšší úroveň systému personální práce založené na vzájemném prospěchu organizace a zaměstnance jakožto jedince závislého na oboustranném splnění očekávání a potřeb. Organizace se snaží k plnému využití schopností a dovedností svých pracovníků, a tak jejichž prostřednictvím dosáhnout svých cílů. Tímto tedy dochází ke sjednocení cílů jedinců a organizace. (Kocianová, 2012)

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:

- nejvhodnější zařazení pracovníka na dané pracovní místo dle dosažené kvalifikace a předpověď proměnlivosti požadavků pracovního místa v souvislosti s rozvojem pracovníků.
- Správné a úplné využití fondu pracovní doby a dosažené kvalifikace pracovníků.
- Efektivní vedení pracovního týmu a budování mezilidských vztahů.
- Neustálý rozvoj zaměstnanců vedoucí k uspokojení potřeb pracovníka.
- Dodržování zákonů spojených s výkonem práce, zaměstnáváním lidí, lidskými právy a vytvářením a udržením pověsti organizace jakožto zaměstnavatele. (Koubek, 2015)

Cílem řízení lidských zdrojů je obecně zaopatření pracovníků, jejich rozvoj, motivování, oceňování vykonané práce, vybudování si vzájemné důvěry, vytváření a udržování dobrých mezilidských vztahů. (Kocianová, 2012)

1.4 Personální činnosti

K realizování organizačních cílů v oblasti řízení lidských zdrojů vykonává personální útvar několik personálních činností, mezi kterými jsou administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovně-právní legislativy a koncepční, metodické a analytické činnosti doprovázeny poradenstvím manažerům a zaměstnancům. V některých případech jsou personální činnosti označovány jako personální služby, a to pokud je chápán personální útvar jako subjekt zajišťující služby zaměstnancům a manažerům jakožto vnitřních klientů. (Dvořáková, 2012)

Činnosti řízení lidských zdrojů zahrnují:

- formování a analyzování pracovních míst za účelem definování jednotlivých pracovních úkonů, jejich seskupování k danému pracovnímu místu a charakterizování a specifikace pracovních míst v organizaci.
- Plánování lidských zdrojů vycházející z identifikace potřeby pracovníků, jejího pokrytí a personálního rozvoje zaměstnanců.
- Obsazování nových a nově uvolněných pracovních míst v organizaci za pomoci získávání, výběru, přijímání nejvhodnějších uchazečů a jejich následné adaptace.
- Motivování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování vyžadovaného výkonu zaměstnance za pomoci získávání a udělování pravidelné zpětné vazby.
- Oceňování výkonu zaměstnanců.

- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vedoucí k dosažení požadovaného výkonu.
- Neustálá péče ovlivňující zaměstnance v pracovním procesu.
- Využívání personálního informačního systému k zpracovávání potřebných personálních údajů a zabezpečování personální práce v organizaci. (Šikýř, 2014)

1.5 Personální útvar

Pracoviště zaměřující se na řízení lidských zdrojů nazýváme personálním útvarem. Ten zajišťuje odbornou stránku personální práce a s ní spojené poskytování služeb zaměstnancům. Krom samotných úkolů řízení lidských zdrojů musí personální oddělení dále plnit i některé specifické úkoly:

- vytváří, navrhuje a prosazuje personální strategii a s ní spojenou personální politiku v organizaci.
- V souladu s personální strategií a personální politikou organizace poskytuje rady vedoucím pracovníkům a nasměřovává je v plnění jejich úkolů spojených s personální prací.
- Předkládá vedení společnosti návrhy týkající se personální práce a vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska vlivu na zaměstnance a jejich práci.
- Zabezpečuje vedení jednotlivých personálních činností potřebných k plnění úkolů personální práce, metodicky řídí, organizuje a koordinuje jejich uskutečňování a neustálé zlepšování. (Koubek, 2015)

2 Získávání zaměstnanců

Úvodní etapou do obsazování pracovního místa je získávání zaměstnanců, jehož účelem je oslovit a přilákat dostatečné množství uchazečů splňující zákonné a vlastní podmínky stanovené organizací v požadovaném čase a za přiměřené náklady. Podstatou tohoto procesu je komunikace mezi organizací a potenciálním uchazečem. Ten je informován o podmínkách, možnostech a požadavcích na danou pracovní pozici a následném shromáždění údajů o jeho způsobilosti k vykonávání požadované práce. Efektivnost celého procesu je dána úrovní komunikace, která dále ovlivňuje i samotnou pověst zaměstnavatele. Výsledkem procesu je získání vhodného množství uchazečů splňující nezbytné podmínky zaměstnavatele a jejich následné pozvání k výběrovému procesu. (Šikýř, 2016)

2.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Identifikace potřeby získávání zaměstnanců vycházející z plánů organizace, který je založen na plánování činností, investic a technologických pokroků, by měla probíhat s časovým předstihem před samotnou realizací procesu získávání zaměstnanců. Potřebu dodatečné pracovní síly není možné vždy identifikovat s předstihem, často se jedná o momentální, operativní potřebu. Tuto momentální potřebu usnadňují v případě odchodů zaměstnanců k jinému zaměstnavateli běžící výpovědní lhůty či dohodnuté termíny odchodů. (Koubek, 2015)

Před samotným obsazováním pracovního místa je nejdříve vhodné zvážit alternativy obsazení pracovního místa. Organizace může zvážit dočasné neobsazování daného pracovního místa, zrušení pracovního místa či sloučení uvolněného pracovního místa s jiným pracovním místem v organizaci. Rovněž je možné dočasně obsadit uvolněné pracovní místo zaměstnancem pracovní agentury, nebo jiného zaměstnavatele, případně prostřednictvím jiné právnické osoby. V takovém případě už se ovšem nejedná o pracovněprávní vztah podle zákoníku práce, ale o právní vztah na základě občanského zákoníku. (Šikýř, 2014)

2.2 Definice pracovního místa

Požadavky na zaměstnance vycházejí z popisu pracovního místa a specifikace požadavků na zaměstnance, díky kterým je poté personalista schopen vytvořit danou pracovní nabídku. Popis pracovního místa stanovuje účel vzniku, vztahy nadřízenosti a podřízenosti v organizaci.

Dále bývá doplněn o základní informace týkající se pracovních podmínek, zvláštní požadavky vztahující se k danému pracovnímu místu a příležitosti pro možný budoucí rozvoj. Specifikace požadavků na zaměstnance jsou definovány: dovednostmi, schopnostmi, vzděláním, kvalifikací a zkušenostmi, které jsou potřebné pro výkon práce. (Armstrong, 2015)

2.3 Určení zdrojů uchazečů

Personalista rozhoduje, zda se při získávání zaměstnanců bude orientovat především na vnitřní zdroje či vnější, nebo jestli půjde o kombinaci obou z nich.

Mezi **vnitřní zdroje** pracovních sil řadíme pracovníky, kteří:

- chtějí ve vlastním zájmu přejít na nově vytvořené, či uvolněné pracovní místo,
- profesně překročili kapacity svého nynějšího pracovního místa a jsou nyní schopni vykonávat náročnější úkoly, které jim nabízí nově vytvořené/uvolněné pracovní místo,
- již dokončili výkon na svém dosavadním pracovním místě a budou z místa uvolněni,
- jsou uvolněni z důvodu technologického pokroku firmy. (Koubek, 2015)

Vnější zdroje pracovních sil jsou tvořeny:

- v současnosti nezaměstnanými lidmi,
- absolventy,
- lidmi, kteří jsou v současné době zaměstnáni, ale na stávajícím pracovním místě jsou nespokojeni a jsou rozhodnuti práci změnit,
- studenty, ženami v domácnosti, či důchodci, kteří jsou považováni za doplňkové zdroje často využívané v souvislosti se zkráceným pracovním poměrem. (Koubek, 2015)

Výhodou využití **vnitřních zdrojů** je vzájemná znalost organizace a zaměstnance usnadňující výběr a následnou adaptaci zaměstnance. Organizace tímto zaměstnanci umožňuje jeho funkční postup, rozvoj, rozšíření jeho kvalifikace a podněcuje tak jeho loajalitu vůči organizaci. Nevýhodou **vnitřních zdrojů** je potenciální ztráta schopných a motivovaných lidí mimo organizaci. Výhodou využití **vnějších zdrojů** je získání nových, motivovaných, schopných zaměstnanců, jejichž získání bývá zpravidla jednodušší a levnější než vzdělávání a zvyšování kvalifikace stávajících zaměstnanců. Nevýhodou využití **vnějších zdrojů** je větší vynaložení času, peněz a úsilí organizace pro získání nových zaměstnanců a jejich následné sociální začlenění a odborné zapracování. Úspěšné organizace dávají zpravidla přednost využívání

vnitřních zdrojů, čímž zúročí své investice do vlastních zaměstnanců. Pokud vlastní zdroje nejsou dostatečné, přechází organizace k vnějším zdrojům. (Šikýř, 2016)

2.4 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Výběr metody získávání zaměstnanců je značně ovlivněn finančními prostředky, které má pro tuto činnost k dispozici personální oddělení. Mezi metody získávání zaměstnanců se řadí:

- **inzerování v médiích**, mezi která řadíme **tisk, rozhlas a televizi**. Tuto standardní metodu může využívat organizace sama, nebo může spolupracovat s pracovními agenturami, jež tuto metodu využívají. Inzerce by měla být efektivní, aby oslovila cílovou skupinu kandidátů a podnítila jejich zájem o obsazované pracovní místo.
- **Internetová inzerce** pokrývající široký okruh uchazečů. K tomuto typu inzerce se využívají internetové stránky, které:
 - jsou provozovány specializovanými organizace.
 - zprostředkovávají přímo pracovní agentury.
 - patří médiím, ve kterých již dané organizace inzerují, a mohou tedy na svých internetových stránkách uvést kopii inzerátu.
- **Zprostředkovatelské agentury** zaměřující se na obsazování běžnějších pracovních pozic. Agentury zajišťují inzerci, často také prvotní pohovory a předvýběr uchazečů, přičemž po předvýběru organizaci doporučí pouze vyhovující uchazeče. Pokud není organizace s výběrem spokojená, agentura provede náhradu.
- **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**, například prostřednictvím organizování akcí pro studenty, ve kterých může organizace získat pracovníky s potřebnými znalostmi, vzděláním a zaměřením. Jedná se ovšem o méně oblíbenou metodu.
- **Bezplatná spolupráce s úřady práce**, které v některých případech mohou zaměstnavateli i poskytnout příspěvek na zaměstnávání pracovníka. Pracovníci, které nabízí úřad práce, bývají zpravidla vhodní pro méně kvalifikované činnosti.
- **Osobní doporučení** ze stran vlastních zaměstnanců, profesionálních kolegů či známých.
- **Specifické metody**, kterými jsou vývěsky, letáky, plakáty, nebo poutače upozorňující na volná pracovní místa. (Kocianová, 2010)

2.4.1 Využití jednotlivých metod získávání zaměstnanců

V případě pokrytí potřeby **vysoce kvalifikovaného specialisty** bývá zpravidla volena spolupráce s agenturou, která má-li ve svém registru vhodného uchazeče, zajistí získání pracovníka velmi rychle. K obsazování **kvalifikovaných a odborně definovaných pracovních míst** slouží osobní doporučení. Doporučované osoby bývají současným zaměstnancem doporučovány s rozvahou z důvodu obavy z možnosti poškození pověsti doporučením nevhodného kandidáta. Naopak metoda vhodná pro pokrytí pracovního místa **nevyžadující odbornou kvalifikaci** bývá společnostmi volena spolupráce s úřady práce nabízející omezený výběr uchazečů z registru nezaměstnaných či spolupráce se vzdělávacími agenturami sloužící současně k pokrytí dočasné potřeby práce. Velmi vhodnou metodou pro získání **manuálních pracovníků** jsou specifické metody, mezi které se řadí vývěsky, letáky či poutače nutící uchazeče nabídku zaregistrovat. **Univerzální metodou** pro získávání zaměstnanců k obsazení kteréhokoliv pracovního místa je inzerování v médiích a na internetu. Tato metoda bývá zvolena až po ujištění, že žádnou z levnějších metod nelze využít. (Koubek, 2011)

2.5 Náležitosti a formulace pracovní nabídky

Účelem pracovní nabídky je poskytnutí potenciálním uchazečům jasných, přesných, pravdivých a úplných informací týkajících se nabízeného pracovního místa. Správně formulovaná pracovní nabídka by měla zabezpečit, že potenciální uchazeči sami zhodnotí povahu, požadavky a podmínky práce a rozhodnou se, zda se považují za vhodného uchazeče. Sami tak zajistí „autoselekcí“ zvyšující efektivnost získávání zaměstnanců. Pracovní nabídka by měla obsahovat:

- název pracovní pozice, který svou poutavostí rozhoduje o úspěšnosti nabídky zaměstnání a poskytuje základní informace oslovující muže i ženy,
- charakteristika vykonávané práce a organizace rozšiřující název pracovní pozice,
- místo výkonu práce uváděno tehdy, pokud se liší od sídla organizace,
- přiměřené a opodstatněné požadavky na uchazeče vyplývající z potřeb zaměstnavatele a zvláštních právních předpisů,
- podmínky výkonu práce vyplývající z předpokládaného pracovněprávního vztahu oslovující a upoutávající dostatečný počet uchazečů, pro které musí být jejich znění srozumitelné, přesné, pravdivé, úplné a tím vyvolávat příjemná a reálná očekávání,

- seznam požadovaných dokumentů od uchazečů umožňující jak předběžný výběr, tak případný výběr nejvhodnějšího uchazeče na základě informací v nich uvedených,
- pokyny pro uchazeče zahrnující přesné kontaktní údaje, odpovědnou osobu a další instrukce spojené s výběrovým řízením. (Šikýř, 2014)

2.6 Dokumenty vyžadované od uchazečů

Pro usnadnění následující fáze předvýběru mohou být uchazeči vyzváni k doložení několika dokumentů. Prostřednictvím těchto dokumentů se uchazeči představují potenciálnímu zaměstnavateli, a měli by proto dbát na dostatečnou kvalitu. Nejčastěji využívaným typem dokumentu je životopis zahrnující informace o dosaženém vzdělání a praxi uchazeče. Často bývá doplňován o motivační dopis, jehož cílem je zaujmout hodnotitele tak, aby byl uchazeč pozván k následnému výběrovému řízení. Dále mohou být uchazeči vyzváni k vyplnění dotazníku. Dotazníky zajišťují to, že jsou uchazeči hodnoceni na základě srovnatelných kritérií. Dále může být vyžadován seznam lidí, kteří mohou být osloveni se žádostí o získání referencí o uchazeči, hodnocení uchazeče od předchozího zaměstnavatele či doklady o dosaženém vzdělání a praxi. Vždy musí být uchazeč informován o tom, zda je nutné doložit všechny tyto dokumenty také v cizím jazyce. (Duda, 2008)

2.7 Předvýběr uchazečů

Předvýběr uchazečů je prováděn v souvislosti s reakcí potenciálních uchazečů na uveřejněnou pracovní nabídku. Zpravidla se jedná o hodnocení dokumentů získaných od uchazečů, přičemž mezi základní kritéria řadíme dosažené vzdělání, předchozí pracovní zkušenosti a vykonávané činnosti, znalosti a dovednosti osvojené během předchozích zaměstnání. Výsledkem je rozdělení potenciálních uchazečů do dvou skupin:

Vhodní uchazeči splňující požadavky zaměstnavatele pro výkon dané práce, kteří bývají pozváni k dalším výběrovým procedurám.

Nevhodní uchazeči nesplňující nezbytné požadavky zaměstnavatele pro výkon práce, kterým je zasláno zdvořilé odmítnutí s poděkováním za zájem o dané pracovní místo. Dokumenty nevhodných uchazečů bývají vráceny, popřípadě zlikvidovány. (Šikýř, 2016)

3 Výběr zaměstnanců

Výběr pracovníků je personální činností, jejímž cílem je vybrat, který z uchazečů přihlášených do výběrového řízení bude pravděpodobně nejvhodnějším pro dané pracovní místo, podpoří svou přítomností dobré mezilidské vztahy a organizační kulturu, přijme hodnoty pracovní skupiny a celé organizace za své a bude otevřený změnám a rozvoji, ke kterým může v rámci pracovního místa v organizaci dojít. (Koubek, 2015)

Kvalita průběhu procesu výběru zaměstnanců je klíčovou pro formování pracovní síly organizace, jež nutně musí vymezit kritéria používaná při výběru, zvážit jejich platnost a spolehlivost pro budoucí pracovní výkon uchazeče. Je nutno také najít a rozhodnout se pro metody výběru prokazující soulad kvalit uchazeče s kritérii obsazovaného pracovního místa. (Koubek, 2015)

3.1 Metody výběru zaměstnanců

Kvalitu výběrové metody hodnotí prognostická validita udávající, zda lze pomocí zvolené výběrové metody předpovědět vhodnost uchazeče pro obsazovanou pracovní pozici. Hodnota validity je měřena pomocí analýzy založené na posuzování uchazečů na konci výběrového řízení s budoucími pracovními výkony na obsazovaném pracovním místě. Validita nabývá hodnoty mezi 0 až 1, přičemž 1 znamená plnou shodu hodnocení uchazeče na konci výběrového řízení s hodnocením během budoucího pracovního výkonu, je-li hodnota nulová hodnocení se neshodují. (Kocianová, 2010)

3.1.1 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor se řadí mezi nejčastější nástroje personálního výběru a vyžaduje od tazatelů především dovednost naslouchat, správně pokládat otázky, prezentovat a přesvědčovat o kvalitách nového zaměstnání. Především přesvědčovací schopnosti tazatelů jsou velmi důležité, jelikož nejde pouze o vybrání si správného člověka, ale také o to, aby daný kvalitní kandidát získal zájem o námi nabízenou pracovní pozici. Je totiž velice obvyklé, že uchazeči často sami vybírají mezi několika budoucími zaměstnavateli a posuzují, které z nabízených pracovních míst pro ně bude nejatraktivnější. Tazatel musí být dále schopen kriticky zhodnotit kvality kandidáta, nesmí se nechat ovlivnit nacvičenou prezentací uchazeče, musí umět rozpoznat jeho slabé stránky a posoudit, zda je uchazeč skutečně vhodným pro daný druh práce.

Výběrový rozhovor může být validním nástrojem pouze tehdy, když je strukturovaný, promyšlený a jsou-li dopředu definovány požadavky na uchazeče. (Bělohávek, 2016)

Velmi důležitým krokem před samotným pohovorem je předcházející příprava na něj. Pokud není skvěle zvládnuta samotná příprava, zahrnující důslednou analýzu získaných dokumentů od uchazeče, vystavuje se organizace riziku získání nedostatečných, nekvalitních či mylných informací od uchazeče. Tazatelé by měli zohlednit také kandidátovu nonverbální komunikaci a zaměřit se na nejasnosti a případné nesrovnalosti zjištěné z dokumentů a při otázkách směřovaných k těmto rozporuplným informacím sledovat chování kandidáta. Tazatel se také během výběrového pohovoru musí seznámit s kandidátovou představou o nabízené pracovní pozici a práci s ní spojenou a předejít tak případným budoucím nedorozuměním. Jedním z klíčových rozhodovacích parametrů je kandidátova představa o mzdovém ohodnocení. Jakmile jsou obě strany seznámeny s potřebnými údaji, může dojít k objektivnímu rozhodnutí. (Matějka, 2007)

3.1.2 Výběrové testy

Výběrové testy jsou aplikovány pro zjištění platných a důvěryhodných informací týkající se výše schopností, inteligence, charakteristik osobnosti, nadání nebo vědomostí. Výběrové testy představující nástroj měření jsou označovány za psychometrické testy, jejichž základem jsou systematické a normalizované postupy měřící rozdíly v osobních charakteristikách. To umožňuje pochopit jednotlivé uchazeče a predikovat, jak moc budou úspěšní na obsazovaném pracovním místě. Abychom test mohli označit za úspěšný, musí podpořit objektivní a racionální výběr zaměstnance poskytnutím dat umožňující předpovědět budoucí chování uchazeče. Zároveň musí být test založen na výzkumu, jehož výsledná data získaná z měření řad reprezentativních lidí vymezující standard pro porovnání s ostatními uchazeči. Ústředními charakteristikami dobrého testu jsou jeho spolehlivost a platnost. Výsledky testů lze interpretovat dvěma způsoby:

- **pomocí norem** vyjadřující skóre v testu dosažené uchazečem porovnané se standardem lidí, který se vyhledá v tabulce norem.
- **Pomocí skóre kritérií**, které využívá vztah mezi získaným skórem uchazeče v testu a znalosti toho, k čemu je test určen. (Armstrong, 2015)

Testování uchazečů zahrnuje především:

- **Testy intelligence** prověřující verbální, numerické, abstraktivní myšlení a krátkodobou paměť uchazeče. Testy prošetřují a zhodnocují duševní schopnosti jedinců a odkrývají individuální rozdíly v jejich intelektuálních schopnostech.
- **Testy osobnosti** posuzující vhodnost osobnostního profilu uchazeče pro výkon požadované práce. Testování v podobě dotazníku, přičemž odpovědi uchazeče na jednotlivé otázky odhalují dílčí osobnostní charakteristiky a celkovou strukturu profilu.
- **Testy schopností** zkoumající a posuzující schopnosti a dovednosti uchazečů nutné pro výkon požadované práce. K tomuto jsou využívány modelové situace prozrazující skutečné schopnosti a dovednosti uchazeče. (Šikýř, 2016)

3.1.3 Assessment centre

Assessment centre je komplexní program založený především na simulaci manažerských pracovních činností, při nichž dochází k testování pracovní způsobilosti kandidáta na manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál. Sloužit tato simulace může ovšem také k hodnocení a rozvíjení současných výkonů manažerů. Assessment centre obsahuje sled skupinových a individuálních úkolů, při jejichž vykonávání jsou uchazeči hodnoceni vybranými praktiky, nebo zkušenými psychology. Krom úkolů zaměřených na simulaci reálných manažerských situací zahrnují také pohovory, testy osobnosti a schopností. Výsledkem je relativně spolehlivá představa o uchazečově budoucím pracovním výkonu. (Koubek, 2015)

Při pořádání assessment centre se dá zpravidla opřít o obecný postup organizace vedoucí k dostatečné efektivnosti programu. Nejdříve je nutné přesně analyzovat činnosti vykonávané na obsazované pracovní pozici a stanovit kompetence, které mohou vycházet z kompetenčního modelu organizace doplněného o další položky vycházející z analýzy práce. Následuje sestavení průběhu assessment centre, kde by ke každé kompetenci měla být přiřazena alespoň jedna simulovaná situace dopředu konzultovaná s experty. Veškeré činnosti je potřeba shrnout do předem připraveného harmonogramu počínající aktivitou pro uvolnění atmosféry, pokračující psychicky náročnějšími metodami, kdy jsou účastníci ještě svěží a zakončen je individuálními rozhovory. Dalším krokem je příprava dokumentů nezbytných pro hladký průběh assessment centre, mezi které řadíme scénář aktivit a průběhu celého assessment centre, popis kompetencí, kompetenční matici sloužící hodnotitelům k zápisům poznámek, životopisy

účastníků a materiály potřebné k jednotlivým aktivitám. Následuje výběr a příprava hodnotitelů, kdy organizace nemusí čerpat pouze ze svých zdrojů, ale může využít také možnosti přizvání si externího, nezávislého konzultanta. Samotná příprava hodnotitelů má za cíl objasnit smysl používaných aktivit, méně zkušeným hodnotitelům je nutné vysvětlit i to, jak se mohou některé kompetence v průběhu assessment centre projevit. Účastníky assessment centre pozveme s dostatečným předstihem a informujeme je současně také o přibližném průběhu. Organizaci samotného assessment centre předchází také příprava místnosti, kdy je nezbytné myslet na dostatečnou velikost místnosti a ověření funkčnosti technického vybavení. Assessment centre je zahájen úvodním slovem, představením harmonogramu a informováním o zacházení s výsledky. Následují samotné aktivity, kdy posuzovatelé sledují chování účastníků a dělají si případné poznámky. Po akci nastává konference hodnotitelů diskutujících a formulujících závěry, kdy v případě rozporu má rozhodující slovo ten, kdo monitoroval účastníka. Zpracování závěrů může mít několik podob:

- prosté rozhodnutí ano/ne či pořadí podle vhodnosti,
- grafy zahrnující dosaženou úroveň jednotlivých kompetencí účastníka,
- charakteristika osobnosti účastníka,
- formulaci závěru týkající se vhodnosti účastníka pro danou pracovní pozici,
- doporučení pro následný rozvoj. (Bělohlávek, 2016)

Solidně působí, když není opomenuta také zpětná vazba formou rozhovoru, zaslání celého textu závěrečné zprávy účastníkovi, nebo zaslání výsledků testů s objasněním významu bez přílohy závěrečné zprávy. K samotné závěrečné zprávě má přístup ověřená osoba, kterou většinou bývá personalista, popsaná osoba samotná a přímí nadřízení. Se zprávou se nakládá v souladu s firemními pravidly a zákonem. (Bělohlávek, 2016)

3.1.4 Reference

Po absolvování osobního pohovoru a případného testování může dojít se souhlasem uchazeče na získávání referencí rozhodující zejména v případech, kdy do konečného výběru postoupilo více uchazečů, kteří jsou tímto procesem selektováni. Reference bývají získávány zpravidla písemně či telefonicky. Hlavním účelem referencí je opatření věcných informací o potenciálním uchazeči od současného či předchozího zaměstnavatele. Nutností je ověření povahy vykonávané práce, pracovní morálky, průběhu doby strávené u zaměstnavatele, důvodu odchodu, případně podmínek finančního ohodnocení, a zda by uchazeče zaměstnali znovu.

Naopak názory na charakter, kompetentnost a vhodnost uchazeče nejsou poskytovatelé referencí schopni posoudit. Reference bývají zpravidla získávány písemně či telefonicky. (Armstrong, 2014)

4 Trendy související se získáváním a výběrem zaměstnanců

Prvním z užívaných trendů je **Human Resources (dále jen HR) Marketing** pracující se značkou společnosti, která když je díky dobré pověsti společnosti podpořena spokojeností stávajících zaměstnanců, může zajistit dostatečný počet zájemců o pracovní nabídky. A právě proto je potřeba neustále posilovat pozitivní přístup nejen k uchazečům o zaměstnání, ale také ke stávajícím zaměstnancům společnosti. Pokud chtějí v dnešní době personalisté získat kvalitní uchazeče v kratším časovém úseku, nemohou se spoléhat pouze na pasivní příjem životopisů, ale musí zahájit aktivní nábor zaměstnanců označovaný pojmem „sourcing“. Ten představuje různé přístupy proaktivního získávání uchazečů. Metoda je užívána především k vyhledávání specifických uchazečů a talentů v místech jako jsou školy, přednášky či workshopy, kde se tito lidé vyskytují. (VímVíc, 2017)

Profesionálové působící v oblasti aktivního náboru se specializují na získávání informací o uchazečích a jejich následné oslovování. Se sourcingem úzce souvisí také „Talent-pool“ zahrnující personalistou tvořený seznam talentů a informací o nich. Tito talenti nejsou v současnosti cílem náboru, ovšem v budoucnu by být mohli. Výhodou této metody je tedy ušetření času v příštím náboru, kdy už personalista má seznam potenciálních kandidátů. S HR Marketingem souvisí také pojem Employer Branding zabývající se budováním značky firmy jakožto zaměstnavatele. Employer Branding usnadňuje nábor zaměstnance tím, že pokud je prováděn svědomitě, uchazeči společnost rozpoznají, zařadí si ji mezi pozitivní zaměstnavatele a sami společnost osloví se zájmem pracovat pro ni. (VímVíc, 2017)

Realitou dnešního náboru je také **využívání sociálních sítí**, které se staly mocným nástrojem k hledání a zapojení talentů, kteří se pro společnost mohou stát vhodnými uchazeči. Průzkum sociální sítě LinkedIn dokonce ukázal, že 49 % odborníků sleduje profily společností pro získání aktuálních informací o společnostmi nabízených volných pracovních pozicích. Pro získání nejlepších možných uchazečů prostřednictvím sociálních sítí by měli společnosti dbát především na vybudování značky firmy jakožto zaměstnavatele také skrze sociální sítě. Přitom by měly dbát na níže uvedené zásady.

- Stanovit jasné důvody, proč by potenciální uchazeči měli volit právě danou společnost.
- Vytvářet kvalitní obsah, který bude zároveň zpracován také graficky tak, aby zaujal potenciální uchazeče.

- Udržovat pravidelný kontakt s potenciálními uchazeči, kterého společnosti dosáhnou včasnou komunikací, reagováním na zprávy či zapojením kladení otázek cílovému publiku v rámci obsahu sdíleného na sociálních sítích.
- Užívat správnou sociální platformu, která nám nejlépe pomůže pracovat s cílovým publikem. Mezi nejčastěji volené se řadí LinkedIn, Facebook, Instagram a Twitter. (Gordimova, 2019)

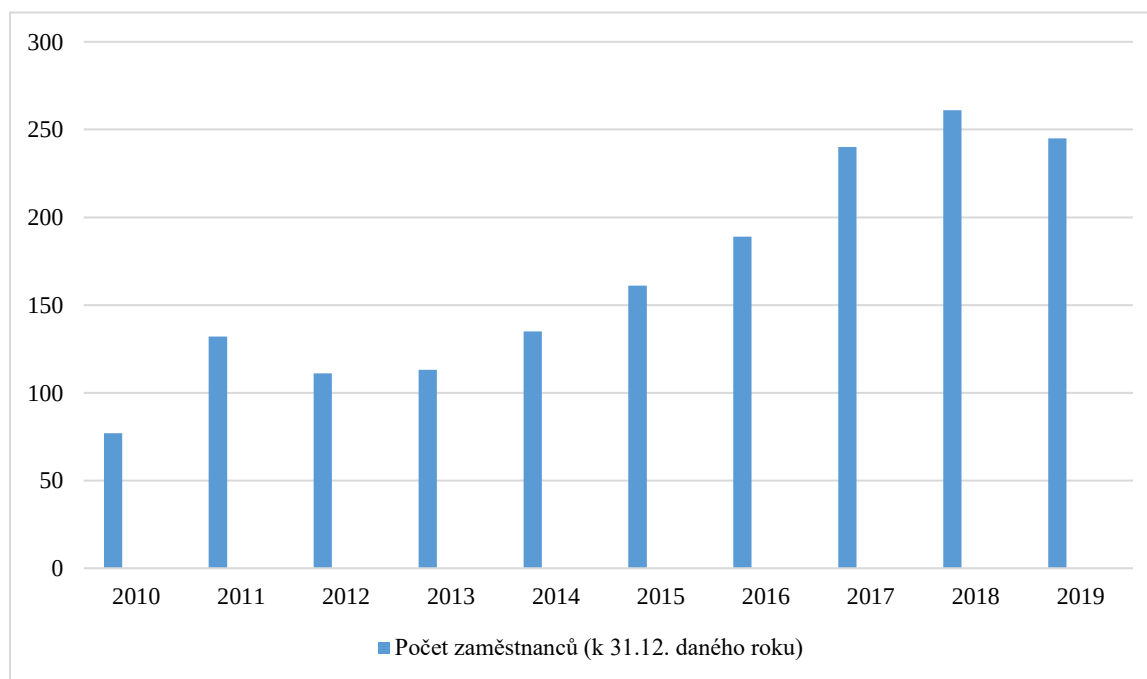
5 Europ Assistance, s.r.o.

Europ Assistance, s.r.o. byla založena v Praze v roce 2001, ovšem na trhu působí již od roku 1963 jako součást skupiny Europ Assistance Group. Europ Assistance je poskytovatel komplexních asistenčních služeb v oblasti automobilové, cestovní a domácí asistence a služeb likvidace pojistných událostí. Byla jednou ze zakládajících společností České asociace asistenčních služeb, jejíž součástí je od roku 2008. (Europ Assistance, 2012)

Dozorčí rada jmenuje a odvolává generálního ředitele, který je statutárním orgánem společnosti a ten dále jmenuje a odvolává svého zástupce.

Při poskytování asistenčních služeb zákazníci využívají služeb asistenčních centrál nacházejících se v Praze a Olomouci, fungujících nepřetržitě 24 hodin 7 dní v týdnu.

V současnosti společnost zaměstnává 232 zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců znázorňuje graf na obrázku 1 níže.



Obrázek 1: Vývoj počtu zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z charakteru předmětu podnikání společnosti vyplývá, že většinu zaměstnanců tvoří pracovníci call centra a společnost tak většinou poptává zaměstnance s dosaženým středoškolským vzděláním. Dalšími poptávanými pozicemi bývají administrativní pracovníci podporující chod

a fungování společnosti. Zbytek zaměstnanců tvoří specialisté oboru, vedoucí jednotlivých oddělení a zástupci vrcholového managementu, u nichž je vyžadována vyšší odborná kvalifikace.

5.1 Personální oddělení

Personální oddělení společnosti je samostatně fungujícím útvarům, jehož organizační struktura je uvedena na obrázku 2 níže. HR oddělení vede HR Manager, jenž zejména poskytuje pracovně právní poradenství, zpracovává interní předpisy, spolupracuje s mateřskou společností. Přímým podřízeným HR Managera je HR Business Partner, jehož stěžejními činnostmi jsou získávání a výběr zaměstnanců, správa benefitů a CSR aktivit, příprava pracovně-právních dokumentů, interní komunikace a úzká spolupráce s externím dodavatelem zprostředkovávajícím mzdovou agendu. Poslední pracovní pozicí na tomto oddělení je HR Assistant, mezi jehož povinnosti se řadí především vedení administrativy spojené s nástupem a výstupem zaměstnance, správa osobních spisů zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a zajištění firemních akcí.



Obrázek 2: Organizační struktura personálního oddělení
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

5.2 Personální plánování

Část personálního plánu zahrnující počty zaměstnanců spravuje supervizor call centra ve spolupráci s Lean managerem s ohledem na faktory specifickými pro daný předmět podnikání. Takovými faktory jsou například automatizace provozu call centra, počet

uzavřených obchodních kontraktů či počasí ovlivňující počet a průběh případů poskytnutí asistenčních služeb. HR oddělení společně se zástupci vrcholového managementu společnosti a vedoucími jednotlivých útvarů poté spravují části personálního plánu související s plány mzdových prostředků, dovolenými, osobními rozvoji a vzděláváním zaměstnanců.

Plán je ovšem vždy přizpůsoben aktuálním potřebám společnosti, kdy v případě krátkodobého nedostatku pracovní síly je situace řešena uzavřením dohod o pracovní činnosti, dohod o provedení práce či práci přesčas využívanou u operátorů call centra, která je poté těmto zaměstnancům vždy vyplácena na konci vyrovnávacího období, které je shodné s kalendářním půlrokem.

5.3 Identifikace potřeby obsazení pracovního místa

Proces získávání zaměstnance je vždy zahájen vytvořením nového pracovního místa, případně uvolněním již existujícího pracovního místa. Před začátkem samotného procesu vyplní vedoucí daného oddělení, případně zástupce vrcholového managementu formulář s názvem „Požadavek na nábor“, který zašle na oddělení HR, kde musí být schválen HR Business Partnerem. Požadavek je po schválení HR Business Partnerem zaslán zástupci jednatele společnosti (Deputy chief executive officer) ke konečnému odsouhlasení.

Formulář obsahuje následující údaje:

- název pracovní pozice a zařazení do týmu,
- stručný popis pracovní náplně,
- nadřazený dané pracovní pozice,
- místo pracoviště (Olomouc/Praha),
- typ pracovně právního vztahu a s ním související typ pracovního úvazku,
- dobu trvání pracovního poměru,
- požadavky na kvalifikaci a jazykovou výbavu,
- očekávaný termín nástupu nového zaměstnance,
- výše mzdového hodnocení,
- požadavky na pracovní pomůcky,
- další informace a poznámky potřebné pro HR.

Dále, pro zajištění úspěšnosti celého procesu, dbá HR oddělení na získání, co nejpřesnějších požadavků a specifik týkajících se daného pracovního místa. A to především z oblasti vyžadovaného dosaženého vzdělání a délky praxe na obdobné pracovní pozici.

V případě, že z názvu pracovní pozice uvedeného ve formuláři vyplývá, že se jedná o nově vznikající pracovní pozici ve společnosti je nutné, aby došlo k popisu pracovní pozice. Ten má na starosti vedoucí oddělení, na němž daná pracovní pozice vzniká.

Popis pracovní pozice obsahuje několik informací:

- název pracovní pozice, úroveň řízení, zástupnost a podřízenost,
- odpovědnosti spojené s danou pracovní pozicí, rozsah pravomocí a základní popis pracovních činností,
- požadavky spojené s obsazováním daného pracovního místa (délka praxe, dosažené vzdělání, jazykové dovednosti, odborné a všeobecné požadavky, rozvržení pracovní doby, maximální stanovenou týdenní pracovní dobu a povinná školení),
- nastavení a oprávnění k využívání IT systémů.

Zpracovaný popis pracovní pozice je zaslán zástupcům HR oddělení, kteří daný popis zveřejní na intranetu společnosti. Pracovní pozici založí také v personálních systémech a informaci předá také na oddělení informačních technologií, jež danou pracovní pozici podle zadání vytvoří ve společnostech využívaných systémech.

Z kritérií uvedených ve formuláři s názvem „Požadavek na nábor“ s přihlédnutím k popisu pracovní pozice je zástupcem HR oddělení vytvořena nabídka práce.

5.4 Získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců je zahájen HR oddělením rozhodujícím o určení zdrojů uchazečů. V případě, že je obsazovaná výkonná pracovní pozice bez výrazných specifik a požadavků na kvalifikaci, je pozice nabízená interně ve společnosti. Tyto vnitřní zdroje společnost upřednostňuje také u obsazování juniorních manažerských pozic, u nichž je vyžadována znalost provozu call centra, či u pracovních pozic, jejichž specializace vychází ze zkušenosti s poskytováním asistenčních služeb. K oslovování interních kandidátů využívá HR oddělení intranet společnosti, emailové zprávy a vývěsky v prostorách společnosti.

Společnost velmi výrazně podporuje kariérní růst svých zaměstnanců, kterým tak dává v první řadě možnost ucházet se o uvolněná pracovní místa. To, že společnost v rámci kariérního rozvoje svých zaměstnanců nabízí většinu obsazovaných pracovních pozic také dovnitř společnosti, hodnotí autorka práce za přínosné. A to především proto, že právě tito potenciální uchazeči z vnitřních zdrojů nejlépe znají fungování společnosti, která jejich následným vybráním zhodnotí své investice. Ovšem usoudí-li oddělení HR, že není možné volné pracovní místo obsadit s pomocí vnitřních zdrojů, případně nepodaří-li se zajistit dostatečný počet interních uchazečů, následuje oslovení externích uchazečů. Ve většině případů ovšem volí kombinaci vnitřních a vnějších zdrojů.

5.4.1 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Společnost k získávání uchazečů využívá především **inzerování** na níže uvedených komunikačních kanálech.

- **Pracovní portály** www.jobs.cz a www.prace.cz provozovány společností LMC s.r.o., u které má společnost předplacené členství ve webové aplikaci Teamio. Aplikace umožňuje nejen samotné inzerování, ale také shromažďování údajů o uchazečích, nebo archivování nashromážděných dokumentů od uchazečů.
- **Facebook**, na kterém má sice společnost vytvořené své stránky, ale pracovní inzeráty na těchto stránkách neuveřejňuje. K inzerci využívá již vytvořené skupiny uživatelů, které jsou vytvořeny právě za účelem inzerování volných pracovních míst. Inzerování na sociální síti označuje autorka práce za vhodné především v souvislosti se získáváním pracovníků call centra, u nichž společnost umožňuje také práci na zkrácený úvazek. V souvislosti s možným zkráceným úvazkem může být pracovní pozice vhodná totiž také pro studenty jako brigáda, kterou právě skrze sociální síť často hledají.
- **Kariérní stránky společnosti**, na nichž společnost neuveřejňuje inzeráty, ale pouze zde odkazuje na seznam volných pracovních pozic společnosti uveřejněný na pracovním portálu www.jobs.cz. Kariérní stránky jsou součástí webových stránek společnosti.

Struktura samotného inzerátu se dle typu pracovních pozic neliší a vždy obsahuje:

- název nabízené pracovní pozice,
- základní informace o společnosti,
- náplň práce,
- požadavky na uchazeče,

- výčet toho, co společnost může uchazeči nabídnout,
- informace přímo spojené s nabízenou pracovní pozicí, mezi kterými jsou například typ pracovního úvazku, místo pracoviště či rozvržení pracovní doby.

V inzerátu je dále uveden popis toho, jak mají uchazeči postupovat v případě, že se rozhodnou na daný inzerát reagovat a projevit tak svůj zájem o nabízenou pracovní pozici. Platnost inzerátu je 30 dní. HR oddělení pravidelně kontroluje stav inzerátu. Pokud zájem o danou pracovní pozici není dostatečný, upraví inzerát tak, aby obsah byl pro potenciální uchazeče atraktivnější. Pokud se HR oddělení během 30 dnů nepodaří získat a vybrat vhodného uchazeče, bývá inzerát obnoven.

Za velmi vhodnou metodu především při obsazování pracovních pozic operátorů call centra označuje Europ Assistance **doporučení současným zaměstnancem**. A to především díky minimálním nákladům a také právě proto, že společnost spoléhá, že stávající zaměstnanec nebude chtít poškodit vlastní pověst doporučením nevhodného uchazeče. V případě, že je doporučovaný uchazeč přijat, tak po uplynutí jeho zkušební doby je zaměstnanci, který uchazeče doporučil vyplacena finanční odměna. Výše finanční odměny je stanovena dle interních předpisů. Doporučení současným zaměstnancem společnost již několikrát využila také při obsazování jiných pracovních pozic, kde ovšem doporučení probíhá bez vyplacení finanční odměny.

V souvislosti s obsazováním vysoce specializovaných pracovních pozic již několikrát společnost využila metody **spolupráce s personální agenturou**, která je ovšem velmi finančně nákladná, a tak je využívána pouze sporadicky.

Co se týče obsazování manažerských pracovních pozic, využila společnost v minulosti také **aktivního oslovování vhodných kandidátů**, a to především skrz sociální sítě. Autorka práce oceňuje to, že společnost v souvislosti s obsazováním manažerských pracovních pozic volí právě tuto metodu. Doporučuje volit především oslovování skrze sociální síť **LinkedIn** umožňující filtrování uživatelů dle různých kritérií.

5.4.2 Dokumenty vyžadované od uchazečů

Pokud se jedná o uchazeče přihlášeného do interního výběrového řízení, vyžaduje HR oddělení zpravidla životopis uchazeče a motivační dopis.

V případě, že se uchazeč rozhodne reagovat na inzerát uveřejněný na pracovních portálech, je vyzván k vyplnění krátkého dotazníku. V něm je dotazován na jméno, příjmení, kontakt, možné datum nástupu, typ preferovaného pracovního úvazku a očekávanou měsíční mzdu. Na konci je dále vyzván k uvedení důvodů, proč je právě on tím nejvhodnějším uchazečem pro nabízenou pracovní pozici. Dotazník slouží k utřídění a shrnutí informací důležitých pro následné zjednodušení předvýběru kandidátů. Krom vyplnění dotazníků je dále od uchazečů vyžadováno přiložení životopisu. Nakonec jsou uchazeči vyzváni k souhlasu se zpracováním osobních údajů.

Jestliže je uchazeč společnosti doporučen stávajícím zaměstnancem dokládá pouze svůj životopis. Životopis bývá doplněn do webové aplikace Teamio, proto aby měla společnost zaevidované všechny uchazeče na jednom místě. Aplikace navíc umožňuje zaslat zájemcům žádost o souhlas se zpracováním osobních údajů.

5.5 Předvýběr uchazečů

Předvýběr uchazečů je společností standardizován a dle typu pracovních pozic se neliší.

Předvýběr zástupci HR oddělení provádějí proto, aby si usnadnili následný výběr nejvhodnějšího uchazeče. Zástupce HR oddělení vyhodnotí odpovědi uchazeče v krátkém dotazníku, které porovná s kritérii na obsazované pracovní místo. V případě, že odpověď uchazeče není jednoznačná, případně některou z otázek vynechal, je kontaktován pracovníkem HR oddělení, který se na odpovědi telefonicky doptává.

Pokud odpovědi nejsou v souladu s požadavky na danou pracovní pozici, je uchazeči zaslán zdvořilý e-mail s odmítnutím a poděkováním za účast v náboru. Jestliže jsou odpovědi v souladu s kritérii a uchazeč je tedy v předvýběru označen za vhodného a je telefonicky pozván k následnému výběrovému řízení.

6 Analýza současného stavu – využívané metody výběru uchazečů

K výběrovému řízení společnost přistupuje velmi zodpovědně, kdy metodu vybírá především podle typu obsazované pracovní pozice. V následující kapitole jsou definovány jednotlivé metody, které vybraná společnost využívá. Vymezen je průběh osobního pohovoru, testování schopností a dovedností či získávání referencí, a to vždy s ohledem na typ obsazované pracovní pozice.

6.1 Pracovní pozice call centra

Nejčastěji obsazovanými pracovními pozicemi jsou pracovníci call centra, na které nejsou kladeny příliš vysoké požadavky na kvalifikaci. Uchazeč by měl mít dosažené středoškolské vzdělání, být komunikativní, umět pracovat s počítačem a ovládat anglický jazyk, který ovšem není nutný u operátorů call centra pracujících na oddělení domácí asistence. U této pracovní pozice nejčastěji společnost volí skupinový **osobní pohovor**, kterého se mohou účastnit až čtyři uchazeči. Za společnost se pohovoru zúčastňuje vždy zástupce HR oddělení spolu s vedoucím daného oddělení a pohovor trvá zpravidla jednu hodinu.

Uchazeči jsou po příchodu do společnosti usazeni do předem připravené místnosti a jsou požádáni o vyplnění standardizovaného dotazníku. V dotazníku odpovídají na to, jak se o obsazovaném pracovním místě dozvěděli a zhodnocují své schopnosti a dovednosti, díky kterým tak sami posuzují svůj možný přínos společnosti. Další otázky v dotazníku jsou spojeny s jejich finančním očekáváním, motivací k práci, datem možného nástupu a preferovaných pracovním úvazkem. Vyplnění dotazníku zabere uchazečům vždy přibližně pět minut. Uchazeči dotazník vyplňují především proto, aby upřesnily své požadavky, které po absolvování výběrového řízení společnost porovnává s informacemi, které zazní během osobního pohovoru. Dotazník slouží také k upřesnění a ujištění se o údajích získaných během předvýběru, jelikož má společnost zkušenosti s tím, že díky časové prodlevě mezi předvýběrem a absolvováním výběrového řízení se požadavky některých uchazečů měnily.

Přibližně po pěti minutách do místnosti přichází zástupci společnosti, kteří se uchazečům představí a zahájí osobní pohovor. Samotný průběh pohovoru má ustálenou formu. Sled jednotlivých fází pohovoru je vždy stejný a probíhá v následujícím pořadí:

- pro navození příjemné atmosféry jsou uchazečům zprvu kladeny neformální otázky.

- Zástupce HR oddělení poté představí společnost Europ Assistance a s ní spojenou její historii, činnosti či postavení na trhu.
- Poté dojde k představení dané pracovní pozice. Uchazeči jsou seznámeni s pracovní dobou, organizací práce a jednotlivými činnostmi, které jsou s danou pracovní pozicí spojeny.
- Dále je uchazečům poskytnut prostor pro jejich případné dotazy. Zástupci společnosti následně kladou otázky vycházející z informací uvedených v životopisech uchazečů a představí uchazečům mzdové ohodnocení spjaté s pracovní pozicí a benefity, které společnost nabízí.
- V neposlední řadě je uchazečům sděleno předpokládané datum nástupu a podrobně popsáno vstupní školení, které by se jich týkalo v případě úspěchu ve výběrovém řízení.
- Na závěr je uchazečům sděleno, kdy mohou očekávat výsledek výběrového řízení a dochází k poděkování za účast na pohovoru a rozloučení se.

V případě, že je u obsazovaného pracovního místa vyžadována znalost anglického jazyka, dochází během pohovoru také k **testování úrovně anglického jazyka**. Testování probíhá písemnou formou. Test obsahuje tři úkoly dostatečně ověřující úroveň uchazečovi angličtiny.

6.2 Administrativní a specializované pracovní pozice

U administrativních pracovních pozic podporující chod call centra, u kterých jsou požadavky na uchazeče spojené především s ukončeným středoškolským vzděláním a zkušenostmi z oblasti administrativy, volí společnost opět **osobní pohovor**. Průběh osobního pohovoru je zpravidla stejný jako u pracovníků call centra a liší se pouze v tom, že se pohovoru účastní pouze jeden uchazeč. Za společnost se pohovoru účastní opět pracovník HR oddělení a vedoucí daného oddělení. Stejný průběh osobního pohovoru volí společnost také u specializovaných pracovních pozic spojených se specifickými požadavky na kvalifikaci uchazečů.

Osobní pohovor u obou typů pracovních pozic bývá doplněn o **testování schopností**. Samotný test připravuje vždy vedoucí daného oddělení na základě požadavků pro danou pracovní pozici. Test vypracovává uchazeč během osobního pohovoru. Výsledky testů uchazeče jsou zpravidla klíčovým kritériem pro rozhodnutí o jeho úspěchu ve výběrovém řízení.

Další využívanou metodou u specializovaných pracovních pozic je **získávání referencí**. Uchazeč je po pohovoru telefonicky kontaktován zástupcem HR oddělení se žádostí o souhlas

se získáním referencí od předchozího zaměstnavatele. Společnost volí tuto metodu především ve dvou případech. První z nich je, když zástupci společnosti po absolvování osobních pohovorů označí více uchazečů jako úspěšných. Ve druhém případě využívá společnost metodu tehdy, když si zástupci společnosti chtějí ověřit informace, které jim během pohovoru uchazeč sdělil.

6.3 Manažerské pracovní pozice

U manažerských pracovních pozic nemá společnost jasně nastavenou metodu výběru. Ve většině případů volí opět metodu **osobního pohovoru**, jehož se účastní pouze jeden uchazeč. Za společnost se pohovoru zúčastňují zástupce HR oddělení a zástupce vrcholového managementu, pod kterého je daná pracovní pozice zařazena. Pokud je obsazovaná některá z pracovních pozic vrcholového managementu, zúčastňuje se pohovoru jednatel společnosti. Průběh osobního pohovoru se neliší od předchozího popisu.

V některých případech ovšem společnost volí **dvě kola pohovorů**. Jedná se o případy, kdy má společnost po absolvování pohovorů s uchazeči více vhodných kandidátů a není si tak jistá výběrem toho nejvhodnějšího z nich. Prvního kola se za společnost nejčastěji zúčastňuje zástupce HR oddělení a zástupce vrcholového managementu, pod kterého je daná pracovní pozice zařazena. Druhého kola se buďto zúčastňují stejní zástupci společnosti, případně zástupce vrcholového managementu zastoupí jednatel společnosti. Druhé kolo pohovoru trvá také zpravidla hodinu a průběh je volně plynoucí. Otázky na uchazeče nejsou předem přesně dány. Řešeny jsou často detaily práce, uchazečovy představy o obsazovaném pracovním místě či firemní kultura.

U těchto pracovních pozic dochází opět také k **získávání referencí**, které společnost volí pouze jako doplňkovou metodu. K získávání referencí je pověřen HR Business Partner.

Struktura výběrového řízení pro manažerské pracovní pozice tedy není standardizována. Autorka práce by namísto osobních pohovorů raději volila metodu assessment centra, která komplexně ověří všechny uchazeče a s ohledem na častou volbu dvoukolového výběrového řízení by sestavením assessment centra mohlo dojít také k časové úspoře. Cílem zavedení a implementace této metody je standardizovat celý proces výběrového řízení na výše zmíněnou pracovní pozici.

6.4 Rozhodnutí o výběru a informování uchazeče

Průběh výběrového řízení je vyhodnocen zástupci společnosti, kteří se daného výběrového řízení zúčastnili. Ti vyberou nejvhodnějšího uchazeče, který je zástupcem HR oddělení osloven s konkrétní pracovní nabídkou. Pokud zájem uchazeče o danou pracovní pozici trvá a je ochoten přistoupit na konkrétní nabídku, dochází k domluvě na detailech nástupu. Pokud zájem vybraného kandidáta o dané pracovní místo nepřetrvává, je osloven další vhodný uchazeč v pořadí, nebo je opakovaně vypsáno výběrové řízení.

Uchazečům, kteří neprošli výběrem úspěšně, je zaslán e-mail se zdvořilým odmítnutím a poděkování za účast ve výběrovém řízení.

Oznámení uchazečům o rozhodnutí je provedeno zpravidla do 3 pracovních dnů od konání výběrového řízení.

7 Návrh assessment centra

U manažerských pracovních pozic autorka práce doporučuje využití metody **assessment centra**, která komplexně ověří účastníky výběrového řízení. Pro úspěšnost assessment centra je potřeba, aby co nejlépe reflektovalo požadavky na obsazovanou manažerskou pracovní pozici a bylo tak úspěšné.

Autorka při tvorbě assessment centra vychází z plošně nastavených kompetencí manažerů strukturovaných společností. Kompetence, k jejichž prověření by mělo během assessment centra dojít jsou tyto:

- aktivní přístup k práci,
- práce s informacemi,
- samostatnost,
- adaptabilita na změny,
- práce se zátěží,
- práce se zpětnou vazbou,
- prioritizace,
- vedení a rozvoj týmu,
- strategické myšlení,
- orientace na zákazníka.

Dále také autorka doporučuje, aby celé assessment centrum probíhalo v anglickém jazyce, a to proto, že je společnost mezinárodní a znalost anglického jazyka je tedy na manažerské pracovní pozici nutná.

Assessment centrum by mělo probíhat v prostorách společnosti. Přesněji by měly být využívány dvě místnosti. Jedna rozsáhlejší místnost, ve které bude assessment centru z větší části probíhat a jedna menší místnost, ve které budou probíhat individuální osobní pohovory. Prostory jsou dostatečně velké a mají také dostatek vybavení, které je ke konání assessment centra nutné.

Assessment centrum je sestaveno pro šest účastníků. Hodnotiteli z řad společnosti by měli být zástupce oddělení HR, zástupce vrcholového managementu a specialista oboru, ve kterém společnost podniká. Není-li možné z kapacitních důvodů zajistit tři hodnotitele, doporučuje

autorka práce, aby se assessment centra zúčastnili vždy minimálně zástupce HR oddělení a zástupce vrcholového managementu.

Assessment centrum je koncipováno tak, aby celkový čas nebyl delší než 4 hodiny a mělo by probíhat dle předem stanoveného harmonogramu uvedeného na obrázku 3 níže. Mezi jednotlivými aktivitami assessment centra autorka počítá vždy s pěti minutovou rezervou spojenou se zadáním daného úkolu.

08:45 - 09:00	Příchod uchazečů	15 minut
09:00 - 09:05	Úvod	5 minut
09:10 - 09:40	Sebeprezentace	30 minut
09:45 - 10:15	Modelová situace ve dvojicích	30 minut
10:15 - 10:25	Přestávka	10 minut
10:30 - 11:20	Modelová skupinová aktivita	50 minut
11:25 - 12:55	Individuální pohovory	90 minut
12:55 - 13:00	Závěr	5 minut

Obrázek 3: Harmonogram navrhovaného assessment centra

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

- V **úvodu** by mělo dojít ke krátkému představení hodnotitelů assessment centra a seznámení účastníků s harmonogramem dne. Dále by účastníkům měly být rozdány jmenovky pro usnadnění jejich následné vzájemné spolupráce, psací potřeby a bloky pro případné poznámky. Hodnotitelům by měly být následně také rozdány psací potřeby, bloky pro případné poznámky, a především hodnotící formuláře sloužící k zápisu hodnocení kandidátů. Hodnotící formulář je uveden v příloze A této bakalářské práce.
- Dalším zvolenou částí assessment centra je **sebeprezentace** účastníků. O této části by měli být uchazeči informováni již v době pozvání k výběrovému řízení. Zadání by jim zástupci společnosti měli zaslat s dostatečným předstihem minimálně tři dnů, aby se účastníci stihli připravit. Úplné znění zadání, které by mělo být účastníkům zasláno, je uvedeno v příloze B této bakalářské práce. K sebeprezentaci bude mít každý z účastníků pět minut a může ji pojmout jakýmkoliv způsobem. K dispozici účastníkům bude počítač, dataprojektor, flipchart a psací potřeby. Pokud se účastníci rozhodnou ke své prezentaci využít počítač a data projektor, budou vyzváni, aby své materiály přinesli na USB flash disku, který před zahájením assessment centra odevzdají zástupci HR oddělení. Hodnotitelé by se v této fázi měli zaměřit především na hodnocení úrovně

anglického jazyka, řeči těla, komunikačních dovedností, práce s informacemi a zvládání práce se zátěží.

- V rámci následující **modelové situace** by měli být účastníci rozděleni do náhodných dvojic. Jeden z účastníků se ocitá v roli manažera maloobchodní prodejny a druhý v roli řadového zaměstnance. Účastník v roli manažera má za úkol sdělit zaměstnanci, že se začali hromadit stížnosti od zákazníků na jeho přístup k práci. Účastník v roli manažera musí motivovat zaměstnance ke změně. Situace trvá přesně pět minut a poté dojde k prohození rolí. Znění zadání této aktivity je uvedeno v příloze C. Hodnotitelé by v této fázi měli sledovat práci se zpětnou vazbou, styl jednání, argumentaci, vedení zaměstnance, kreativitu a orientaci na zákazníka.
- Jako **skupinovou aktivitu** by autorka volila simulaci porady managementu. Všichni účastníci se tak ocitají v roli manažerů (personální manažer, produktový manažer, obchodní manažer, provozní manažer, finanční manažer, projektový manažer). Celá aktivita je rozdělena do dvou částí a znění zadání pro účastníky je uvedeno v příloze D.
 - V první části obdrží každý z účastníků seznam aktuálních témat řešených v rámci jeho oddělení. Na základě svého úsudku stanoví jednotlivým problémům priority tak, aby vybral ta, která nejvíce zatěžují chod jeho oddělení. Tato přípravná fáze by měla trvat pět minut.
 - V následujících čtyřiceti pěti minutách dochází k simulaci porady managementu jako takové, jejíž cílem je stanovit si aktuální priority společnosti. Každý z hodnotitelů by během této aktivity měl sledovat a hodnotit dva účastníky. Zaměřit by se měli na prioritizaci, argumentaci, adaptabilitu, strategické myšlení, práci se zátěží, aktivní přístup a fungování v rámci týmu.
- **Individuálních osobních pohovorů** by se měl účastnit vždy jeden kandidát a všichni hodnotitelé. Časová dotace každého pohovoru by měla být patnáct minut. Pohovory by měly probíhat v jiné místnosti než v té, ve které se nachází zbytek uchazečů. Hodnotitelé mají během pohovoru možnost doptat se na jednání, které se v rámci jednotlivých aktivit u kandidáta objevilo a dát mu možnost se vyjádřit k průběhu assessment centra. Účelem osobního pohovoru je dále ověření informací týkající se mzdového očekávání a možného data nástupu. Nakonec by měl být kandidátovi poskytnut prostor pro případné dotazy.

- Na **závěr** assessment centra by měli zástupci společnosti poděkovat kandidátům za jejich účast. Uchazečům by také mělo být sděleno, že do tří pracovních dnů budou informováni zástupcem HR oddělení společnosti o výsledku výběrového řízení.

Po skončení assessment centra by měla následovat **porada hodnotitelů**, jejíž cílem je sjednocení názorů a vybrání nejvhodnějšího uchazeče. Porada by se měla uskutečnit ihned po skončení assessment centra, případně nejpozději následující den. Takto brzká porada je volena především proto, aby poznatky hodnotitelů byly co nejčerstvější. Poradu by měl vést zástupce HR oddělení, který by postupně znovu představil jednotlivé profily uchazečů a sečetl by jednotlivá hodnocení z hodnotících formulářů. Poté by měl mít možnost každý z hodnotitelů vyjádřit své poznatky ke všem kandidátům. Následovat by měla diskuze, jejímž cílem by mělo být sjednocení názorů a vzejít by měl vítěz assessment centra.

7.1 Výhody volby assessment centra

Takto sestavené assessment centrum by mohlo společnosti zajistit získání nejvhodnějšího uchazeče právě proto, že si dopředu prakticky ověří schopnosti uchazečů a proto, že odráží kompetence manažerů sestavené společnosti. Krom toho si díky modelovým situacím také ověří uchazečovo fungování v rámci týmu a chování v konkrétních situacích. Díky tomu, že celé assessment centrum probíhá skupinově a je sestaveno pouze v rozmezí půldne, ušetří tak společnosti čas, který by jinak věnovala jednotlivým pohovorům s uchazeči. Tím, že se assessment centra zúčastňuje několik hodnotitelů, tak by mělo zajistit objektivní výsledek.

7.2 Nevýhody volby assessment centra

Jedná se o organizačně náročnější metodu, kdy je potřeba také dopředu myslet na proškolení zástupců společnosti, kteří by se takto sestaveného assessment centra měli zúčastnit. Proškolení je důležité především proto, aby zástupci společnosti věděli, jak chování účastníků assessment centra hodnotit.

Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na procesy získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti. Hlavním cílem práce bylo na základě analýzy zhodnotit procesy probíhající ve společnosti Europ Assistance, s.r.o. a navrhnout opatření vedoucí k jejich zefektivnění.

V první části bakalářské práce byly na základě informací získaných z odborné literatury nejprve definovány základní pojmy personální práce. Následně se bakalářská práce věnovala tématům získávání a výběru zaměstnanců a popisem jednotlivých metod užívaných v souvislosti s danými procesy. Závěr první části byl zaměřen na aktuální trendy související se získáváním a výběrem zaměstnanců.

V druhé části práce byla představena společnost Europ Assistance, s.r.o.. Byly uvedeny základní informace o společnosti a charakterizovány činnosti personálního oddělení. Následně byly analyzovány dané personální procesy probíhající ve společnosti. Analyzovány byly především metody získávání a výběru zaměstnanců, které společnost volí v souvislosti s typem obsazované pracovní pozice. Tato analýza odhalila, že společnost nemá standardizovanou strukturu výběrového řízení pro manažerské pracovní pozice.

Na základě těchto zjištění bylo tedy pro manažerské pracovní pozice sestaveno assessment centrum, jehož implementování má sloužit k optimalizaci celého výběrového procesu. Assessment centrum je souhrnná metoda výběru, která detailně ověří všechny účastníky výběrového řízení. Assessment centrum bylo sestaveno na základě manažerských kompetencí definovaných společností Europ Assistance. Společnost by tak zavedením takto sestaveného assessment centra měla získat nejvhodnějšího uchazeče pro danou pracovní pozici.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1.

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

DUDA, Jiří. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.

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

GORDIMOVA, Julianna. 2019. How To Use Social Media To Attract Top Talent. *Talent Acquisition Excellence Essentials* [online]. [cit. 2020-04-29]. Dostupné komerčně z databáze ProQuest: <https://search.proquest.com/docview/2211328782?accountid=17116>

Kdo jsme. 2012. *Europ Assistance* [online]. Praha: Copyright Europ Assistance [cit. 2019-12-09]. Dostupné na internetu: <http://www.europ-assistance.cz/cz/kdo-jsme>

KOČIANOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3269-5.

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

KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce: v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. 2007. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1972-6.

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

ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.

VímVíc. 2017. *HR: Jaké jsou moderní trendy v náboru?*. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/hr-jake-jsou-moderni-trendy-v-naboru>

Seznam příloh

Příloha A: Hodnotící formulář assessment centra.....	49
Příloha B: Zadání aktivity assessment centra: Sebe prezentace.....	52
Příloha C: Zadání aktivity assessment centra: Modelová situace ve dvojicích	53
Příloha D: Zadání aktivity assessment centra: Skupinová modelová situace	54

Příloha A: Hodnoticí formulář assessment centra

Hodnoticí formulář

Jméno účastníka: _____

Aktivita č.1 Sebeprezentace

	Hodnocení				Pomocná kritéria hodnocení
Anglický jazyk	1	2	3	4	-má dostatečnou odbornou slovní zásobu -flexibilně komunikuje -rozumí případným dotazům a pohotově a správně na ně reaguje
Komunikační dovednosti	1	2	3	4	-komunikuje efektivně, jasně a srozumitelně -rozumí a reaguje na verbální/neverbální interakci -vyjadřuje se výstižně a k meritu věci
Práce s informacemi	1	2	3	4	-informace předává automaticky ve vhodný okamžik, vhodným způsobem -informace přijme, pochopí a dává je do souvislosti
Práce se zátěží	1	2	3	4	-zvýšenou zátěž zvládá sám, umí se s ní vyrovnat -dokáže reagovat na nové podmínky a nečekané otázky -nerozhodí ho dění v okolí

1-neprojevilo se, 2-projevilo se mírně, 3-projevilo se často, 4-projevilo se velmi často

Prostor pro poznámky:

Jméno účastníka: _____

Aktivita č.2 Modelová situace ve dvojicích „Jednání se zaměstnancem“

	<i>Hodnocení</i>				<i>Pomocná kritéria hodnocení</i>
Práce se zpětnou vazbou	1	2	3	4	-zpětnou vazbu přijímá a zpracovává -správně aplikuje poznatky ze zpětné vazby -podněcuje ostatní ke správnému přístupu ke zpětné vazbě
Styl jednání	1	2	3	4	-vystupuje a jedná profesionálně -je proaktivní -akceptuje názory podřízených
Argumentace	1	2	3	4	-argumentuje cíleně, rozumně, přesvědčivě a racionálně -efektivně prosazuje svůj názor
Vedení zaměstnance	1	2	3	4	-vede druhé a sám jde příkladem -projevuje vysokou úroveň profesionality -schopnost motivovat na nejvyšší úrovni -schopnost hledat alternativní řešení
Kreativita	1	2	3	4	-sám přichází s různými alternativami řešení
Orientace na zákazníka	1	2	3	4	-zná klíčové zákazníky -umí si jednotlivé vazby k zákazníkům kategorizovat -má vybudované vazby se zákazníky

1-neprojevilo se, 2-projevilo se mírně, 3-projevilo se často, 4-projevilo se velmi často

Prostor pro poznámky:

Jméno účastníka: _____

Aktivita č.3 Skupinová modelová situace „Porada managementu“

	Hodnocení				Pomocná kritéria hodnocení
Prioritizace	1	2	3	4	-priority určuje samostatně a automaticky -určené priority úkolů dává do souvislosti s ostatními -priority přehodnocuje dle aktuální situace
Adaptabilita	1	2	3	4	-akceptuje změny -k akceptaci změn podporuje ostatní -umí se změnám přizpůsobit
Argumentace	1	2	3	4	-argumentuje cíleně, rozumně, přesvědčivě a racionálně -efektivně prosazuje svůj názor
Strategické myšlení	1	2	3	4	-zná jasně strategii, kterou chce jít a s ní spojené aspekty a východiska
Práce se zátěží	1	2	3	4	-zvýšenou zátěž zvládá sám, umí se s ní vyrovnat -dokáže reagovat na nové podmínky a nečekané otázky -nerozhodí ho dění v okolí
Aktivní přístup	1	2	3	4	-aktivně se zapojuje do dění -navrhuje spolupráci v rámci týmu a oddělení -nechává prostor ostatním se vyjádřit
Fungování v rámci týmu	1	2	3	4	-využívá potenciálu týmové práce -dává prostor k vyjádření se všem členům týmu -vede tým k učinění rozhodnutí

1-neprojevilo se, 2-projevilo se mírně, 3-projevilo se často, 4-projevilo se velmi často

Prostor pro poznámky:

Příloha B: Zadání aktivy assessment centra: Sebe prezentace

Activity: **Self-presentation**

Assignment: You will introduce yourself. There are exactly five minutes for you to prepare a presentation, you can use any method of presenting.

At your disposal: computer, data projector, flipchart, writing accessories.

Notes: If you need a computer for your presentation, please, bring your materials on USB flash drive.

Preparation: at home

Time: 5 minutes

Příloha C: Zadání aktivity assessment centra: Modelová situace ve dvojicích „Jednání se zaměstnancem“

Activity: **Meeting with an employee**

Assignment: You are the manager of a retail store. In the box where customers can insert their comments, some complaints started to appear. There were mainly complaints about your employee's behaviour. In five minutes, you will have a one-to-one meeting with that employee. Your target is to motivate this employee to change his/her attitude to work.

Notes: One of you is a manager for first five minutes and the second one is an employee. After five minutes you take turns in the roles.

Time: 10 minutes

Příloha D: Zadání aktivity assessment centra: Skupinová modelová situace „Porada managementu“

Activity: **Management meeting**

Version: Human Resources manager

Assignment: A regular management meeting is going to be held in 5 minutes. The meeting is regularly attended by all members of management to discuss current events and issues in the company. The target of the meeting is to prioritize the department's troubles, as well as outlining their solutions.

You are HR manager in Europ Assistance. You were extremely busy this week and had no time to prepare for the meeting, and therefore you asked the members of your department to make a list of three most current issues that you should raise at the meeting.

Now you have 5 minutes to read the list and prioritize each problem before the meeting starts.

Issues of your department:

- Every employee receives a regular monthly contribution of 500 CZK to their accounts within the benefit system. However, the administrator of our benefit system will be out of the office next month, so it is not possible to provide benefits to employees.
- Can employees come together with their partners to the announced company's Christmas party?
- Only 60 percent of employees have completed the online employee engagement survey. The company should achieve 100 percent participation. How can we encourage employees to complete the survey?

Preparation: 5 minutes

Time: 45 minutes

Activity: **Management meeting**

Version: Product manager

Assignment: A regular management meeting is going to be held in 5 minutes. The meeting is regularly attended by all members of management to discuss current events and issues in the company. The target of the meeting is to prioritize the department's troubles, as well as outlining their solutions.

You are Product manager in Europ Assistance. You were extremely busy this week and had no time to prepare for the meeting, and therefore you asked the members of your department to make a list of three most current issues that you should raise at the meeting.

Now you have 5 minutes to read the list and prioritize each problem before the meeting starts.

Issues of your department:

- We are going to launch a new product that offers cycling assistance services. Will this product also include scooter assistance services?
- Our B2B Partner requires training for the product that will be launched in five months.
- The link for our key product at our website is not available and active.

Preparation: 5 minutes

Time: 45 minutes

Activity: **Management meeting**

Version: Sales manager

Assignment: A regular management meeting is going to be held in 5 minutes. The meeting is regularly attended by all members of management to discuss current events and issues in the company. The target of the meeting is to prioritize the department's troubles, as well as outlining their solutions.

You are Sales manager in Europ Assistance. You were extremely busy this week and had no time to prepare for the meeting, and therefore you asked the members of your department to make a list of three most current issues that you should raise at the meeting.

Now you have 5 minutes to read the list and prioritize each problem before the meeting starts.

Issues of your department:

- Škoda Auto company has announced a tender for the assistance services and we would like to come forward. Preparation for the tender is rather time-consuming. However, if we win the tender, it will bring us considerable financial results.
- Our B2B partner that places our advertising stickers into their cars complains about the old fashioned design of the stickers.
- We would like to organize an informal meeting for all our business partners. We decide between a sports match where our business partners would participate or meeting them in an art gallery.

Preparation: 5 minutes

Time: 45 minutes

Activity: **Management meeting**

Version: Operations manager

Assignment: A regular management meeting is going to be held in 5 minutes. The meeting is regularly attended by all members of management to discuss current events and issues in the company. The target of the meeting is to prioritize the department's troubles, as well as outlining their solutions.

You are Operations manager in Europ Assistance. You were extremely busy this week and had no time to prepare for the meeting, and therefore you asked the members of your department to make a list of three most current issues that you should raise at the meeting.

Now you have 5 minutes to read the list and prioritize each problem before the meeting starts.

Issues of your department:

- Next week the branch in Olomouc will be out of service due to planned technical maintenance. Will employees work from home or will be forced to take some vacation days?
- Monitors with current numbers of customer's calls in call centre have been out of order since morning. Monitors are very important for the call centre as the employees need to know the current numbers to provide the best service.
- The number of business contracts of the branch in Olomouc starts growing. Will we move part of those contracts to Prague, or will we expand the branch in Olomouc?

Preparation: 5 minutes

Time: 45 minutes

Activity: **Management meeting**

Version: Finance manager

Assignment: A regular management meeting is held in 5 minutes. The meeting is regularly attended by all members of management to discuss current events and issues in the company. The target of the meeting is to prioritize the department's troubles, as well as outlining their solutions.

You are Finance manager in Europ Assistance. You were extremely busy this week and had no time to prepare for the meeting, and therefore you asked the members of your department to make a list of three most current issues that you should raise at the meeting.

Now you have 5 minutes to read the list and prioritize each problem before the meeting starts.

Issues of your department:

- The owner of the building, where our company is located, has raised the rental price by five percent. Our internal costs will therefore be higher than we expected.
- Our accounting system is very outdated and that is the reason why many invoices have to be processed manually. Manual processing takes a lot of time and it is inefficient.
- A new amendment to the VAT Act has been published. Our employees must be familiar with the new wording and must be trained.

Preparation: 5 minutes

Time: 45 minutes

Activity: **Management meeting**

Version: Project manager

Assignment: A regular management meeting is held in 5 minutes. The meeting is regularly attended by all members of management to discuss current events and issues in the company. The target of the meeting is to prioritize the department's troubles, as well as outlining their solutions.

You are Project manager in Europ Assistance. You were extremely busy this week and had no time to prepare for the meeting, and therefore you asked the members of your department to make a list of three most current issues that you should raise at the meeting.

Now you have 5 minutes to read the list and prioritize each problem before the meeting starts.

Issues of your department:

- We would like to collaborate with the call centre employees on operations automation project. Will this be possible?
- Employees submitting requests to start a project do not use our project template. Requests piled up in mailbox and it is confusing for the project team.
- Our supplier disagreed with the wording of the new customer line project. He mainly disagreed with the non-stop opening hours of the customer's line.

Preparation: 5 minutes

Time: 45 minutes